BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH



LƯU XUÂN DANH

TÁC ĐỘNG CỦA TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI, ĐỊNH HƯỚNG THỊ TRƯỜNG VÀ CHUYỂN ĐỔI KỸ THUẬT SỐ ĐẾN HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP: TRƯỜNG HỢP CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Ở KHU VỰC ĐÔNG NAM BỘ, VIỆT NAM

NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ NGÀNH: 9340101

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH, NĂM 2026

Công trình được hoàn thành tại: Trường Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh.

Người hướng dẫn khoa học:

PGS.TS. Nguyễn Thành Long

PGS.TS. Nguyễn Thanh Lâm

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Phản biện 3:

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

…

Vào lúc … giờ … ngày … tháng … năm …

Có thể tìm hiểu luận án tại thư viện:

MỤC LỤC

Danh mục các ký hiệu, các chữ viết tắt xiii
Danh mục các bảng xiv
Danh mục các hình vẽ, đồ thị xvi
CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN VỀ NGHIÊN CỨU 1
1.1 Bối cảnh nghiên cứu 1
1.1.1 Bối cảnh thực tiễn 1
1.1.2 Bối cảnh lý thuyết 10
1.1.3 Khoảng trống nghiên cứu 21
1.2 Mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu 23
1.2.1 Mục tiêu nghiên cứu tổng quát 23
1.2.2 Mục tiêu nghiên cứu cụ thể 23
1.2.3 Câu hỏi nghiên cứu 24
1.3 Đối tượng, phạm vi nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu 24
1.4 Phương pháp nghiên cứu 26
1.5 Ý nghĩa của kết quả nghiên cứu 28
1.6 Bố cục của luận án 29
CHƯƠNG 2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT 31
2.1 Các khái niệm trong nghiên cứu 31
2.1.1 Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp – Firm Performance (FP) 31
2.1.2 Trách nhiệm xã hội – Corporate Social Responsibility 35
2.1.3 Định hướng thị trường – Market Orientation 42
2.1.4 Chuyển đổi kỹ thuật số - Digital Transformation 50
2.2 Tổng quan lý thuyết 55

2.2.1 Lý thuyết quản lý (Stewardship theory) 56
2.2.2 Lý thuyết đại diện (Agency theory) 57
2.2.3 Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder theory) 59
2.2.4 Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực (Resource dependence theory - RDT) 60
2.2.5 Lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource-based View - RBV) 62
2.2.6 Lý thuyết dựa trên nguồn lực động (The Dynamic Capability View - DCV) 64
2.2.7 Lý thuyết Triple Bottom Line (TBL) 65
2.2.8 Cơ sở lý thuyết cho mô hình nghiên cứu 67
2.3 Tổng quan các nghiên cứu có liên quan 69
2.3.1 Mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp 69
2.3.2 Mối quan hệ giữa định hướng thị trường và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp 73
2.3.3 Mối quan hệ giữa chuyển đổi kỹ thuật số và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp 75
2.4 Giả thuyết và mô hình nghiên cứu 77
CHƯƠNG 3 THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU 89
3.1 Quy trình nghiên cứu 89
3.1.1 Phương pháp nghiên cứu 89
3.1.2 Quy trình nghiên cứu cụ thể 92
3.2 Nghiên cứu định tính và xây dựng thang đo 96
3.2.1 Nghiên cứu định tính hoàn thiện mô hình nghiên cứu 96
3.2.2 Nghiên cứu định tính kết hợp phỏng vấn chuyên gia để xây dựng thang đo 100
3.2.3 Bản câu hỏi sơ bộ 120

3.2.4 Nghiên cứu định lượng sơ bộ 120
3.2.5 Bảng câu hỏi nghiên cứu chính thức 127
3.3 Thiết kế nghiên cứu chính thức 127
3.3.1 Thiết kế mẫu nghiên cứu và thu thập dữ liệu 127
3.3.2 Đánh giá mô hình PLS-SEM 134
CHƯƠNG 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN 142
4.1 Tổng quan về ngành ngân hàng khu vực Đông Nam bộ Việt Nam 142
4.1.1 Tổng quan về ngành ngân hàng Việt Nam 142
4.1.2 Ngành ngân hàng Khu vực Đông Nam bộ - Việt Nam 145
4.1.3 Xu hướng phát triển ngành ngân hàng Việt Nam 146
4.2 Kết quả nghiên cứu 149
4.2.1 Mẫu và dữ liệu 149
4.2.2 Phân tích mô hình đo lường bậc thấp 152
4.2.3 Phân tích mô hình đo lường bậc cao 159
4.2.4 Đánh giá mô hình cấu trúc tuyến tính SEM 162
4.3 Thảo luận kết quả 168
4.3.1 Vai trò của trách nhiệm xã hội đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp 168
4.3.2 Vai trò trung gian của chuyển đổi số trong mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp 170
4.3.3 Vai trò của định hướng thị trường đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. 172
4.3.4 Vai trò trung gian của chuyển đổi số trong mối quan hệ giữa định hướng thị trường hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. 172
4.3.5 Vai trò của chuyển đổi kỹ thuật số đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. 173

4.3.6 Vai trò của định hướng thị trường đối với trách nhiệm xã hội. 174

4.3.7 Vai trò của trách nhiệm xã hội đối với chuyển đổi kỹ thuật số trong doanh nghiệp. 175

4.3.8 Vai trò của định hướng thị trường đối với chuyển đổi kỹ thuật số trong doanh nghiệp. 176

4.3.9 Vai trò trung gian của trách nhiệm xã hội trong mối quan hệ giữa định hướng thị trường hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. 177

CHƯƠNG 5 KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ 180

5.1 Kết luận 180

5.2 Hàm ý quản trị 182

5.2.1 Hàm ý quản trị yếu tố Định hướng thị trường 183

5.2.2 Hàm ý quản trị yếu tố Trách nhiệm xã hội 185

5.2.3 Hàm ý quản trị yếu tố Chuyển đổi kỹ thuật số 190

5.2.4 Hàm ý quản trị tích hợp các yếu tố MO, CSR và DT để nâng cao hiệu quả hoạt động doanh nghiệp 191

5.3 Những đóng góp mới của nghiên cứu 195

5.3.1 Đóng góp lý thuyết 195

5.3.2 Đóng góp thực tiễn 197

5.4 Những hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo 198

5.4.1 Hạn chế của nghiên cứu 198

5.4.2 Định hướng nghiên cứu tiếp theo 200

TÀI LIỆU THAM KHẢO 203

PHỤ LỤC 245

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

	Tiếng Anh	Tiếng Việt
AI	Artificial Intelligence	Trí tuệ nhân tạo
CEO	Chief Executive Officer	Giám đốc điều hành
CSR	Corporate Social Responsibility	Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp
CRM	Customer Relationship Management	Quản trị quan hệ khách hàng
DCV	Dynamic Capability View	Lý thuyết dựa trên năng lực động
DN		Doanh nghiệp
DT	Digital Transformation	Chuyển đổi kỹ thuật số
EPS	Earnings Per Share	Lợi nhuận trên mỗi cổ phiếu
FP	Firm Performance	Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp
HOC	High Order Construct	Mô hình biến bậc cao
ICT	Information and Communication Technology	Công nghệ thông tin và truyền thông
IoT	Internet of Things	Internet vạn vật
KPI	Key Performance Indicator	Chỉ số đánh giá hiệu suất
LOC	Low Order Construct	Mô hình biến bậc thấp
MO	Market Orientation	Định hướng thị trường
PLS-SEM	Partial Least Squares – Structural Equation Modeling	Mô hình phương trình cấu trúc dựa trên bình phương tối thiểu riêng phần
SME	Small and Medium-sized Enterprises	Doanh nghiệp nhỏ và vừa
RBV	Resource-Based View	Lý thuyết dựa trên nguồn lực
ROA	Return on Assets	Tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản
ROE	Return on Equity	Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu
R&D	Research and Development	Nghiên cứu và phát triển
TMCP		Thương mại cổ phần
VRIO	Value, Rarity, Imitability, Organization	Khung phân tích giá trị, hiếm, khó bắt chước và tổ chức

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1 Tổng hợp các nghiên cứu tiêu biểu từ tổng quan có hệ thống.....17

Bảng 2.1 So sánh các mô hình khái niệm CSR 40

Bảng 2.2 Thành phần chính của định hướng thị trường 48

Bảng 2.3 Ba lĩnh vực chính chuyển đổi kỹ thuật số trong doanh nghiệp 53

Bảng 3.1 Thang đo trách nghiệm xã hội Schwartz & Carroll (2003).....102

Bảng 3.2 Thang đo trách nghiệm xã hội Schwartz & Carroll (2003).....106

Bảng 3.3 Thang đo mức độ chuyển đổi kỹ thuật số Blixen-Finecke & cộng sự (2020)....109

Bảng 3.4 Thang đo hiệu quả hoạt động doanh nghiệp (Keh & cộng sự, 2007; Wu & Cavusgil, 2006).....111

Bảng 3.5 Thang đo định hướng thị trường điều chỉnh theo ý kiến chuyên gia 113

Bảng 3.6 Thang đo trách nhiệm xã hội điều chỉnh theo ý kiến chuyên gia.....115

Bảng 3.7 Thang đo chuyển đổi kỹ thuật số điều chỉnh theo ý kiến chuyên gia.....117

Bảng 3.8 Thang đo hiệu suất doanh nghiệp điều chỉnh theo ý kiến chuyên gia.....119

Bảng 3.9 Độ tin cậy thang đo định hướng thị trường.....122

Bảng 3.10 Độ tin cậy thang đo trách nhiệm xã hội.....124

Bảng 3.11 Độ tin cậy thang đo chuyển đổi kỹ thuật số 125

Bảng 3.12 Độ tin cậy thang đo hiệu quả hoạt động.....126

Bảng 3.13 Bảng số lượng các chi nhánh ngân hàng TMCP khu vực Đông Nam bộ.....129

Bảng 3.14 Tiêu chí đánh giá chất lượng mô hình đo lường kết quả (reflective measurement) 137

Bảng 3.15 Tiêu chí đánh giá mô hình PLS-SEM 141

Bảng 4.1 Thống kê mô tả cơ cấu mẫu nghiên cứu.....151

Bảng 4.2 Kết quả phân tích EFA- Harman’s Single-Factor Test 153

Bảng 4.3 Kết quả hệ số tải ngoài, độ tin cậy và tính hội tụ – cấu trúc bậc thấp.....154

Bảng 4.4 Kết quả giá trị phân biệt Fornell và Larcker – cấu trúc bậc thấp 157
Bảng 4.5 Kết quả hệ số tải ngoài – cấu trúc bậc cao 159
Bảng 4.6 Kết quả độ tin cậy và tính hội tụ - Cấu trúc bậc cao 160
Bảng 4.7 Kết quả giá trị phân biệt Fornell và Larcker - Cấu trúc bậc cao 160
Bảng 4.8 Kết quả giá trị phân biệt HTMT - Cấu trúc bậc cao 161
Bảng 4.9 Hệ số R^2 163
Bảng 4.10 Hệ số phóng đại phương sai VIF 164
Bảng 4.11 Đánh giá mô hình cấu trúc tuyến tính SEM – Tác động trực tiếp 166
Bảng 4.12 Đánh giá mô hình cấu trúc tuyến tính SEM – Tác động gián tiếp 167

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1.1 Kim tự tháp chuyển đổi số 6

Hình 1.2 Mạng lưới từ khóa của phân tích Bibliometrics từ nguồn dữ liệu Scopus 13

Hình 1.3 Mạng lưới từ khóa của phân tích Bibliometrics theo xu hướng thời gian 14

Hình 1.4 Mạng lưới từ khóa của phân tích Bibliometrics theo xu hướng thời gian 15

Hình 2.1 Tháp trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Carroll, 1991) 37

Hình 2.2 Khung định hướng thị trường theo quan điểm văn hóa (Narver và Slater, 1990) 45

Hình 2.3 Mô hình định hướng thị trường của Kohli và Jaworski (1993) 46

Hình 2.4 Mô hình nghiên cứu đề xuất 87

Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu (nguồn Tác giả) 93

Hình 3.2 Low order construct (LOC): các thành phần bậc thấp (biến bậc 1) ở giai đoạn 1 trên Smart PLS 135

Hình 3.3 High order construct (HOC) thành phần bậc cao (biến bậc 2) trong giai đoạn 2 trên Smart PLS 136

Hình 3.4 Phương pháp chỉ báo lặp lại cho mô hình bậc cao ở giai đoạn 1 138

Hình 3.5 Sử dụng số liệu ở mục Latent Variable để tạo các biến tiềm ẩn cho giai đoạn 2 139

Hình 3.6 Xóa các thành phần bậc 1 và các chỉ số lặp lại và vẽ lại mô hình bằng cách dùng các chỉ số trong mục Latent Variable 140

Hình 4.1 Mô hình đo lường cấu trúc bậc thấp 158

Hình 4.2 Mô hình đo lường cấu trúc bậc cao 162

Hình 4.3 Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM 165

CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN VỀ NGHIÊN CỨU

Chương 1 giới thiệu tổng quát về luận án, bối cảnh thực tiễn hình thành đề tài nghiên cứu, vấn đề nghiên cứu liên quan trực tiếp đến chủ đề của luận án. Bố cục của chương bao gồm các mục: (1) lý do chọn đề tài, (2) bối cảnh nghiên cứu, (3) vấn đề nghiên cứu, (4) mục tiêu nghiên cứu, (5) đối tượng, phạm vi và phương pháp nghiên cứu, (6) ý nghĩa, đóng góp mới của kết quả nghiên cứu và (7) bố cục của luận án

1.1 Bối cảnh nghiên cứu

1.1.1 Bối cảnh thực tiễn

Trong những năm gần đây, quá trình hội nhập quốc tế đã và đang diễn ra ngày càng sâu rộng cho nên các doanh nghiệp ngày càng phải cạnh tranh gay gắt và quyết liệt hơn. Các doanh nghiệp nghiên cứu tạo ra nhiều lợi thế cạnh tranh hơn như giảm chi phí, nâng cao năng suất, nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến sản phẩm… nhằm mục tiêu nâng cao hiệu quả kinh doanh cũng như có thể phát triển bền vững.

Để duy trì lợi thế cạnh tranh và phát triển bền vững thì ngoài việc chú tâm đến yếu tố nguồn lực tổ chức, các doanh nghiệp cần phải chú ý đến các khía cạnh khác liên quan như: Việc nghiên cứu tìm hiểu mối quan hệ giữa các yếu tố trách nhiệm xã hội, định hướng thị trường và chuyển đổi kỹ thuật số đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp là cần thiết trong bối cảnh nền kinh tế đang trong giai đoạn thực hiện cuộc cách mạng công nghiệp 4.0. Nghiên cứu kỳ vọng sẽ tìm được mối quan hệ từ trực tiếp đến gián tiếp giữa việc thực hiện chuyển đổi kỹ thuật số, trách nhiệm xã hội, định hướng thị trường và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp cho các ngân hàng Thương mại cổ phần (TMCP) tại Việt Nam.

Chuyển đổi số đang tạo ra những thay đổi mang tính bước ngoặt, làm gián đoạn sâu rộng nhiều ngành công nghiệp truyền thống, đồng thời mở ra cơ hội tăng trưởng đột phá cho các doanh nghiệp có khả năng thích ứng nhanh với các mô hình kinh doanh mới. Trong khi nhiều tập đoàn lớn và lâu đời đang gặp khó khăn trong việc thích ứng

với bối cảnh công nghệ thay đổi nhanh chóng, thì các doanh nghiệp nhỏ, trẻ trung và linh hoạt hơn lại nổi lên nhờ khả năng triển khai hiệu quả các chiến lược chuyển đổi số. Tuy nhiên, cơ hội không chỉ dành riêng cho các doanh nghiệp khởi nghiệp mà còn rộng mở đối với bất kỳ tổ chức nào sẵn sàng tái cấu trúc hoạt động kinh doanh dựa trên nền tảng số. Chuyển đổi số có thể được triển khai thông qua các chiến lược như tái tư duy định hướng kinh doanh, đánh giá lại chuỗi giá trị, đổi mới trong cách thức kết nối với khách hàng và tổ chức lại cấu trúc nội bộ. Quá trình này thường đi kèm với cái gọi là "sáng tạo mang tính phá hủy" – một hiện tượng mà các phát minh và công nghệ mới liên tục thay thế những mô hình cũ, làm thay đổi sâu sắc cách thức vận hành của thị trường và hành vi tiêu dùng. Lịch sử phát triển công nghệ đã chứng minh tính chu kỳ của sự thay thế này. Sự xuất hiện của ngành công nghiệp ô tô đã làm biến mất các phương tiện giao thông dựa vào xe ngựa; máy tính cá nhân thay thế những dàn máy tính cồng kềnh, to lớn; máy ảnh kỹ thuật số kết thúc thời kỳ thống trị của máy ảnh phim truyền thống. Tương tự, sự ra đời của các thiết bị nghe nhạc kỹ thuật số như iPod và điện thoại thông minh đã khiến công nghệ đĩa CD và thiết bị Walkman của Sony trở nên lỗi thời. Ngày nay, sự phổ biến của điện thoại thông minh với khả năng chụp ảnh và xử lý ứng dụng mạnh mẽ đã dần thay thế không chỉ điện thoại phím bấm mà còn cả các thiết bị máy ảnh kỹ thuật số cầm tay. Những ví dụ này cho thấy chuyển đổi số không đơn thuần là một xu hướng, mà là một quy luật phát triển tất yếu trong kỷ nguyên công nghệ mới.

Chuyển đổi số không chỉ đơn thuần là ứng dụng công nghệ vào quy trình vận hành, mà còn là một quá trình đổi mới toàn diện nhằm nâng cao năng lực thích ứng, sáng tạo và ra quyết định dựa trên dữ liệu. Trọng tâm của chuyển đổi số là việc thu thập, xử lý và tích hợp thông tin một cách hiệu quả, từ đó hỗ trợ ra quyết định ở mọi cấp độ trong tổ chức. Có thể hình dung vai trò của chuyển đổi số như hệ thần kinh trung ương trong cơ thể doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp trở nên linh hoạt, thông minh và sẵn sàng phản ứng nhanh chóng trước những biến động của môi trường kinh doanh. Xét về mặt phát triển, chuyển đổi số đại diện cho một cấp độ tiến hóa cao hơn so với các hình thức ứng dụng công nghệ truyền thống. Trong khi các doanh nghiệp lớn tại

các quốc gia phát triển đã triển khai các hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) từ nhiều năm trước và nay chuyển trọng tâm sang tích hợp dữ liệu và phân tích kinh doanh nâng cao, thì nhiều doanh nghiệp tại Việt Nam vẫn đang trong giai đoạn sơ khai của quá trình tự động hóa. Đối với bối cảnh Việt Nam, chuyển đổi số không chỉ bao gồm việc nâng cao năng lực phân tích dữ liệu mà còn tích hợp cả quá trình triển khai ERP như một phần thiết yếu để chuẩn hóa và số hóa quy trình nội bộ. Tuy nhiên, cần nhận thức rõ rằng chuyển đổi số không thể chỉ dừng lại ở việc triển khai ERP một cách cứng nhắc, theo hướng kỹ thuật thuần túy. Bởi lẽ, chuyển đổi số hàm ý sự thay đổi sâu sắc trong tư duy quản trị, mô hình kinh doanh và cấu trúc vận hành. Những giải pháp ERP truyền thống vốn rất đắt đỏ và được thiết kế trong điều kiện công nghệ trước đây có thể không còn phù hợp trong môi trường kinh doanh linh hoạt và năng động hiện nay. Với lợi thế của người đi sau, các doanh nghiệp Việt Nam hoàn toàn có thể lựa chọn những hệ thống ERP thế hệ mới – được thiết kế phù hợp với mục tiêu chuyển đổi số, có khả năng tích hợp sâu với dữ liệu thời gian thực và công cụ phân tích thông minh – để rút ngắn khoảng cách phát triển và nâng cao năng lực cạnh tranh một cách bền vững.

Theo báo cáo E-Conomy SEA 2023 của Google (2023), nền kinh tế kỹ thuật số của Việt Nam dự kiến sẽ tăng trưởng 20% mỗi năm trong giai đoạn 2023 - 2025 và đang trên đường đạt khoảng 45 tỷ USD vào năm 2025, nhanh nhất ở Đông Nam Á. Các chuyên gia nói rằng với một dân số trẻ, khả năng biến đổi số lượng người tiêu dùng là mạnh mẽ, và tăng tiêu thụ kỹ thuật số là cơ sở cho Việt Nam để đạt được sự tăng trưởng dự kiến. Theo Bộ Công nghiệp và Thương mại, thương mại điện tử Việt Nam đang trải qua giai đoạn phát triển rực rỡ. Hiện nay, thương mại điện tử đang ngày càng được khẳng định là một thành phần không thể thiếu của nền kinh tế kỹ thuật số ở Việt Nam. Cùng với đó, thị trường thương mại điện tử của nước ta cũng đã hình thành các hệ thống cung cấp dịch vụ thứ cấp cho thị trường bao gồm: Dịch vụ nền tảng công nghệ hỗ trợ giao dịch kinh doanh điện tử, tiếp thị, và truyền thông tiếp thị trực tuyến, giao hàng... Việc kết nối và chia sẻ các hệ thống cung cấp dịch vụ này

ngày càng giúp tối ưu hóa quá trình liên kết giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng ngày càng cao.

Sự phát triển chóng mặt của công nghệ số và dữ liệu đã xóa mờ ranh giới của các lĩnh vực kinh doanh. Grab là doanh nghiệp công nghệ, nhưng có hoạt động trong lĩnh vực vận tải, thương mại điện tử... Thông qua nền tảng số với lượng người dùng lớn, Grab có thể nhanh chóng tham gia thị trường của các lĩnh vực khác, thay đổi cơ bản chuỗi giá trị của ngành, lĩnh vực đó. Rất khó có thể đưa ra định nghĩa chính xác Grab là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực nào. Hoạt động kinh doanh hiện nay xoay quanh khách hàng chứ không phải xoay quanh sản phẩm hay đối thủ cạnh tranh nữa. Giá rẻ không còn là lợi thế cạnh tranh mà thay vào đó là sự hiểu sâu về khách hàng thông qua phân tích dữ liệu và năng lực hạ tầng tính toán. Kinh doanh xoay quanh khách hàng, nghĩa là lấy khách hàng là trung tâm, kịp thời chuyển dịch theo nhu cầu của khách hàng thay vì chỉ tập trung vào sản phẩm hay đối thủ cạnh tranh. Dữ liệu và khách hàng đã trở thành hai loại tài sản có giá trị nhất của doanh nghiệp trong kỷ nguyên chuyển đổi số nhưng lại không hiện lên trong bảng cân đối kế toán. Ngày nay lợi thế về giá không còn là ưu tiên hàng đầu, vì lợi thế cạnh tranh trong kỷ nguyên chuyển đổi số nằm ở sự thông minh hóa thông qua hiểu sâu về dữ liệu khách hàng thu được. Cạnh tranh về giá rẻ không tạo ra giá trị mới đột phá. Giá cũng không thể giảm xuống quá thấp, vì như vậy sẽ ảnh hưởng tới phát triển của doanh nghiệp. Trong khi đó, người dùng luôn có nhu cầu về những giá trị khác như sự tiện lợi, dễ dàng sử dụng, trải nghiệm mới… Những giá trị này có thể được cá thể hóa dựa trên phân tích dữ liệu.

Kết quả khảo sát 400 doanh nghiệp do Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) thực hiện vào năm 2020 về tình hình chuyển đổi số trong bối cảnh đại dịch Covid-19 cho thấy các doanh nghiệp Việt Nam đã bước đầu nhận thức được vai trò của công nghệ số và bắt đầu tích hợp các giải pháp số vào nhiều khâu của hoạt động kinh doanh, bao gồm: quản trị nội bộ, logistics, mua sắm, sản xuất, marketing, bán hàng và thanh toán. Sự bùng phát của đại dịch Covid-19, cùng với các biện pháp giãn cách xã hội bắt buộc, đã tạo ra áp lực thúc đẩy mạnh mẽ quá trình số hóa trong

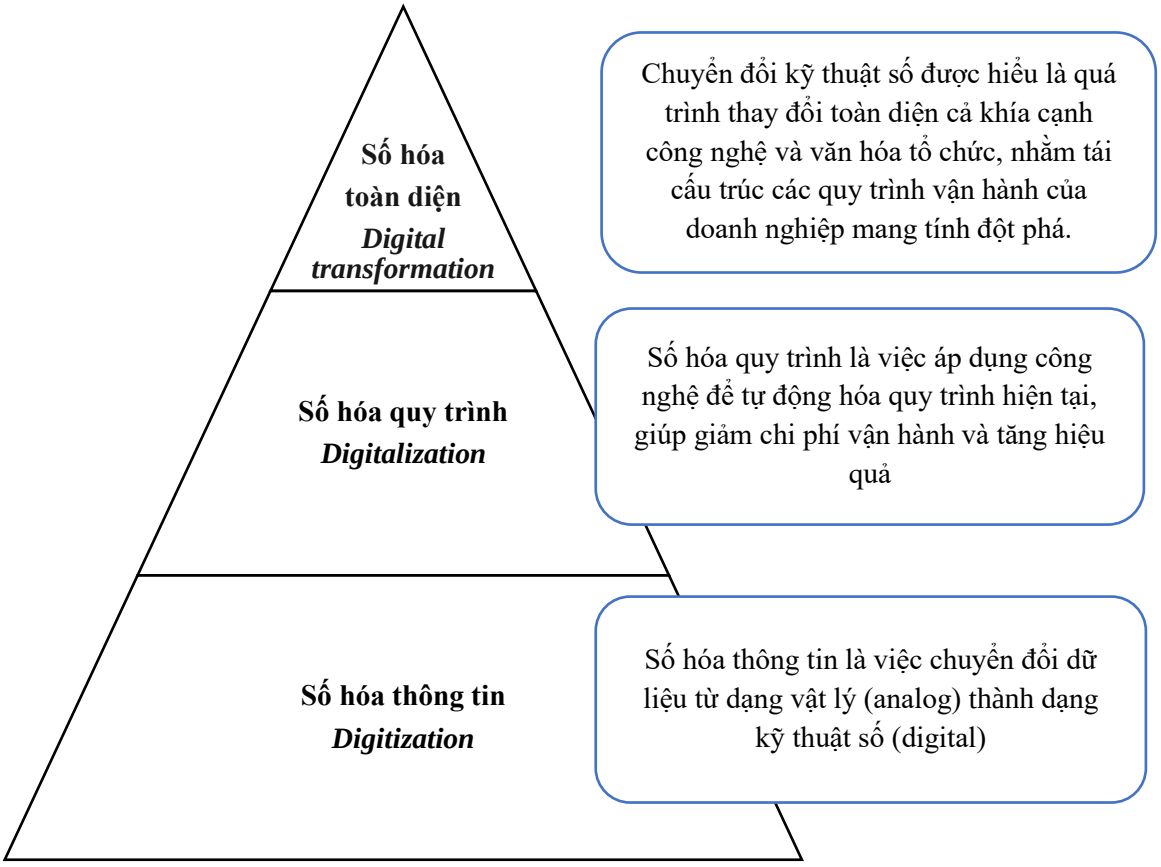
doanh nghiệp, đặc biệt ở các lĩnh vực như thanh toán không dùng tiền mặt, quản lý nhân sự từ xa, marketing kỹ thuật số và hội nghị trực tuyến.

Trong thời gian ngắn, mức độ ứng dụng các giải pháp số gia tăng rõ rệt. Điển hình, điện toán đám mây được sử dụng bởi 60,6% doanh nghiệp, tăng 19,5 điểm phần trăm so với giai đoạn trước đại dịch. Ngoài ra, các công cụ như hệ thống hội nghị trực tuyến, nền tảng quản lý công việc và quy trình cũng được ứng dụng rộng rãi: khoảng 30% doanh nghiệp đã sử dụng trước dịch và thêm khoảng 19% bắt đầu triển khai trong thời gian xảy ra dịch bệnh. Khảo sát cũng phản ánh kỳ vọng tích cực của cộng đồng doanh nghiệp về tác động của chuyển đổi số. Có đến 98% số doanh nghiệp được khảo sát cho rằng quá trình này sẽ tạo ra những thay đổi thiết thực đối với hoạt động sản xuất – kinh doanh. Trong đó, các lợi ích được kỳ vọng nhiều nhất bao gồm: tiết giảm chi phí vận hành (71,1%), giảm thiểu thủ tục giấy tờ (61,4%), và nâng cao giá trị cũng như chất lượng sản phẩm – dịch vụ (45,3%) (Hiền, 2023).

Trong những năm gần đây, ngành Ngân hàng Việt Nam đã chứng kiến sự chuyển đổi số mạnh mẽ, với việc áp dụng các công nghệ tiên tiến nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng và hiệu quả hoạt động. Nhiều ngân hàng đã triển khai các ứng dụng ngân hàng số, cho phép khách hàng truy cập và sử dụng dịch vụ mọi lúc, mọi nơi. Các dịch vụ như Timo của VPBank, LiveBank của TPBank, E-Zone của BIDV và các ứng dụng Mobile Banking đã trở nên phổ biến, giúp khách hàng thực hiện các giao dịch tài chính một cách thuận tiện và nhanh chóng. Việc áp dụng các công nghệ như Internet vạn vật (IoT) trong ngành ngân hàng đã tạo điều kiện cho khách hàng kết nối với các hệ sinh thái số khác trên nền tảng Internet, mở rộng phạm vi và chất lượng dịch vụ. Chẳng hạn, các ứng dụng ngân hàng số như Timo, LiveBank và E-Zone không chỉ cung cấp các dịch vụ ngân hàng truyền thống mà còn tích hợp nhiều tiện ích khác, đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng (Trâm, 2024).

Chuyển đổi số trong ngành ngân hàng là quá trình chuyển đổi các hoạt động truyền thống thành các hoạt động trực tuyến và tự động hóa bằng cách sử dụng công nghệ số. Những công nghệ này có thể bao gồm các ứng dụng di động, hệ thống thanh toán

trực tuyến, trí tuệ nhân tạo và nhiều hơn nữa. Từ việc phát hành thẻ tín dụng đến chuyển tiền và quản lý tài khoản, chuyển đổi số trong ngành ngân hàng giúp các ngân hàng tạo ra một môi trường hoạt động trực tuyến an toàn và tiện lợi cho khách hàng. Điều này có nghĩa là khách hàng có thể thực hiện các giao dịch của họ mọi lúc, mọi nơi chỉ với vài thao tác đơn giản trên điện thoại di động hoặc máy tính cá nhân.



Hình 1.1 Kim tự tháp chuyển đổi số

(Nguồn: Gupta, 2020)

Theo như hình 1.1 kim tự tháp chuyển đổi số của Gupta (2020), mô tả ba cấp độ của quá trình đổi mới số: Số hóa thông tin, Số hóa quy trình và Số hóa toàn diện. Số hóa thông tin là tầng cơ bản, tập trung vào chuyển đổi dữ liệu từ dạng vật lý sang kỹ thuật số để dễ dàng lưu trữ và quản lý. Số hóa quy trình ứng dụng công nghệ để từ đó tối ưu hóa quy trình kinh doanh mà không thay đổi mô hình hoạt động cốt lõi, giúp nâng cao hiệu quả vận hành. Số hóa toàn diện là cấp độ cao nhất, nơi công nghệ thúc đẩy

sự thay đổi toàn diện về chiến lược, mô hình kinh doanh và tạo ra giá trị mới. Doanh nghiệp không chỉ ứng dụng công nghệ mà còn tái cấu trúc toàn bộ hoạt động để tăng sức cạnh tranh. Kim tự tháp này giúp doanh nghiệp hiểu rõ từng giai đoạn của chuyển đổi số, từ tối ưu hóa quy trình đến đổi mới mô hình, nhằm triển khai chiến lược phù hợp với mức độ sẵn sàng và định hướng phát triển.

Lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam đang trong quá trình chuyển đổi số mạnh mẽ nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ, tối ưu hóa hiệu suất hoạt động và đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng trong bối cảnh công nghệ phát triển nhanh chóng. Theo Trâm (2024), việc chuyển đổi số giúp các ngân hàng tối ưu hóa quy trình vận hành, giảm thiểu chi phí và cải thiện hiệu quả hoạt động nhờ ứng dụng công nghệ như trí tuệ nhân tạo (AI) và phân tích dữ liệu lớn (Big Data). Điều này không chỉ giúp tăng tốc độ xử lý giao dịch mà còn mang lại lợi ích lớn trong việc cá nhân hóa dịch vụ, nâng cao trải nghiệm khách hàng. Khách hàng hiện nay có thể thực hiện hầu hết các giao dịch ngân hàng, bao gồm chuyển tiền, gửi tiết kiệm, vay tiêu dùng và thanh toán hóa đơn thông qua các nền tảng di động mà không cần đến trực tiếp chi nhánh ngân hàng (Trâm, 2024). Điều này góp phần tạo ra một hệ sinh thái tài chính số toàn diện, giúp mở rộng tiếp cận tài chính và thúc đẩy tài chính toàn diện tại Việt Nam.

Bên cạnh những lợi ích đáng kể, quá trình chuyển đổi số trong ngành ngân hàng cũng đối mặt với nhiều thách thức. Một trong những vấn đề quan trọng nhất là đảm bảo an toàn thông tin và bảo mật dữ liệu khách hàng. Theo Trâm (2024) chỉ ra rằng với sự gia tăng của các giao dịch trực tuyến, nguy cơ tấn công mạng và gian lận tài chính cũng gia tăng, đòi hỏi các ngân hàng phải đầu tư mạnh mẽ vào hệ thống bảo mật và công nghệ mã hóa tiên tiến nhằm bảo vệ dữ liệu khách hàng. Bất kỳ sự cố bảo mật nào cũng có thể gây tổn hại đến uy tín và niềm tin của khách hàng, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả hoạt động của ngân hàng (Trâm, 2024). Một thách thức khác là thiếu hụt nguồn nhân lực có chuyên môn về công nghệ tài chính (Fintech) và chuyển đổi số. Theo Yến & Hằng (2022), ngành ngân hàng Việt Nam hiện đang gặp khó khăn trong việc tuyển dụng và đào tạo nhân sự có kiến thức chuyên sâu về công nghệ, dữ

liệu lớn và an ninh mạng. Điều này làm chậm tiến độ triển khai các sáng kiến số, đặc biệt là trong các ngân hàng có quy mô vừa và nhỏ.

Ngoài ra, sự thay đổi thói quen của khách hàng và tính sẵn có của hạ tầng công nghệ cũng là những yếu tố cần được xem xét. Theo Yến & Hằng (2022), một bộ phận khách hàng, đặc biệt là người cao tuổi hoặc người dân khu vực nông thôn, vẫn còn e ngại hoặc gặp khó khăn trong việc sử dụng dịch vụ ngân hàng số. Việc thiếu khả năng tiếp cận internet hoặc không sở hữu điện thoại thông minh có thể khiến họ bị bỏ lại phía sau trong quá trình số hóa. Đồng thời, hạ tầng công nghệ tại một số khu vực chưa đồng bộ, dẫn đến tình trạng kết nối không ổn định, gây gián đoạn trong giao dịch tài chính. Thêm vào đó, khung pháp lý chưa hoàn thiện cũng là một rào cản lớn đối với quá trình chuyển đổi số. Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ tài chính đôi khi vượt qua khả năng điều chỉnh của hệ thống pháp luật, khiến nhiều ngân hàng gặp khó khăn trong việc triển khai các dịch vụ ngân hàng số mới mà vẫn đảm bảo tuân thủ quy định của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (Yến & Hằng, 2022).

Tuy nhiên, chuyển đổi số đang trở thành một xu hướng không thể đảo ngược và được nhiều ngân hàng đang phát triển mạnh mẽ. Tại Việt Nam, ngày 11/5/2021, Thống đốc NHNN đã ban hành Quyết định số 810/QĐ-NHNN phê duyệt Kế hoạch chuyển đổi số ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030. Việc ban hành Quyết định số 810/QĐ-NHNN có thể xem là dấu mốc có ý nghĩa rất quan trọng, thể hiện sự chủ động, sáng tạo, bám sát chủ trương, định hướng của Đảng, Chính phủ và thống nhất ý chí, hành động toàn Ngành để tạo sức mạnh cộng hưởng to lớn giúp ngành Ngân hàng phát triển bền vững trong kỉ nguyên số, tiếp tục tiên phong trong triển khai Chương trình chuyển đổi số quốc gia và đóng góp tích cực cho sự phát triển nền kinh tế số Việt Nam. Đồng thời, để ghi dấu ấn cho hoạt động chuyển đổi số của Ngành, góp phần tạo hiệu ứng lan tỏa tích cực trong chương trình chuyển đổi số quốc gia, ngày 11/5 được chọn là Ngày Chuyển đổi số ngành Ngân hàng.

Trong bối cảnh ngành ngân hàng Việt Nam đang phát triển mạnh mẽ, bên cạnh các hoạt động Chuyển đổi số đang diễn ra, các hoạt động Trách nhiệm xã hội doanh

nghiệp và Định hướng thị trường vẫn đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao uy tín và hiệu quả kinh doanh của các ngân hàng thương mại.

Tại Việt Nam, CSR đã trở thành một phần không thể thiếu trong chiến lược phát triển của các ngân hàng. Nhà nước đã ban hành các quy định và bộ tiêu chí về CSR theo tiêu chuẩn ISO 26000:2010, yêu cầu các ngân hàng tuân thủ và thực hiện nghiêm túc (Oanh, 2024). Các ngân hàng như SHB và MSB đã tích cực tham gia vào các hoạt động an sinh xã hội, xây dựng trường học, nhà ở, cơ sở hạ tầng và hỗ trợ trang thiết bị cho cộng đồng, góp phần nâng cao hình ảnh và uy tín của mình. Các nghiên cứu cho thấy, việc thực hiện CSR không chỉ cải thiện nhận thức của khách hàng về hoạt động kinh doanh của ngân hàng mà còn nâng cao hiệu quả hoạt động và quản trị rủi ro. Tuy nhiên, để đạt được hiệu quả tối ưu, các ngân hàng cần đảm bảo rằng các hoạt động CSR được thực hiện một cách chiến lược và phù hợp với mục tiêu kinh doanh.

Định hướng thị trường đóng vai trò quan trọng trong việc giúp các ngân hàng nhận diện và đáp ứng kịp thời nhu cầu ngày càng thay đổi của khách hàng, qua đó phát triển các sản phẩm, dịch vụ tài chính phù hợp với kỳ vọng và hành vi tiêu dùng mới. Trong bối cảnh hội nhập và cạnh tranh ngày càng gay gắt, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam đã xây dựng chiến lược phát triển ngành ngân hàng đến năm 2025, nhấn mạnh vào việc tăng cường năng lực quản trị theo thông lệ quốc tế, thúc đẩy tính minh bạch và cải thiện hiệu quả hoạt động. Đồng thời, việc định hướng và quản lý kỳ vọng thị trường được thực hiện một cách chủ động thông qua các kênh truyền thông chuyên ngành, hỗ trợ hiệu quả cho việc điều hành chính sách tiền tệ và ổn định kinh tế vĩ mô. Trong năm 2025, định hướng tăng trưởng tín dụng toàn hệ thống ở mức khoảng 16% cho thấy sự chủ động trong điều hành vĩ mô, đi kèm với chỉ đạo yêu cầu các ngân hàng thương mại tiếp tục điều chỉnh giảm lãi suất cho vay nhằm thúc đẩy đầu tư và tiêu dùng. Những động thái này phản ánh rõ nét vai trò thích ứng linh hoạt và định hướng thị trường mạnh mẽ của hệ thống ngân hàng trong việc đồng hành cùng mục tiêu tăng trưởng kinh tế quốc gia.

Trong những năm gần đây, khu vực Đông Nam Bộ – đặc biệt là Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương và Đồng Nai – đã trở thành trung tâm kinh tế, tài chính năng động nhất cả nước, chiếm gần 35% GDP và hơn 40% tổng dư nợ tín dụng toàn hệ thống ngân hàng Việt Nam (Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, 2024). Đây cũng là khu vực có mật độ chi nhánh ngân hàng thương mại cổ phần cao nhất, với hơn 2.400 chi nhánh, trong đó riêng TP. Hồ Chí Minh chiếm hơn 70%. Mức độ cạnh tranh gay gắt, nhu cầu đổi mới dịch vụ và yêu cầu tuân thủ tiêu chuẩn quản trị quốc tế đã khiến các ngân hàng trong khu vực phải tăng cường trách nhiệm xã hội (CSR), nâng cao định hướng thị trường (MO) và đẩy mạnh chuyển đổi kỹ thuật số (DT) để duy trì hiệu quả hoạt động.

Thực tiễn cho thấy, nhiều ngân hàng trong khu vực đã triển khai các chương trình CSR gắn với phát triển cộng đồng, như Ngân hàng ACB và Sacombank hỗ trợ tín dụng xanh, hay Techcombank và MB Bank đầu tư mạnh vào hạ tầng ngân hàng số. Tuy nhiên, hiệu quả tổng thể của các sáng kiến này chưa được lượng hóa và kiểm định đầy đủ trong mối quan hệ với hiệu quả hoạt động chi nhánh, đặc biệt trong bối cảnh đặc thù vùng Đông Nam Bộ, nơi hội tụ cả ngân hàng có quy mô lớn, chiến lược số hóa mạnh mẽ, và ngân hàng khu vực, định hướng bán lẻ truyền thống. Điều này đặt ra nhu cầu cấp thiết phải đánh giá một cách hệ thống mối quan hệ giữa CSR, MO, DT và hiệu quả hoạt động ngân hàng (FP) – không chỉ ở cấp độ tổ chức tổng thể, mà tại cấp chi nhánh – đơn vị trực tiếp triển khai và chịu trách nhiệm kết quả kinh doanh.

1.1.2 Bối cảnh lý thuyết

Trong bối cảnh vấn đề chuyển đổi kỹ thuật số ngày càng phổ biến và ảnh hưởng đến tất cả hoạt động kinh doanh, việc nghiên cứu các yếu tố tác động đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp trong bối cảnh mới cũng là yêu cầu tất yếu. Trong đó trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và định hướng thị trường được nhiều nghiên cứu trước đây xem xét là có tác động đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Theo Kohli (2017) cũng đề cập việc đánh giá lại tác động của Định hướng thị trường trong bối cảnh chuyển đổi kỹ thuật số có thể thúc đẩy nhanh chóng các yếu tố của việc định hướng

thị trường. Thực tiễn trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp cũng là lĩnh vực đã được biến đổi do ảnh hưởng của cuộc cách mạng kỹ thuật số. Việc dễ dàng hơn để thu thập và chia sẻ thông tin trên toàn thế giới, nhận phản hồi từ các bên liên quan một cách nhanh chóng và dễ dàng và biến truyền thông CSR thành một quá trình tương tác (Antal & cộng sự, 2002; Orbik & Zozul'aková, 2019) đã thay đổi cách các doanh nghiệp giao tiếp với xã hội. Việc ít các nghiên cứu tập trung vào mối quan hệ giữa 3 yếu tố này cũng như việc tác động đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp có thể do vấn đề chuyển đổi kỹ thuật số mới bắt đầu phát triển gần đây. Do đó tác giả nhận thấy việc cần thiết nghiên cứu sâu hơn về chủ đề chuyển đổi kỹ thuật số và các yếu tố liên quan như trách nhiệm xã hội và định hướng thị trường nhằm bổ sung cho lý thuyết liên quan.

Mặc dù đã có nghiên cứu trong và ngoài nước xem xét tác động của CSR, định hướng thị trường và chuyển đổi kỹ thuật số đến hiệu quả hoạt động, phần lớn các nghiên cứu trước đây tại Việt Nam mới dừng ở cấp độ doanh nghiệp nói chung hoặc ngân hàng ở cấp tổ chức, chưa tập trung vào chi nhánh ngân hàng thương mại cổ phần – nơi thực thi trực tiếp các chiến lược này. Hơn nữa, các nghiên cứu hiện hành thường phân tích từng yếu tố riêng lẻ (CSR → FP, hoặc DT → FP), trong khi ít nghiên cứu tích hợp cả ba yếu tố CSR, MO và DT trong một mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để xem xét tác động đồng thời và tương hỗ của chúng đến hiệu quả hoạt động.

Nghiên cứu này do đó mang lại giá trị gia tăng học thuật khi:

(1) Tiếp cận phân tích ở cấp chi nhánh ngân hàng, thay vì cấp tổ chức, phản ánh chính xác thực tiễn quản trị và triển khai chiến lược trong ngành ngân hàng Việt Nam;

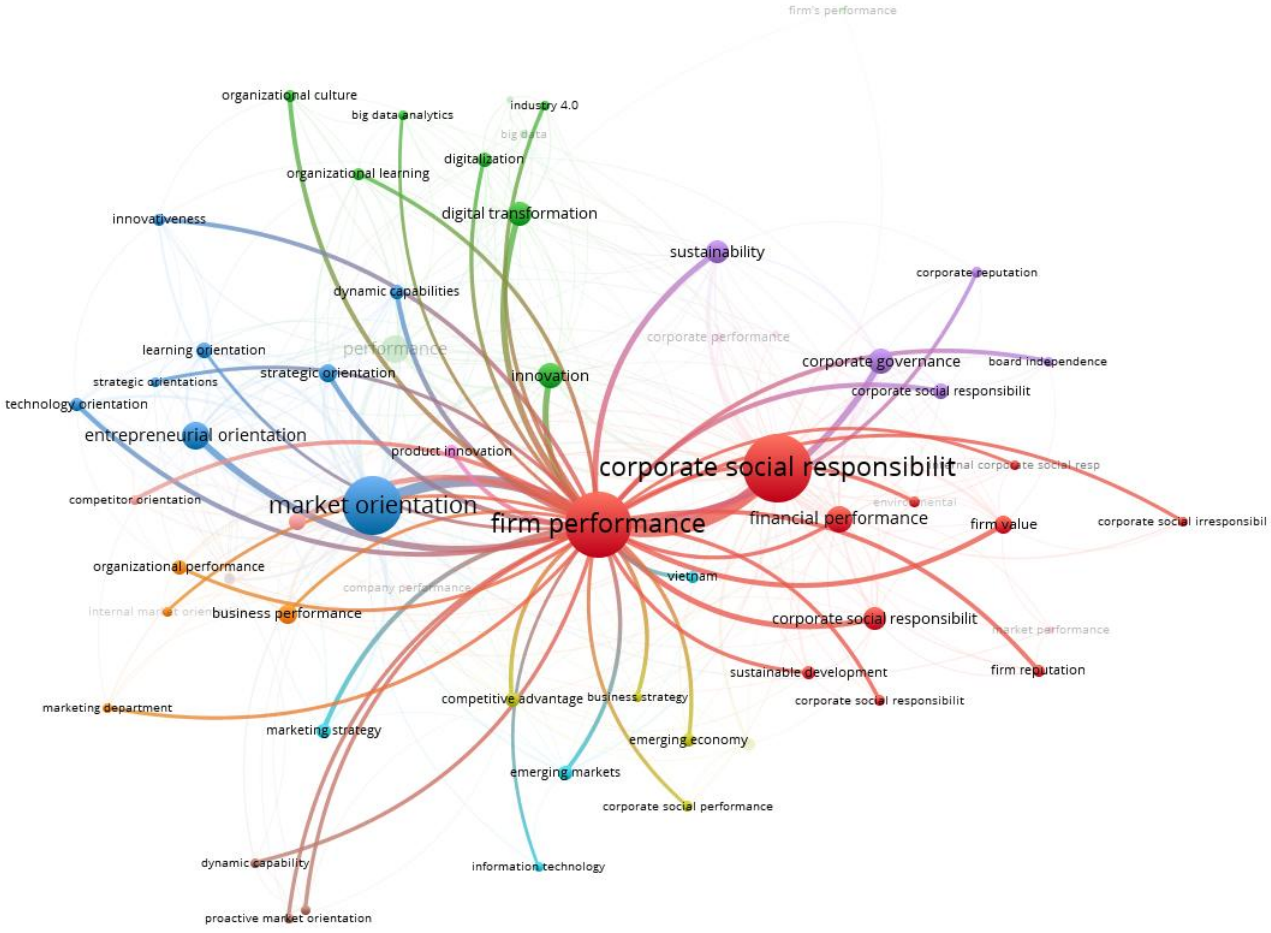
(2) Kết hợp ba khía cạnh CSR – MO – DT trong cùng một mô hình SEM để khám phá cơ chế tác động tổng hợp và tương tác của chúng lên hiệu quả hoạt động;

(3) Bổ sung bằng chứng thực nghiệm mới từ khu vực Đông Nam Bộ, nơi có mật độ hoạt động ngân hàng cao nhất cả nước, góp phần mở rộng hiểu biết về đặc thù vùng trong nghiên cứu hiệu quả ngân hàng.

Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu cung cấp cơ sở dữ liệu và luận cứ khoa học giúp các ngân hàng thương mại tại Việt Nam điều chỉnh chiến lược CSR và chuyển đổi số theo hướng hỗ trợ định hướng thị trường, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh trong bối cảnh chuyển đổi số toàn diện của ngành.

Trong quá trình lựa chọn và xác lập chủ đề nghiên cứu, tác giả đã tiến hành rà soát có hệ thống các tài liệu học thuật và công trình nghiên cứu liên quan đến ba lĩnh vực chính: chuyển đổi kỹ thuật số, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và định hướng thị trường. Qua phân tích tổng hợp các công trình giai đoạn 2022–2024, có thể nhận thấy rằng mặc dù chủ đề chuyển đổi số đã thu hút sự quan tâm đáng kể trong giới học thuật, đặc biệt trong bối cảnh hậu đại dịch và làn sóng công nghệ mới, thì các nghiên cứu chuyên sâu phân tích mối quan hệ tương tác giữa DT, CSR và MO vẫn còn tương đối ít, đặc biệt trong bối cảnh các quốc gia đang phát triển như Việt Nam. Tại Việt Nam, phần lớn các công trình nghiên cứu hiện có chủ yếu tập trung vào việc khám phá các yếu tố thúc đẩy quá trình số hóa, ứng dụng công nghệ trong quản trị và vận hành doanh nghiệp. Tuy nhiên, chưa có nhiều nghiên cứu tiếp cận DT như một yếu tố chiến lược có mối liên hệ đồng thời với các định hướng xã hội và thị trường – cụ thể là CSR và MO – cũng như tác động tổng thể của chúng đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Khoảng trống này đặt ra nhu cầu nghiên cứu cấp thiết, nhằm mở rộng không gian học thuật và hỗ trợ hoạch định chiến lược doanh nghiệp trong giai đoạn số hóa sâu rộng. Vì vậy, nghiên cứu này được thiết kế với mục tiêu kiểm định mối quan hệ giữa chuyển đổi kỹ thuật số, định hướng thị trường và trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, đồng thời đánh giá ảnh hưởng tổng hợp của ba yếu tố này đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp tại Việt Nam. Tác giả kỳ vọng nghiên cứu không chỉ đóng góp vào việc hoàn thiện cơ sở lý thuyết liên ngành, mà còn cung cấp bằng chứng thực nghiệm và các khuyến nghị quản trị có giá trị thực tiễn. Qua đó, nghiên cứu hướng đến việc hỗ trợ các doanh nghiệp trong nước nâng cao năng lực cạnh tranh, phát triển bền vững thông qua chiến lược tích hợp DT, CSR và MO một cách hiệu quả.

Trong quá trình tổng hợp và lược khảo các lý thuyết liên quan cũng như các bài nghiên cứu có các yếu tố tác giả tập trung nghiên cứu bằng công cụ trực quan, tác giả tổng hợp các nghiên cứu của 3 yếu tố trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, định hướng thị trường và chuyển đổi kỹ thuật số bằng công cụ VOS Viewer. Dựa trên nguồn dữ liệu lược khảo từ Scopus, tác giả tổng hợp được 1073 các nghiên cứu liên quan với 4 từ khóa chính: Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp (firm performance), trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (corporate social responsibility), định hướng marketing (marketing orientation) và chuyển đổi kỹ thuật số (digital transformation).



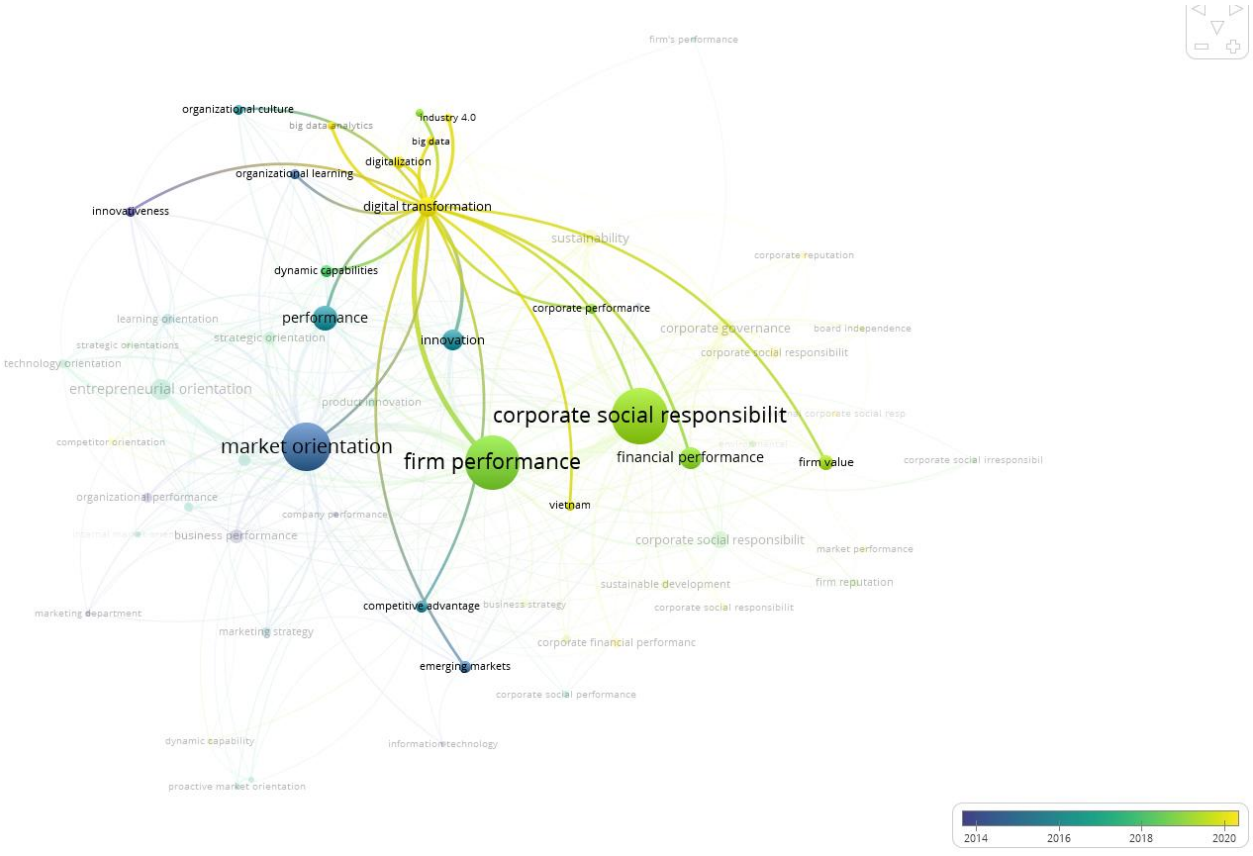
Hình 1.2 Mạng lưới từ khóa của phân tích Bibliometrics từ nguồn dữ liệu Scopus

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

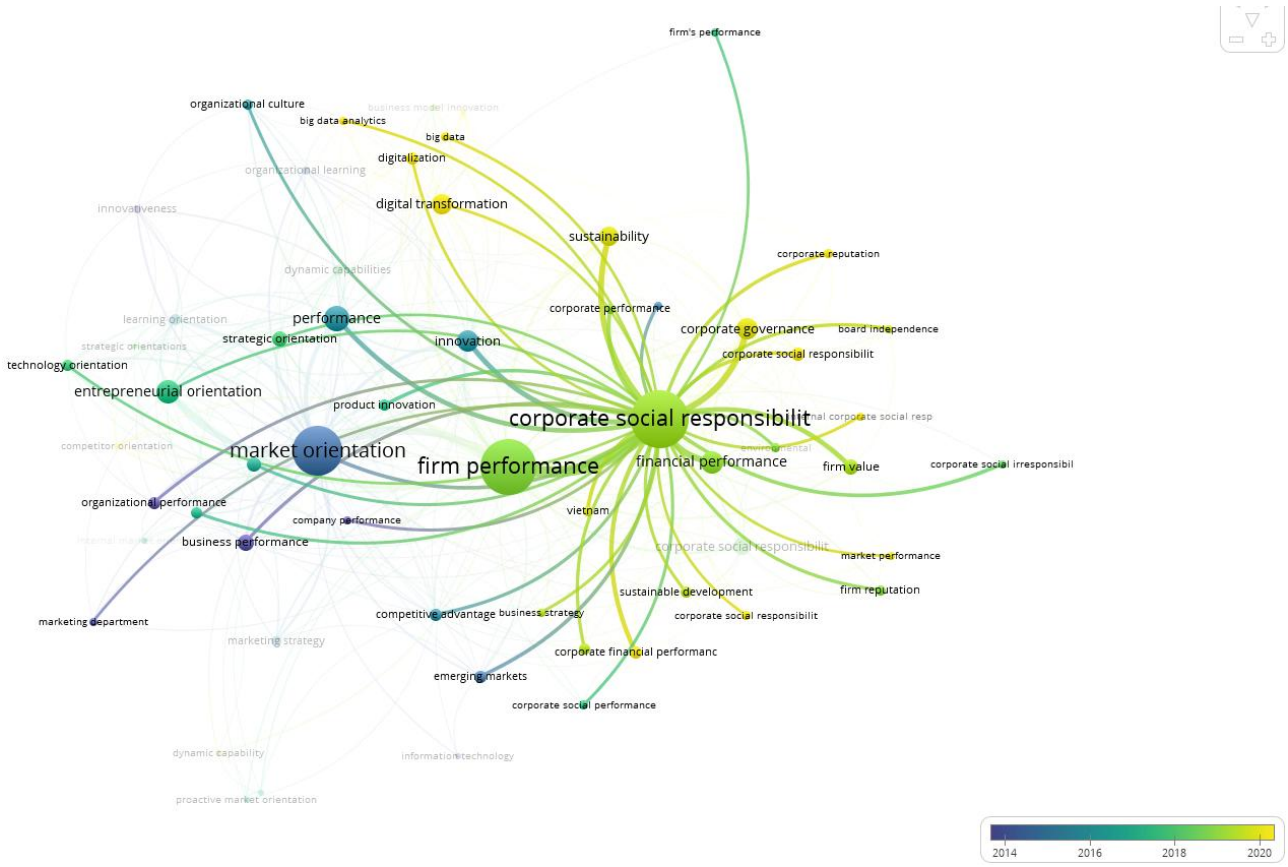
Dựa trên kết quả minh họa mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, định hướng thị trường, chuyển đổi kỹ thuật số và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp dựa

trên phân tích Bibliometrics từ dữ liệu Scopus (Hình 1.2), CSR có liên hệ chặt chẽ với hiệu quả tài chính, giá trị doanh nghiệp và quản trị bền vững, trong khi định hướng thị trường ảnh hưởng đến chiến lược cạnh tranh, đổi mới và hiệu suất kinh doanh. Chuyển đổi kỹ thuật số đóng vai trò thúc đẩy năng lực đổi mới và tối ưu hóa hoạt động doanh nghiệp thông qua công nghệ và số hóa. Mối quan hệ giữa các yếu tố cho thấy Định hướng thị trường và CSR có thể tác động gián tiếp đến Hiệu quả hoạt động thông qua Chuyển đổi kỹ thuật số. Kết quả này giúp xác định khoảng trống nghiên cứu và làm nền tảng để phát triển mô hình nghiên cứu về chiến lược kinh doanh bền vững trong ngành ngân hàng.

Bên cạnh đó, tác giả cũng xem xét theo dòng thời gian các nghiên cứu xoay quanh 4 chủ đề này từ giai đoạn 2014 tới nay. Tác giả nhận thấy xu hướng hiện nay đang tập trung vào chủ đề chuyển đổi kỹ thuật số và các mối quan hệ với trách nhiệm xã hội cùng với hiệu quả của doanh nghiệp được thể hiện qua hình 1.3 và 1.4.



Hình 1.3 Mạng lưới từ khóa của phân tích Bibliometrics theo xu hướng thời gian (Nguồn: tác giả tổng hợp)



Hình 1.4 Mạng lưới từ khóa của phân tích Bibliometrics theo xu hướng thời gian

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Theo kết quả từ hình 1.3 và 1.4, các nghiên cứu giai đoạn 2020 trở về sau phần nhiều đều xem xét tập trung vào chủ đề trách nhiệm xã hội và các ảnh hưởng của chuyển đổi kỹ thuật số đến hoạt động của doanh nghiệp cũng như định hướng thị trường của doanh nghiệp.

Dựa trên các hình ảnh từ phần mềm VOSviewer, có thể nhận thấy sự thay đổi về mức độ liên kết giữa các yếu tố hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, định hướng thị trường và chuyển đổi kỹ thuật số theo thời gian. Ở cả ba hình, FP vẫn là trung tâm, với mối liên kết chặt chẽ với CSR (màu xanh lá), MO (màu xanh dương) và DT (màu vàng). Điều này cho thấy FP là biến phụ thuộc chính, bị ảnh hưởng bởi ba yếu tố trên. CSR duy trì vai trò quan trọng trong tác động đến FP thông qua các khía cạnh như danh tiếng doanh nghiệp, hiệu suất tài chính và tính bền vững. MO gắn liền với các chiến lược thị trường, định hướng cạnh tranh và khả

năng đổi mới, đóng vai trò như một yếu tố thúc đẩy FP. DT, với mối quan hệ mạnh mẽ với số hóa (digitalization), Công nghiệp 4.0 và phân tích dữ liệu lớn, ngày càng trở thành yếu tố trung gian quan trọng giúp tối ưu hóa tác động của MO và CSR lên FP.

Sự khác biệt giữa ba hình chủ yếu nằm ở mức độ kết nối giữa các cụm (cluster). Ở hình đầu tiên, các yếu tố liên quan đến DT có mức độ liên kết rời rạc hơn, trong khi ở hình thứ ba, DT trở thành một phần không thể tách rời trong mối quan hệ giữa MO và FP. Điều này gợi ý rằng trong thời gian gần đây, các nghiên cứu ngày càng công nhận vai trò quan trọng của DT trong việc hỗ trợ các chiến lược thị trường và trách nhiệm xã hội để nâng cao hiệu quả hoạt động doanh nghiệp.

Để bảo đảm tính khoa học, minh bạch và khả năng tái lập trong quá trình tổng hợp các kết quả nghiên cứu trước đây, tác giả áp dụng phương pháp tổng quan tài liệu có hệ thống (Systematic Literature Review), việc áp dụng phương pháp này cho phép tác giả tiến hành rà soát, đánh giá và tổng hợp có chọn lọc các công trình nghiên cứu liên quan đến chủ đề nghiên cứu, đảm bảo quy trình minh bạch và có thể kiểm chứng. Mục tiêu của tổng quan có hệ thống nhằm nhận diện các xu hướng nghiên cứu chủ đạo, các mô hình lý thuyết đã được vận dụng cũng như kết quả thực nghiệm về mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, định hướng thị trường, chuyển đổi kỹ thuật số và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Đồng thời, tổng quan này giúp phát hiện những khoảng trống học thuật và thực tiễn còn tồn tại, từ đó cung cấp nền tảng lý thuyết vững chắc cho việc phát triển mô hình nghiên cứu và xây dựng các giả thuyết của luận án.

Trên cơ sở những mục tiêu đó, quy trình tổng quan tài liệu có hệ thống được triển khai theo một chuỗi các bước logic và chặt chẽ, nhằm đảm bảo tính toàn diện, độ tin cậy và giá trị học thuật của kết quả tổng hợp. Cách tiếp cận này giúp đảm bảo tính minh bạch và khả năng kiểm chứng trong toàn bộ quy trình nghiên cứu, đồng thời tạo nền tảng vững chắc cho việc nhận diện xu hướng phát triển của lĩnh vực, xác định khoảng trống nghiên cứu và định hướng cho mô hình lý thuyết được đề xuất trong

các phần tiếp theo của luận án. Quy trình tổng quan tài liệu có hệ thống trong nghiên cứu được thực hiện theo bốn bước cơ bản, bao gồm: xác định từ khóa nghiên cứu, tìm kiếm trên các cơ sở dữ liệu học thuật, sàng lọc và đánh giá tính phù hợp của tài liệu, cuối cùng là tổng hợp và phân tích nội dung. Các cơ sở dữ liệu chính được lựa chọn bao gồm Scopus, Web of Science, ScienceDirect và Google Scholar, nhằm bảo đảm phạm vi bao quát và độ tin cậy của nguồn tài liệu. Việc tìm kiếm được thực hiện bằng tổ hợp từ khóa: ("Corporate Social Responsibility" OR "CSR") AND ("Market Orientation" OR "MO") AND ("Digital Transformation" OR "Digitalization") AND ("Firm Performance" OR "Business Performance") AND ("Banking" OR "Financial Sector").

Phạm vi thời gian tìm kiếm được giới hạn từ năm 2010 đến năm 2024, với ngôn ngữ được chấp nhận là tiếng Anh và tiếng Việt, nhằm phản ánh đầy đủ các công trình nghiên cứu có liên quan trong giai đoạn hiện đại, khi chuyển đổi số và trách nhiệm xã hội doanh nghiệp trở thành chủ đề nổi bật trong lĩnh vực quản trị.

Bảng 1.1 Tổng hợp các nghiên cứu tiêu biểu từ tổng quan có hệ thống

Tác giả (năm)	Bối cảnh nghiên cứu	Phương pháp	Các biến chính	Kết quả chính
Valackienė & Miceviciene (2011)	Châu Âu	Lý thuyết – mô hình khái niệm	CSR, Stakeholder Orientation	Xây dựng khung lý thuyết CSR – định hướng các bên liên quan; nhấn mạnh yếu tố cân bằng lợi ích.
Kiessling, Isaksson & Yaşar (2016)	DN Hoa Kỳ	Định lượng	MO, CSR, FP	CSR là biến trung gian giải thích mối quan hệ MO–FP; CSR giúp nâng cao lợi thế cạnh tranh.
Lagasio (2018)	Ngân hàng thương mại toàn cầu	Meta-analysis	Corporate Governance, Risk, FP	Sở hữu HĐQT & cổ đông kiểm soát tăng FP; sở hữu nhà nước làm giảm FP.
Masa'deh & cộng sự (2018)	Ngân hàng Jordan	Survey–SEM	CSR, Transformational Leadership, FP	CSR tác động tích cực đến FP; lãnh đạo chuyển

Tác giả (năm)	Bối cảnh nghiên cứu	Phương pháp	Các biến chính	Kết quả chính
				đổi là biến trung gian quan trọng.
Jayasekara & cộng sự (2020)	164 nghiên cứu ngân hàng	Systematic Review	Bank Performance Metrics	Thiếu khung lý thuyết thống nhất; đề xuất đo lường FP theo "financial intermediation theory".
Pan, Oh & Wang (2021)	174 DN sản xuất – Trung Quốc	PLS-SEM	Strategic Orientation, CSR, DT, NPD Performance	Định hướng công nghệ & khách hàng thúc đẩy năng lực số; CSR điều tiết mối quan hệ MO–hiệu quả đổi mới.
Mariani, Al-Sultan & De Massis (2021)	DN gia đình – toàn cầu	Bibliometric SLR	CSR Drivers & Outcomes	CSR gắn với giá trị văn hóa DN; đóng góp vào FP phi tài chính.
Tasnia & cộng sự (2021)	Ngân hàng Hồi giáo & truyền thống	SLR	CSR Disclosure, Bank Performance	CSR cải thiện FP ngân hàng; thiếu tiêu chuẩn hóa CSR trong ngành tài chính.
El Fallahi & cộng sự (2022)	DN quốc tế	SLR	CSR, Innovation, FP	Đổi mới đóng vai trò trung gian giữa CSR và FP; cần mở rộng bối cảnh các nước đang phát triển.
Gwala & Mashau (2022)	DN 4.0	SLR	Governance, Performance, 4IR	Quản trị DN trong kỷ nguyên 4.0 ảnh hưởng tích cực đến FP; đề xuất nghiên cứu đa khu vực.
Khuong, Tung & Quoc (2022)	Toàn cầu (60 bài)	SLR	Leadership, FP	Lãnh đạo chuyển đổi và văn hóa tổ chức là yếu tố trung gian trong quan hệ lãnh đạo–FP.
Abdul Hamid (2023)	Ngành ngân hàng quốc tế	Systematic Review	Corporate Governance, FP	Quản trị DN tốt nâng cao FP; nhấn mạnh khác biệt văn hóa và khu vực.
Alatawi & cộng sự (2023)	Ngành du lịch – toàn cầu	Systematic Review	CSR, Financial & Non-financial Performance	CSR ảnh hưởng tích cực đến cả FP tài chính & phi tài chính; kêu gọi nghiên

Tác giả (năm)	Bối cảnh nghiên cứu	Phương pháp	Các biến chính	Kết quả chính
				cứu tại các nước đang phát triển.
Andronie & cộng sự (2023)	Fintech – toàn cầu	Systematic Review	DT, AI, FP	Fintech & AI tăng hiệu quả hoạt động ngành tài chính qua cải thiện năng lực dữ liệu lớn.
Irawan & cộng sự (2023)	SME – ASEAN	Systematic Review	Entrepreneurial Orientation, FP	EO tác động tích cực đến FP; đổi mới là yếu tố mạnh nhất.
Mayuri-Ramos & cộng sự (2023)	Tổ chức tài chính Mỹ Latin	SLR	CSR, ESG, Governance	CSR nâng cao uy tín, lòng trung thành nhân viên và giảm rủi ro ESG.
Wu & Shen, (2013)	Thị trường vốn Trung Quốc	Systematic Review	ESG, DT, FP	DT cải thiện hiệu quả ESG và điều tiết tác động ESG–FP.

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ các công trình công bố giai đoạn 2010–2024

Kết quả tổng hợp từ các nghiên cứu tiêu biểu trong giai đoạn 2010–2024 cho thấy lĩnh vực nghiên cứu về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, định hướng thị trường, chuyển đổi kỹ thuật số và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp đã có sự phát triển mạnh mẽ cả về phạm vi và chiều sâu lý thuyết. Phần lớn các nghiên cứu tập trung vào kiểm định mối quan hệ giữa CSR và FP, đồng thời mở rộng sang vai trò trung gian hoặc điều tiết của các yếu tố chiến lược như MO, DT và đổi mới sáng tạo.

Trước hết, xu hướng nhất quán nhất trong các công trình là khẳng định CSR có ảnh hưởng tích cực và bền vững đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Các nghiên cứu như của Alatawi & cộng sự, (2023), Tasnia & cộng sự, (2021) và Masa'deh & cộng sự, (2018) đều cho thấy CSR không chỉ góp phần nâng cao kết quả tài chính mà còn cải thiện các chỉ số phi tài chính như danh tiếng, lòng trung thành và mức độ hài lòng của nhân viên. Một số công trình đi sâu vào lĩnh vực ngân hàng (Tasnia & cộng sự, 2021; Mayuri-Ramos & cộng sự, 2023) còn chứng minh rằng CSR đóng vai trò quan trọng trong việc tăng cường niềm tin và tính minh bạch trong hoạt động tài chính

– một yếu tố cốt lõi đối với sự bền vững của ngành. Thứ hai, sự xuất hiện của chuyển đổi kỹ thuật số trong các nghiên cứu gần đây cho thấy một hướng phát triển mới, khi DT được xem là biến trung gian hoặc điều tiết quan trọng trong mối quan hệ CSR–FP hoặc MO–FP. Nghiên cứu của Pan, Oh & Wang, (2021) cho thấy việc tích hợp DT giúp doanh nghiệp tăng khả năng phản ứng với thị trường, nâng cao năng suất, tính minh bạch và khả năng đổi mới – từ đó khuếch đại tác động tích cực của CSR và MO đến FP. Xu hướng này đặc biệt rõ ràng trong bối cảnh các doanh nghiệp ở các nền kinh tế mới nổi đang nỗ lực số hóa quy trình kinh doanh để đáp ứng yêu cầu cạnh tranh toàn cầu. Thứ ba, định hướng thị trường vẫn là một trụ cột lý thuyết trong việc giải thích cách doanh nghiệp tạo ra và duy trì hiệu quả hoạt động. Các nghiên cứu như Kiessling, Isaksson & Yaşar, (2016) chứng minh rằng MO không chỉ tác động trực tiếp đến FP mà còn gián tiếp thông qua CSR, bởi CSR giúp củng cố hình ảnh doanh nghiệp trong mắt khách hàng và các bên liên quan, tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững.

Về so sánh bối cảnh nghiên cứu, các nghiên cứu tại các quốc gia phát triển (Hoa Kỳ, Trung Quốc, châu Âu) thường tập trung vào các doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ có quy mô lớn, trong khi các nghiên cứu tại các nước đang phát triển như Việt Nam, Jordan hay khu vực Mỹ Latin lại nhấn mạnh vào vai trò của CSR và DT trong các ngành dịch vụ tài chính – ngân hàng, nơi áp lực tuân thủ và trách nhiệm xã hội cao hơn. Xét về phương pháp nghiên cứu, phần lớn các công trình sử dụng phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM hoặc PLS-SEM) để kiểm định mối quan hệ giữa các biến, trong khi các tổng quan có hệ thống (SLR) thường được áp dụng trong giai đoạn 2020–2024 nhằm khái quát hóa bằng chứng tích lũy. Điều này phản ánh xu hướng chuyển từ các nghiên cứu định tính mô tả sang các nghiên cứu thực nghiệm định lượng có tính khái quát và so sánh cao hơn.

Tổng thể, ba xu hướng nổi bật có thể rút ra từ tổng quan này gồm:

(1) CSR tiếp tục được xem là yếu tố chiến lược tác động đa chiều đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp;

(2) DT đóng vai trò biến trung gian chiến lược giúp CSR và MO phát huy hiệu quả tối đa trong bối cảnh cạnh tranh số; và

(3) các nghiên cứu trong ngành ngân hàng và các nền kinh tế mới nổi vẫn còn hạn chế về số lượng và phạm vi, mở ra khoảng trống nghiên cứu quan trọng cho các công trình tiếp theo.

Trên cơ sở đó, đề tài "Tác động của trách nhiệm xã hội, định hướng thị trường và chuyển đổi kỹ thuật số đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp: Trường hợp các ngân hàng thương mại cổ phần ở khu vực Đông Nam Bộ, Việt Nam." được triển khai nhằm kiểm định mối quan hệ giữa các yếu tố này, từ đó đề xuất các hàm ý quản trị thiết thực cho các ngân hàng trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay.

1.1.3 Khoảng trống nghiên cứu

Từ việc tìm hiểu và dựng mô hình liên kết các từ khóa của các nghiên cứu trước đây, kết hợp với phân tích Bibliometrics từ dữ liệu Scopus, nghiên cứu này xác định khoảng trống quan trọng cần bổ sung. Nghiên cứu này kiểm định mối quan hệ giữa CSR, định hướng thị trường, hiệu quả hoạt động trong bối cảnh chuyển đổi kỹ thuật số. Các nghiên cứu trước đây đã tập trung vào từng mối quan hệ riêng lẻ như tác động của CSR hoặc định hướng thị trường ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, nhưng chưa có nhiều nghiên cứu kiểm định sự tác động tổng hợp và tương tác của cả ba yếu tố trong điều kiện chuyển đổi số mạnh mẽ như hiện nay. Đặc biệt, nghiên cứu sẽ phân tích vai trò trung gian của chuyển đổi kỹ thuật số trong việc điều tiết mối quan hệ giữa CSR, định hướng thị trường và hiệu quả hoạt động, từ đó làm rõ hơn cơ chế tác động của từng yếu tố trong bối cảnh ngành ngân hàng Việt Nam đang số hóa nhanh chóng.

Thứ nhất, về khoảng trống lý thuyết, hiện chưa có nhiều nghiên cứu kết hợp toàn diện giữa ba yếu tố: trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, định hướng thị trường, và chuyển đổi kỹ thuật số trong mối quan hệ tác động đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Các nghiên cứu trước đây thường xem xét riêng lẻ từng yếu tố hoặc chỉ phân tích mối quan hệ song phương, chưa tạo thành một mô hình tích hợp. Đặc biệt, chưa có công trình nào làm rõ vai trò phối hợp giữa CSR và DT trong việc nâng cao hiệu suất tổ chức, cũng như tác động tương hỗ giữa MO và các yếu tố này. Điều này tạo ra một khoảng trống lý thuyết cần được bổ sung nhằm hiểu rõ hơn về cơ chế hoạt động nội tại của doanh nghiệp trong bối cảnh hiện đại.

Thứ hai, về đóng góp học thuật, luận án đề xuất một mô hình nghiên cứu mới bằng cách tích hợp ba yếu tố: CSR, MO và DT, qua đó mở rộng lý thuyết hiện có về quản trị chiến lược và hiệu quả tổ chức. Mô hình không chỉ kiểm định tác động độc lập của từng yếu tố mà còn phân tích các mối quan hệ tương tác giữa chúng – một hướng tiếp cận mới chưa được khai thác nhiều trong các nghiên cứu hiện hành. Việc bổ sung yếu tố chuyển đổi kỹ thuật số vào mô hình CSR-MO giúp phản ánh đúng bản chất vận hành của doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh đang chuyển biến mạnh mẽ dưới tác động của công nghệ số.

Thứ ba, về khoảng trống thực nghiệm trong bối cảnh quốc gia đang phát triển, phần lớn các nghiên cứu hiện có được thực hiện tại các nền kinh tế phát triển, trong khi số lượng nghiên cứu tại Việt Nam và các nước Đông Nam Á còn khá hạn chế. Đặc điểm thể chế, văn hóa và mức độ chuyển đổi số khác biệt có thể ảnh hưởng đáng kể đến cơ chế tác động giữa CSR, MO, DT và FP. Do đó, luận án tập trung khảo sát các ngân hàng tại Việt Nam – một lĩnh vực đặc thù có mức độ ứng dụng công nghệ và chịu áp lực CSR cao. Cho đến nay, chưa có nghiên cứu nào tại Việt Nam tích hợp ba yếu tố nói trên để phân tích tác động đến hiệu quả hoạt động trong ngành ngân hàng. Trong khi đó, các ngân hàng đang là lực lượng tiên phong trong chuyển đổi số và đồng thời là đối tượng chịu sự giám sát chặt chẽ từ cộng đồng và nhà đầu tư về thực thi trách nhiệm xã hội. Nghiên cứu này vì vậy không chỉ bổ sung nền tảng học thuật cho các nghiên cứu tương lai, mà còn cung cấp cơ sở thực tiễn quan trọng để các nhà quản trị

ngân hàng đưa ra chiến lược phát triển bền vững trong bối cảnh hội nhập số hóa và gia tăng kỳ vọng từ các bên liên quan.

Từ những khoảng trống nghiên cứu đã nêu, có thể thấy rằng việc kết hợp ba yếu tố trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, định hướng thị trường và chuyển đổi kỹ thuật số vào một mô hình tích hợp để đánh giá tác động đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp là cần thiết và cấp bách trong bối cảnh hiện nay. Đặc biệt, trong ngành ngân hàng – nơi đang diễn ra chuyển đổi số mạnh mẽ và chịu áp lực cao về trách nhiệm xã hội – chưa có nghiên cứu nào tại Việt Nam thực hiện theo hướng tiếp cận này. Do đó, đề tài được lựa chọn nhằm bổ sung khoảng trống lý thuyết, kiểm định vai trò trung gian của chuyển đổi số trong mối quan hệ giữa CSR, MO và FP, đồng thời mang lại hàm ý thực tiễn giúp các ngân hàng thương mại cổ phần xây dựng chiến lược phát triển bền vững và phù hợp với xu thế công nghệ hiện đại.

1.2 Mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu

1.2.1 Mục tiêu nghiên cứu tổng quát

Nghiên cứu này nhằm đánh giá tác động của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, định hướng thị trường và chuyển đổi kỹ thuật số đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp trong ngành ngân hàng, đặc biệt là các ngân hàng thương mại cổ phần tại khu vực Đông Nam Bộ, Việt Nam. Thông qua nghiên cứu này, cung cấp cơ sở lý thuyết vững chắc và các bằng chứng thực nghiệm để hỗ trợ các ngân hàng tối ưu hóa chiến lược kinh doanh, tận dụng CSR và MO kết hợp với chuyển đổi số nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, gia tăng lợi thế cạnh tranh và phát triển bền vững trong môi trường tài chính số hóa

1.2.2 Mục tiêu nghiên cứu cụ thể

Cụ thể, nghiên cứu hướng đến các mục tiêu sau:

Mục tiêu 1: Xây dựng mô hình lý thuyết tác động giữa trách nhiệm xã hội, định hướng thị trường, chuyển đổi kỹ thuật số và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp trong ngành ngân hàng.

Mục tiêu 2: Kiểm định mô hình lý thuyết thông qua dữ liệu thực nghiệm, đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đối với hiệu quả hoạt động doanh nghiệp.

Mục tiêu 3: Đề xuất hàm ý quản trị nhằm tối ưu hóa việc thực hiện trách nhiệm xã hội, định hướng thị trường và chuyển đổi kỹ thuật số, giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của các ngân hàng TMCP tại Việt Nam.

1.2.3 Câu hỏi nghiên cứu

Dựa trên các mục tiêu đã đề ra, tác giả đặt ra các câu hỏi nghiên cứu cần giải quyết như sau:

Câu hỏi nghiên cứu 1: Mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội, định hướng thị trường và chuyển đổi kỹ thuật số với hiệu quả hoạt động doanh nghiệp được lý thuyết hóa như thế nào trong bối cảnh ngành ngân hàng?

Câu hỏi nghiên cứu 2: Trách nhiệm xã hội, định hướng thị trường và chuyển đổi kỹ thuật số ảnh hưởng trực tiếp, gián tiếp đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp và vai trò trung gian của chuyển đổi kỹ thuật số trong mối quan hệ này được thể hiện ra sao?

Câu hỏi nghiên cứu 3: Các ngân hàng TMCP tại Đông Nam Bộ cần điều chỉnh chiến lược như thế nào để tối ưu hóa sự kết hợp giữa trách nhiệm xã hội, định hướng thị trường và chuyển đổi kỹ thuật số nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động?

1.3 Đối tượng, phạm vi nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu là tác động giữa trách nhiệm xã hội, định hướng thị trường và chuyển đổi kỹ thuật số của doanh nghiệp với hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Đối tượng khảo sát là các nhà quản lý của doanh nghiệp bao gồm giám đốc, phó giám đốc chi nhánh, phòng giao dịch của ngân hàng thương mại cổ phần, hoặc nhà quản lý, người phụ trách về thực hiện trách nhiệm xã hội tại ngân hàng, trưởng phòng marketing của các ngân hàng thương mại cổ phần tại Việt Nam.

Với phạm vi rộng lớn của các nghiên cứu trên thế giới, nghiên cứu này chỉ được thực hiện tại Việt Nam và sử dụng dữ liệu thứ cấp về các hoạt động liên quan của các

doanh nghiệp ngân hàng tại Việt Nam. Đồng thời, nghiên cứu sử dụng khảo sát dữ liệu sơ cấp thông qua phỏng vấn các ngân hàng tại Việt Nam để kiểm định cho mô hình nghiên cứu. Do hạn chế về thời gian và kinh phí nghiên cứu nên nghiên cứu sẽ chọn mẫu ở một số các tỉnh, thành phố lớn ở khu vực Đông nam bộ của Việt Nam như thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai, Bà Rịa Vũng Tàu, Bình Phước, Tây Ninh để thực hiện phỏng vấn thu thập thông tin doanh nghiệp.

Nghiên cứu sẽ sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp bao gồm sử dụng nghiên cứu định tính để hoàn thiện các khái niệm và thang đo nghiên cứu trong mô hình phù hợp với điều kiện cụ thể tại Việt Nam, sau đó sử dụng nghiên cứu định lượng để kiểm định mô hình. Khái niệm chuyển đổi kỹ thuật số trong mô hình nghiên cứu còn mới tại Việt Nam, vì vậy khái niệm này cần được đánh giá và xây dựng phụ hợp hơn với điều kiện cụ thể tại Việt Nam vì vậy phương pháp nghiên cứu định tính phù hợp để hoàn thiện khái niệm và thang đo. Nghiên cứu định lượng sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định tác động giữa trách nhiệm xã hội, định hướng thị trường, chuyển đổi kỹ thuật số và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Các phương pháp được sử dụng cụ thể như phương pháp nghiên cứu định tính trong giai đoạn đầu của luận án nhằm xây dựng mô hình lý thuyết và thang đo. Nghiên cứu các tài liệu trong nước và nước ngoài để tổng hợp những vấn đề liên quan đến các khái niệm của đề tài, nhằm tìm ra khoảng trống nghiên cứu, xây dựng các giả thuyết và đề xuất mô hình nghiên cứu. Phương pháp thảo luận nhóm cũng được thực hiện để xây dựng thang đo phù hợp tại thị trường Việt Nam. Sau đó, phương pháp phỏng vấn sâu cũng được vận dụng để bổ sung thông tin, hiệu chỉnh thang đo cho kết quả nghiên cứu định tính.

Phương pháp nghiên cứu định lượng thực hiện sau khi xây dựng các giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu lý thuyết. Để thu thập các dữ liệu cần thiết cho nghiên cứu, thiết kế bảng câu hỏi khảo sát là phù hợp việc kiểm định các giả thuyết mô hình nghiên cứu. Nghiên cứu định lượng thực hiện qua hai bước là nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu sơ bộ kỳ vọng thực hiện với hơn 100 nhà quản lý

của các ngân hàng bao gồm giám đốc, phó giám đốc, hoặc nhà quản lý, phụ trách về thực hiện trách nhiệm xã hội tại ngân hàng, trưởng phòng marketing … nhằm đánh giá sơ bộ về độ tin cậy và giá trị thang đo cũng như hiệu chỉnh từ ngữ cho phù hợp với bối cảnh Việt Nam. Nghiên cứu chính thức sử dụng kỹ thuật phân tích yếu tố khẳng định (CFA) để kiểm định mô hình lý thuyết thông qua phần mềm SPSS và AMOS.

Quy trình nghiên cứu dự kiến:

Bước 1: Thiết lập mô hình nghiên cứu và thiết kế bảng câu hỏi nghiên cứu thông qua việc tổng kết lý thuyết và đánh giá thực trạng.

Bước 2: Nghiên cứu sơ bộ đánh giá độ tin cậy thang đo, phân tích yếu tố khám phá và thiết lập bảng câu hỏi chính thức.

Bước 3: Nghiên cứu chính thức thông qua phân tích yếu tố khẳng định và kiểm định mô hình cấu trúc hóa tuyến tính.

1.4 Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này áp dụng phương pháp hỗn hợp, kết hợp cả phương pháp định tính và định lượng nhằm đảm bảo độ chính xác và toàn diện trong phân tích. Theo Dubois & Gadde (2002) và Creswell (2009), phương pháp này dựa trên sự kết hợp giữa quy nạp (từ dữ liệu thực tế để xây dựng lý thuyết) và diễn dịch (từ lý thuyết để kiểm định thực nghiệm), giúp làm rõ bản chất của vấn đề nghiên cứu. Quá trình nghiên cứu được thực hiện qua hai giai đoạn kế tiếp, bao gồm nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức.

Giai đoạn 1 – Nghiên cứu sơ bộ (định tính):

Giai đoạn này nhằm khám phá hiện tượng nghiên cứu, điều chỉnh thang đo và xây dựng bảng hỏi khảo sát chính thức. Nghiên cứu tiến hành phỏng vấn với 8 chuyên gia và quản lý cấp trung tại các ngân hàng thương mại cổ phần hoạt động tại TP. Hồ Chí Minh. Các câu hỏi tập trung vào nhận thức, kinh nghiệm và cách thức triển khai trách

nhiệm xã hội, định hướng thị trường và chuyển đổi kỹ thuật số trong bối cảnh ngành ngân hàng.

Dữ liệu định tính được tổng hợp và phân tích theo hướng dẫn của Bryman & Bell (2011) để xác định các khía cạnh đo lường phù hợp. Sau đó, nghiên cứu thực hiện khảo sát thử với 50 bảng hỏi hợp lệ nhằm kiểm định sơ bộ độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha, đồng thời điều chỉnh nội dung câu hỏi cho giai đoạn khảo sát chính thức.

Giai đoạn 2 – Nghiên cứu chính thức (định lượng):

Giai đoạn này được thực hiện nhằm kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu. Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát từ tháng 3 đến tháng 9 năm 2024, đối với các chi nhánh ngân hàng thương mại cổ phần tại 6 tỉnh, thành phố khu vực Đông Nam Bộ (TP. Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai, Tây Ninh, Bình Phước và Bà Rịa – Vũng Tàu). Tổng cộng, 350 phiếu khảo sát được phát ra, thu về 350 phiếu, trong đó 344 phiếu hợp lệ được sử dụng cho phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).

Dữ liệu định lượng được xử lý bằng phần mềm SPSS 26 và SmartPLS 4.0, thông qua các bước:

(1) kiểm định độ tin cậy thang đo (Cronbach's Alpha, Composite Reliability);

(2) đánh giá giá trị hội tụ và phân biệt (AVE, HTMT)

(3) kiểm định mô hình cấu trúc (SEM) để xác định mức độ phù hợp và ý nghĩa thống kê của các giả thuyết.

Việc kết hợp hai phương pháp này cho phép nghiên cứu vừa phát hiện được bản chất lý thuyết của hiện tượng, vừa kiểm định bằng chứng thực nghiệm với độ tin cậy thống kê cao. Cách tiếp cận này giúp đảm bảo rằng mô hình lý thuyết phản ánh đúng thực tiễn hoạt động của ngành ngân hàng Việt Nam, đồng thời gia tăng giá trị ứng dụng và tính thuyết phục của kết quả nghiên cứu.

1.5 Ý nghĩa của kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu này không chỉ góp phần phát triển lý thuyết trong lĩnh vực quản trị mà còn mang lại giá trị thực tiễn cao, hỗ trợ các ngân hàng Việt Nam và các doanh nghiệp trong ngành tài chính xây dựng chiến lược bền vững, hiệu quả trong bối cảnh hội nhập và chuyển đổi số. Những đóng góp mới của nghiên cứu được thể hiện qua hai khía cạnh chính: đóng góp lý thuyết và đóng góp thực tiễn.

Nghiên cứu đã bổ sung và phát triển các khía cạnh quan trọng trong lý thuyết về quản trị doanh nghiệp, cụ thể:

Nghiên cứu đã kiểm chứng mô hình lý thuyết tích hợp giữa định hướng thị trường, trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và chuyển đổi kỹ thuật số trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Đây là một đóng góp quan trọng trong việc kết nối ba yếu tố này vào một khung nghiên cứu tổng thể.

Khẳng định vai trò trung gian của chuyển đổi kỹ thuật số: Nghiên cứu chứng minh rằng DT không chỉ tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động mà còn đóng vai trò cầu nối trung gian giữa CSR và FP, cũng như giữa MO và FP, giúp doanh nghiệp tối ưu hóa lợi ích từ trách nhiệm xã hội và định hướng thị trường.

Định hướng cho nghiên cứu trong bối cảnh mới: Nghiên cứu này mở rộng hiểu biết về quản trị doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập công nghệ và yêu cầu phát triển bền vững, đặc biệt tại các quốc gia đang phát triển như Việt Nam, từ đó tạo tiền đề cho các nghiên cứu tiếp theo về quản trị chiến lược và chuyển đổi số trong ngành tài chính.

Nghiên cứu không chỉ đóng góp vào lý thuyết mà còn mang lại nhiều giá trị thực tiễn cho các ngân hàng và doanh nghiệp tại Việt Nam:

Mô hình nghiên cứu cung cấp một lộ trình rõ ràng giúp các ngân hàng tích hợp CSR, MO và DT để tối ưu hóa hiệu quả hoạt động, không chỉ tập trung vào từng yếu tố riêng lẻ mà tạo ra giá trị cộng hưởng giữa ba yếu tố này:

Định hướng đầu tư vào chuyển đổi số: Kết quả nghiên cứu nhấn mạnh tầm quan trọng của chuyển đổi số trong việc hỗ trợ CSR và MO, giúp các ngân hàng định hướng đầu tư công nghệ hợp lý, bao gồm phát triển ứng dụng ngân hàng số, tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng và nâng cao bảo mật dữ liệu.

Thúc đẩy thực hiện trách nhiệm xã hội chiến lược: Nghiên cứu chỉ ra rằng CSR không chỉ mang lại giá trị xã hội mà còn đóng góp trực tiếp vào hiệu quả tài chính, giúp ngân hàng xây dựng các chương trình tài chính xanh, giáo dục tài chính cộng đồng và phát triển bền vững gắn liền với mục tiêu kinh doanh dài hạn.

Cải thiện khả năng phản ứng với thị trường: Nghiên cứu cung cấp các khuyến nghị giúp ngân hàng nâng cao khả năng thu thập, phổ biến và phản hồi thông tin thị trường nhanh chóng, giúp đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng và tăng cường năng lực cạnh tranh.

Luận án đóng góp cả về mặt lý thuyết lẫn thực tiễn trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động doanh nghiệp trong bối cảnh trách nhiệm xã hội, định hướng thị trường và chuyển đổi kỹ thuật số. Đây không chỉ là một nghiên cứu mang tính học thuật mà còn cung cấp hàm ý thực tiễn hữu ích cho các ngân hàng TMCP tại Việt Nam trong việc tối ưu hóa chiến lược kinh doanh, đảm bảo tăng trưởng bền vững và nâng cao vị thế cạnh tranh trong thời đại số.

1.6 Bố cục của luận án

Luận án được cấu trúc thành 5 chương nhằm trình bày một cách có hệ thống từ cơ sở lý thuyết, phương pháp nghiên cứu đến kết quả thực nghiệm và hàm ý quản trị. Cụ thể như sau:

Chương 1: Tổng quan về nghiên cứu

Chương này trình bày bối cảnh nghiên cứu, vấn đề nghiên cứu, mục tiêu, câu hỏi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài. Đồng thời, chương cũng phân tích khoảng trống nghiên cứu để xác định những đóng góp của luận án.

Chương 2: Cơ sở lý thuyết

Chương này tổng hợp và phân tích các lý thuyết nền tảng liên quan đến trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, định hướng thị trường, chuyển đổi kỹ thuật số và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Đồng thời, luận án cũng lược khảo các nghiên cứu trước đây và phát triển mô hình nghiên cứu lý thuyết cùng các giả thuyết nghiên cứu.

Chương 3: Thiết kế nghiên cứu

Chương này trình bày chi tiết phương pháp nghiên cứu, bao gồm phương pháp tiếp cận hỗn hợp, quy trình nghiên cứu, phương pháp thu thập và xử lý dữ liệu, cũng như mô tả cách đo lường các biến trong mô hình nghiên cứu.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Chương này phân tích kết quả nghiên cứu thực nghiệm dựa trên dữ liệu thu thập được, bao gồm kiểm định mô hình đo lường, mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) và phân tích tác động của các yếu tố nghiên cứu. Đồng thời, chương cũng thảo luận kết quả và so sánh với các nghiên cứu trước đây để làm rõ ý nghĩa của phát hiện nghiên cứu.

Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị

Chương cuối cùng tổng hợp các phát hiện chính, rút ra kết luận về mối quan hệ giữa CSR, MO, DT và FP. Đồng thời, chương đề xuất các hàm ý quản trị cho các ngân hàng thương mại cổ phần tại Việt Nam. Cuối cùng, chương cũng trình bày hạn chế của nghiên cứu và đề xuất hướng nghiên cứu trong tương lai.

CHƯƠNG 2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT

Chương 2 trình bày các khái niệm nghiên cứu, tổng hợp và phân tích các lý thuyết nền tảng liên quan đến trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, định hướng thị trường, chuyển đổi kỹ thuật số và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Đồng thời, chương này cũng lược khảo các nghiên cứu trước đây và phát triển mô hình nghiên cứu lý thuyết cùng các giả thuyết nghiên cứu.

2.1 Các khái niệm trong nghiên cứu

2.1.1 Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp – Firm Performance (FP)

Việc hiểu rõ khái niệm và vai trò của hiệu quả hoạt động kinh doanh là điều kiện tiên quyết để đo lường, quản lý và tối ưu hóa năng lực vận hành của doanh nghiệp (Kotler & Armstrong, 2010). Theo Vieira (2010), hiệu quả hoạt động có thể được định nghĩa không chỉ là cách thức công việc được thực hiện mà còn bao hàm cả những kết quả đạt được. Từ góc nhìn này, hiệu quả hoạt động được xem như một cấu trúc đa chiều, trong đó ý nghĩa của nó có thể thay đổi tùy thuộc vào bối cảnh nghiên cứu và tập hợp các yếu tố cấu thành (Kotler & Armstrong, 2011). Theo Keh & cộng sự, (2007) cũng như Wu & Cavusgil (2006), hiệu quả hoạt động doanh nghiệp thường được phản ánh thông qua mức độ đạt được các mục tiêu chiến lược, thể hiện qua các chỉ số tài chính như lợi nhuận, doanh thu, thị phần, cũng như sự tăng trưởng trên thị trường. Trong cùng mạch nghiên cứu, Dobni & Luffman (2003) nhấn mạnh rằng hiệu suất nên được hiểu là kết quả của các hoạt động, bởi vì chính những kết quả này thể hiện mối liên kết mạnh mẽ nhất với chiến lược tổ chức, sự hài lòng của khách hàng và hiệu quả kinh tế tổng thể. Tuy nhiên, hiệu quả doanh nghiệp không chỉ giới hạn trong phạm vi các chỉ số kinh tế. Matsuno & Mentzer (2000) phân biệt giữa hiệu quả kinh tế – bao gồm các thước đo định lượng như lợi nhuận, doanh số hay thị phần – và hiệu quả phi kinh tế, bao gồm sự hài lòng và trung thành của khách hàng, hình ảnh thương hiệu, sự chấp nhận xã hội và sự gắn kết nội bộ thông qua mức độ hài lòng của nhân viên. Bổ sung thêm góc nhìn này, Wang, G. & cộng sự, (2016) nhấn mạnh rằng hiệu quả

có thể phản ánh rõ nét thông qua sự gia tăng thị phần cùng các kết quả tài chính cụ thể. Trong khi đó, Selvam & cộng sự, (2016) đề xuất một phạm vi rộng hơn để đánh giá hiệu quả hoạt động, bao gồm các yếu tố như tỷ lệ lợi nhuận, tốc độ tăng trưởng, sự hài lòng của nhân viên và khách hàng, tác động môi trường, và cả sự đánh giá của cộng đồng xã hội. Tuy nhiên, do tính đa dạng và phức tạp trong nội hàm khái niệm này, việc đo lường hiệu quả hoạt động vẫn là một thách thức trong nghiên cứu quản trị đương đại (Santos & Brito, 2012). Zammuto (1984) tiếp cận hiệu quả doanh nghiệp như là mức độ hài lòng của các bên liên quan, đồng thời chỉ ra rằng sự hài lòng toàn diện của tất cả các bên không phải lúc nào cũng khả thi, đòi hỏi doanh nghiệp phải thiết lập thứ tự ưu tiên dựa trên mức độ ảnh hưởng của từng nhóm đối tượng. Cuối cùng, theo Protcko & Dornberger (2014), hiệu quả hoạt động được tiếp cận chủ yếu từ hai góc độ: khách quan (dựa trên dữ liệu tài chính thực tế) và chủ quan (dựa trên đánh giá cảm nhận của các nhà quản lý hoặc các bên liên quan), mỗi cách tiếp cận mang lại giá trị riêng trong việc phản ánh hiệu suất tổ chức.

Phương pháp chủ quan theo (Pelham, 1999) chủ yếu liên quan đến hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp liên quan đến dự đoán hoặc định giá của chính họ. Phương pháp chủ quan mà Agarwal & cộng sự, (2003) gọi là thước đo đánh giá hiệu suất được cho là liên quan đến các thước đo lấy người tiêu dùng và nhân viên làm trung tâm như chất lượng dịch vụ, sự hài lòng của nhân viên và sự hài lòng của khách hàng. Theo Banker & cộng sự, (2000), các tài liệu ngày càng phát triển chỉ ra rằng, các chỉ số hiệu suất phi tài chính như chất lượng dịch vụ, sự hài lòng của khách hàng, sự hài lòng của nhân viên, v.v. là những yếu tố dự đoán tốt hơn về hiệu quả tài chính dài hạn so với các thước đo hiệu quả tài chính như lợi nhuận trên tài sản, lợi nhuận trên đầu tư, lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu, v.v. và chúng cho phép các nhà quản lý tập trung vào các khía cạnh dài hạn trong các hoạt động của họ. Theo quan điểm của Ittner & cộng sự, (2003), các thước đo phi tài chính hoặc thước đo đánh giá như chất lượng dịch vụ, trải nghiệm của người tiêu dùng và sự hài lòng của nhân viên có khả năng hoàn thành bức tranh về sự thành công của doanh nghiệp. Thuật ngữ chủ quan được sử dụng để chỉ điểm hiệu suất của doanh nghiệp được tính bằng cách sử dụng thang

đo với các điểm mốc như "rất kém" đến "rất tốt" hoặc "rất thấp" đến "rất cao" so với đối thủ cạnh tranh (Doyle, 1995). Cách tiếp cận hiệu suất chủ quan tập trung vào các chỉ số hiệu quả kinh doanh chủ yếu liên quan đến cạnh tranh, hiệu suất thị trường và hoạt động (Roomi & cộng sự, 2009). Như Doyle (1995) đã lập luận, khi khách hàng hài lòng với giá trị được cung cấp trong một sản phẩm, họ có nhiều khả năng sẽ mua lại. Kohli và Jaworski (1990) cũng nói rằng định hướng thị trường có liên quan đến những khách hàng hài lòng, những người vừa giới thiệu sản phẩm cho những khách hàng tiềm năng khác và bản thân họ tiếp tục mua lại. Họ còn coi cam kết tổ chức của nhân viên và tinh thần đồng đội (esprit de corps) là hiệu suất phi kinh tế (Jaworski & Kohli, 1993).

Cách tiếp cận hiệu quả kinh doanh khách quan bao gồm các khía cạnh tài chính tuyệt đối của doanh nghiệp như tăng trưởng doanh thu, tỷ suất lợi nhuận, thị phần, lợi nhuận đầu tư, chỉ số hiệu suất tài sản, tỷ lệ thay thế nhân viên và nhiều chỉ số tài chính như vậy (Plakoyiannaki & cộng sự, 2008). Hiệu quả kinh tế của một tổ chức được Matsuno & Mentzer (2000) định nghĩa là chức năng của một số chỉ số tài chính, chẳng hạn như lợi tức đầu tư, lợi nhuận, thị phần, khối lượng bán hàng, doanh thu, chất lượng sản phẩm và tình hình tài chính tổng thể. Theo Protcko & Dornberger (2014), các thước đo khách quan chủ yếu liên quan đến các thước đo kinh tế, ví dụ, lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE), lợi nhuận trên tài sản (ROA), lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI), tăng trưởng doanh thu, tăng trưởng lợi nhuận và người khác. Các thước đo hiệu suất theo Mohd Shariff & cộng sự, (2010), có thể được xem xét từ quan điểm khách quan, thiên về đánh giá kinh tế hiệu quả kinh doanh so với tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận trên tài sản và lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu. Trên thực tế, các thước đo khách quan này có xu hướng ít được sử dụng rộng rãi hơn, có thể vì lý do bảo mật và thực tế là một số doanh nghiệp không muốn công bố số liệu hiệu suất (Zebal, 2003) hoặc thậm chí có thể không hiểu các số liệu hiệu suất đang được yêu cầu (Abor & Biekpe, 2007).

Một số công trình nghiên cứu có xu hướng tự nhiên trong việc sử dụng các thước đo hiệu quả kinh tế như một thước đo cho hiệu suất chung của doanh nghiệp (Murphy

& cộng sự, 1996). Mặt khác, các công trình nghiên cứu khác ủng hộ thước đo chủ quan về hiệu suất. Phân tích về mối tương quan giữa định hướng thị trường và cả thước đo đánh giá hiệu suất và thước đo hiệu suất khách quan của Jaworski & Kohli (1993) đã xác định rằng, MO không liên quan đến thước đo hiệu suất khách quan nhưng sau đó được liên kết tích cực với thước đo hiệu suất chủ quan. Ngoài ra, Slater & Narver (1994) cho rằng thực hành kế toán bao gồm từ doanh nghiệp này sang doanh nghiệp khác và các hậu quả chính về hiệu quả hoạt động trên thị trường cản trở việc sử dụng các thước đo hiệu suất khách quan. Agarwal & cộng sự, (2003) cho rằng MO có khả năng dẫn đến việc đạt được thước đo đánh giá cao hơn về hiệu suất mà cuối cùng có thể dẫn đến việc đạt được thước đo hiệu suất khách quan cao hơn. Gharakhani & Mousakhani, (2012) coi hiệu suất là khả năng của một doanh nghiệp tạo ra các hoạt động và kết quả có thể chấp nhận được. Do đó, hoạt động của tổ chức là một chủ đề quan trọng trong các cam kết thương mại đòi hỏi sự chuẩn bị và đảm bảo đầy đủ. Đo lường hiệu suất là điều cần thiết đối với tất cả các tổ chức như Trkman & McCormack, (2009) đã nêu vì lý do nó hỗ trợ các doanh nghiệp đạt được mức độ thành công hoặc thất vọng mong muốn và cũng hoạt động như một tiêu chuẩn để đạt được tiến bộ đáng kể trong toàn bộ hoạt động kinh doanh.

Nghiên cứu này lựa chọn sử dụng các thước đo hiệu suất chủ quan, vốn đã được áp dụng phổ biến trong nhiều nghiên cứu trước đây về mối quan hệ giữa định hướng thị trường và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Việc sử dụng các thước đo chủ quan làm biến phụ thuộc là một đặc điểm nổi bật trong các nghiên cứu về MO, bởi chúng có khả năng phản ánh chính xác hơn nhận thức của nhà quản lý về hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong bối cảnh ngành nghề cụ thể (Abor & Quartey, 2010). Cách tiếp cận này đặc biệt phù hợp trong các ngành có tính đặc thù cao hoặc khi dữ liệu tài chính khách quan khó thu thập một cách đầy đủ và đồng nhất.

Theo Lings (2004), các thước đo chủ quan phù hợp hơn trong việc so sánh hiệu suất lợi nhuận giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành, do mức lợi nhuận có thể biến động đáng kể giữa các ngành công nghiệp, khiến các chỉ số khách quan khó phản ánh chính xác sự khác biệt về hiệu quả hoạt động. Đồng quan điểm, Lings & Greenley

(2005) nhấn mạnh rằng cách tiếp cận chủ quan đặc biệt hữu ích trong những tình huống mà nhà quản lý cần đánh giá hiệu suất tương đối của doanh nghiệp trong ngành, thay vì chỉ dựa vào các con số tuyệt đối về tài chính.

Bên cạnh đó, Venkatraman & Ramanujam (1986) lập luận rằng các chỉ số chủ quan về hiệu quả doanh nghiệp không chỉ phản ánh kết quả tài chính mà còn thể hiện được các khía cạnh phi tài chính, chẳng hạn như mức độ hài lòng của khách hàng, thị phần, khả năng đổi mới và sự phát triển thương hiệu. Những yếu tố này có thể đóng vai trò quan trọng trong việc đánh giá tổng thể năng lực cạnh tranh và chiến lược phát triển dài hạn của doanh nghiệp.

Hơn nữa, Dess & Robinson (1984) cũng chỉ ra rằng các thước đo chủ quan có độ tương quan cao với các chỉ số tài chính khách quan, điều này cho thấy chúng có tính hợp lệ cao và có thể được sử dụng để thay thế hoặc bổ sung cho các số liệu tài chính truyền thống trong các nghiên cứu về hiệu quả doanh nghiệp. Do đó, việc sử dụng thước đo chủ quan trong nghiên cứu này không chỉ đảm bảo sự linh hoạt trong đánh giá hiệu suất doanh nghiệp, mà còn giúp phản ánh chính xác hơn nhận thức của nhà quản lý về sự thành công của doanh nghiệp trong bối cảnh chuyển đổi số, nơi mà các yếu tố phi tài chính ngày càng đóng vai trò quan trọng.

2.1.2 Trách nhiệm xã hội – Corporate Social Responsibility

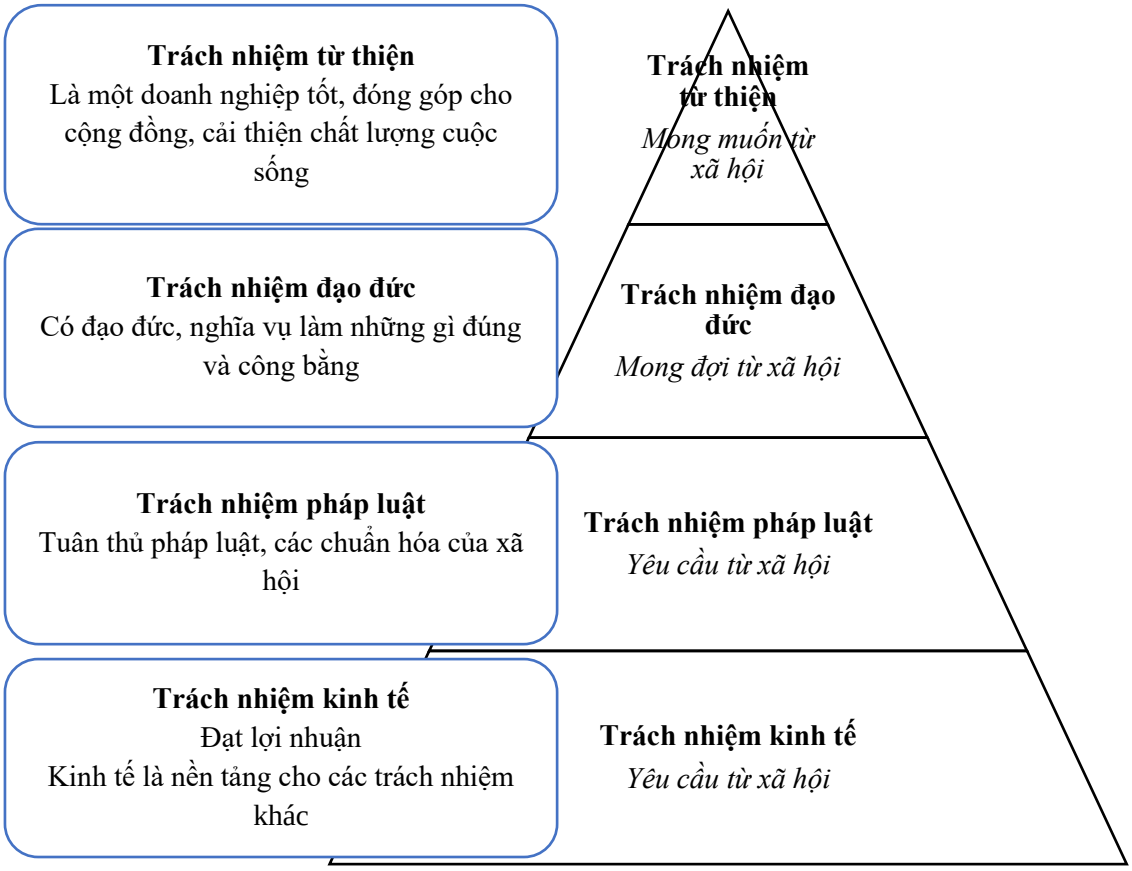
Khái niệm về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) xuất hiện vào những năm 1950 tại Mỹ với ban đầu được xem là các hoạt động từ thiện của doanh nghiệp (Frederick, 2009; A. Carroll, 2015; Suliman & cộng sự, 2016). Frederick, (1960) vào những năm 1950 đã mô tả sự sụp đổ của học thuyết tự do kinh tế phản đối sự can thiệp của chính phủ vào các vấn đề kinh tế. Theo Frederick (1960), một xã hội dân chủ sẽ được hưởng lợi từ việc các doanh nghiệp không bị kiểm soát vì lợi ích kinh doanh sẽ tự nhiên phù hợp với lợi ích của xã hội. Carroll (1979) đã giới thiệu một mô hình khái niệm hoạt động xã hội của doanh nghiệp bao gồm ba câu hỏi xác định các yêu cầu cần thiết để thực hiện CSR. Đầu tiên, những hoạt động gì được tính đến trong định nghĩa của CSR? Thứ hai, tổ chức phải quan tâm đến những vấn đề xã hội nào?

Và cuối cùng, làm thế nào để một tổ chức đáp ứng trách nhiệm xã hội? Theo Carroll, (1979), những câu hỏi này cung cấp một khuôn khổ được các nhà quản lý và học giả sử dụng để kết hợp nhiều định nghĩa được tìm thấy trong tài liệu và giúp bổ sung hoàn thiện khái niệm CSR. Kể từ đó khái niệm về CSR cũng được bổ sung để khái niệm hóa cũng như xây dựng các công cụ và cách đo lường. Theo thời gian định nghĩa về CSR đã phổ biến với nhiều cách tiếp cận và lý thuyết khác nhau xuất hiện (A. Carroll, 1999; Garriga & Melé, 2004). Theo Dahlsrud, (2008), có 37 định nghĩa về CSR trong nghiên cứu học thuật. Khái niệm ban đầu về 'Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp' (CSR) lần đầu tiên được giới thiệu trong cuốn sách 'Trách nhiệm xã hội của doanh nhân' của Bowen vào năm 1953 (Maak, 2008). Ông nhấn mạnh rằng một doanh nhân có nghĩa vụ ràng buộc bởi các trách nhiệm xã hội để phát triển thịnh vượng trong hệ thống kinh tế của doanh nghiệp tự do. Ông cũng nhấn mạnh đến trách nhiệm xã hội của các nhà quản lý (Carroll, 1999). Ở các nước đang phát triển, khái niệm về CSR đã lan rộng và trở nên quan trọng khi các doanh nghiệp đa quốc gia thâm nhập vào các thị trường mới nổi và bắt đầu tích hợp chiến lược CSR vào hoạt động kinh doanh của họ (Frynas, 2006; Gugler & Shi, 2009; Nasrullah & Rahim, 2014). Sự xuất hiện và phát triển của các nguyên tắc phát triển bền vững tại Hội nghị của Liên hợp quốc về Môi trường và Phát triển năm 1992 đã có tác động thiết yếu đến việc khái niệm hóa CSR. Elkington, (1998) tiếp tục phát triển cấu trúc này bằng cách nhấn mạnh thực tế rằng sự đóng góp của một doanh nghiệp cho xã hội liên quan đến việc tạo ra giá trị ở ba khía cạnh khác nhau, được đặt tên là ba điểm mấu chốt: lợi nhuận (chiều kinh tế), con người (chiều xã hội) và trái đất (chiều sinh thái).

Một trong những khái niệm phổ biến nhất mô tả khái niệm cơ bản này về CSR với các học giả và người thực hành là do Carroll (1999) đề xuất. Theo Carroll (1991), định nghĩa CSR có bốn trách nhiệm: trách nhiệm kinh tế và pháp lý mà một doanh nghiệp phải thực hiện, trách nhiệm đạo đức mà doanh nghiệp 'mong đợi' và trách nhiệm từ thiện được xã hội 'mong muốn'. Trách nhiệm xã hội liên quan đến việc hoạt động của một doanh nghiệp để có lợi ích kinh tế, chấp hành pháp luật, đạo đức và hỗ trợ xã hội, khái niệm này được chấp nhận rộng rãi bởi giới khoa học (Hassan &

Ibrahim, 2012; Mohr & cộng sự,2001; Singh & cộng sự, 2008). Trách nhiệm xã hội có nghĩa là đạt được lợi nhuận và tuân theo pháp luật là điều kiện ưu tiên hàng đầu khi nói về đạo đức của doanh nghiệp và mức độ doanh nghiệp hỗ trợ cho xã hội.

Carroll (1991) đã phát triển mô hình kim tự tháp CSR trong đó trách nhiệm xã hội được sắp xếp theo thứ từ nền tảng từ dưới lên trên từ trách nhiệm kinh tế, trách nhiệp pháp luật, trách nhiệm đạo đức và sau cùng là trách nhiệm từ thiện.



Hình 2.1 Tháp trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Carroll, 1991)

Mô hình này giúp doanh nghiệp hiểu rõ rằng CSR không chỉ dừng lại ở các hoạt động từ thiện mà cần được xây dựng từ nền tảng phát triển kinh tế vững mạnh, tuân thủ pháp luật và hoạt động có đạo đức. Đặc biệt, trong bối cảnh hiện nay, nhiều doanh nghiệp đang mở rộng CSR theo hướng chiến lược, gắn kết với lợi ích dài hạn thay vì chỉ thực hiện các hoạt động mang tính hình thức. Hình 2.1 Tháp trách nhiệm xã hội

của doanh nghiệp (Carroll, 1991) minh họa rõ cách sắp xếp các cấp độ trách nhiệm xã hội trong doanh nghiệp, là nền tảng quan trọng trong các nghiên cứu về CSR.

Schwartz và Carroll (2003) đã định nghĩa lại trách nhiệm từ thiện như một trách nhiệm phụ thuộc lĩnh vực đạo đức. Điều này là do các hoạt động từ thiện không nhất thiết phải phân biệt với hành vi đạo đức khi chúng cũng là các hoạt động 'có động cơ đạo đức' (Schwartz & Carroll, 2003). Hopkins, (2003) coi CSR là "quan tâm đến việc đối xử với các bên liên quan của doanh nghiệp về mặt đạo đức hoặc cách thức có trách nhiệm với xã hội"; trong khi Kotler & Lee, (2005) giải thích CSR là "cam kết cải thiện phúc lợi cộng đồng thông qua các hoạt động kinh doanh tùy ý và đóng góp các nguồn lực của doanh nghiệp".

Wilcox (2006) phân loại trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) thành hai phạm vi chính: nội bộ và bên ngoài tổ chức. Trong đó, khía cạnh nội bộ tập trung vào việc đảm bảo các giá trị đạo đức trong môi trường làm việc, bao gồm quyền lợi của người lao động như chất lượng công việc, sự công bằng trong phân phối thu nhập và phúc lợi, an toàn lao động, và cân bằng giữa công việc và cuộc sống (Shen & cộng sự, 2009). CSR nội bộ không chỉ phản ánh cam kết đạo đức của doanh nghiệp mà còn là cơ sở cho sự phát triển bền vững về nguồn nhân lực. Ở góc độ bên ngoài, nhiều nghiên cứu cho thấy việc thực hiện CSR có thể đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng hình ảnh doanh nghiệp, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Angelidis (2008) nhận định rằng CSR góp phần tạo ra lợi thế cạnh tranh thông qua việc gia tăng sự tin tưởng từ phía khách hàng, nhất là trong bối cảnh người tiêu dùng ngày càng có ý thức về trách nhiệm xã hội và đạo đức tiêu dùng. Ngược lại, các doanh nghiệp phớt lờ trách nhiệm xã hội có nguy cơ đối mặt với các hệ lụy nghiêm trọng. Theo Davidson & Worrell (1988) và Ferrell & cộng sự (1998), việc thiếu vắng các hoạt động CSR có thể ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Stohs & Brannick (1999) bổ sung rằng các hành vi thiếu trách nhiệm xã hội có thể dẫn đến sự tẩy chay từ công chúng, tổn hại danh tiếng và suy giảm doanh thu kinh doanh.

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng trách nhiệm xã hội doanh nghiệp không chỉ là một yếu tố đạo đức, mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp về dài hạn. Weber (2008) khẳng định rằng khi CSR được thực hiện một cách chiến lược và bền vững, nó có thể góp phần tích cực vào kết quả kinh doanh lâu dài. Trong bối cảnh truyền thông xã hội ngày càng phổ biến, CSR cũng trở thành một công cụ định vị hình ảnh doanh nghiệp hiệu quả, đặc biệt đối với thế hệ khách hàng trẻ tuổi có xu hướng quan tâm nhiều hơn đến các giá trị xã hội và đạo đức. Chernev & Blair (2015) đã chứng minh rằng người tiêu dùng có xu hướng đánh giá sản phẩm tích cực hơn khi nhận thấy giá trị doanh nghiệp tương thích với chất lượng sản phẩm mà họ tiêu dùng. Điều này cho thấy CSR có khả năng củng cố niềm tin thương hiệu và tạo ra sự khác biệt trong tâm trí khách hàng. Hsu (2012) cũng nhấn mạnh vai trò của các sáng kiến CSR trong việc xây dựng hình ảnh thương hiệu tích cực và bảo vệ danh tiếng doanh nghiệp trước những rủi ro tiềm ẩn. Từ góc độ chiến lược, Knox & cộng sự, (2005) cho rằng các nhà lãnh đạo cần nhìn nhận CSR như một phần không thể tách rời trong định hướng phát triển dài hạn, thay vì chỉ tập trung vào lợi nhuận ngắn hạn. Các nghiên cứu của Jenkins (2006) và Zairi & Peters (2002) cũng ủng hộ quan điểm rằng hiệu quả thực sự của CSR thường được thể hiện rõ nét hơn qua thời gian, khi nó góp phần tạo dựng uy tín và sự bền vững cho doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

Theo Quinn (1997), việc thực thi trách nhiệm xã hội đóng vai trò thiết yếu trong chiến lược phát triển của doanh nghiệp, bởi nó góp phần nâng cao đáng kể uy tín và danh tiếng tổ chức trên thị trường (Pfau & cộng sự, 2008). Trong bối cảnh người tiêu dùng ngày càng nhạy bén với các giá trị đạo đức và xã hội, xu hướng đánh giá doanh nghiệp không chỉ dựa trên chất lượng sản phẩm mà còn dựa vào cách doanh nghiệp ứng xử với cộng đồng đang ngày càng rõ rệt (Dawkins, 2003; Hopkins, 2012; Schiebel & Pöchtrager, 2003). Nhiều nghiên cứu cũng cho thấy rằng người tiêu dùng sẵn sàng trả giá cao hơn cho sản phẩm hoặc dịch vụ đến từ những doanh nghiệp thể hiện cam kết xã hội rõ ràng (Werther & Chandler, 2005). Trong bối cảnh đó, CSR không chỉ là

một công cụ quản trị hình ảnh mà còn là yếu tố then chốt để xây dựng lòng tin và gia tăng giá trị cảm nhận từ phía khách hàng (Pivato & cộng sự, 2008).

Ngoài ra, có hai cách tiếp cận đối với việc xem xét khái niệm trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp dưới góc độ là công cụ marketing (Mohr & cộng sự, 2001). Cách tiếp cận đầu tiên thông qua các bên liên quan của doanh nghiệp, thứ hai là dựa trên khái niệm tiếp thị xã hội của Kotler. Cả hai đều cùng chung quan điểm là doanh nghiệp ngoài tập trung vào lợi nhuận ngắn hạn cũng chú ý đến trách nhiệm đối với cộng đồng. J. Singh & cộng sự, (2008) khuyến nghị cần phải tiếp tục nghiên cứu những lợi ích của trách nhiệm xã hội dưới góc độ là một công cụ marketing của doanh nghiệp.

Bảng 2.1 So sánh các mô hình khái niệm CSR

Tác giả / Mô hình	**Thành phần / Cấu trúc khái niệm**	**Đặc điểm và phạm vi ứng dụng**	**Đánh giá / Hạn chế**
Elkington (1998) – Triple Bottom Line	3 trụ cột: Kinh tế – Xã hội – Môi trường	Tập trung vào phát triển bền vững; nhấn mạnh mối quan hệ giữa lợi nhuận, con người và hành tinh.	Phù hợp cho ngành sản xuất, năng lượng và môi trường; chưa phản ánh rõ khía cạnh đạo đức, pháp lý trong dịch vụ tài chính.
Dahlsrud (2008) – Five Dimensions of CSR	5 chiều: Kinh tế – Xã hội – Môi trường – Các bên liên quan – Tự nguyện	Tổng hợp từ 37 định nghĩa CSR; nhấn mạnh yếu tố các bên liên quan và tự nguyện trong thực hiện CSR.	Mang tính mô tả khái niệm, khó đo lường thực nghiệm; yếu tố "tự nguyện" khó định lượng trong lĩnh vực có quy định pháp lý cao như ngân hàng.
Schwartz & Carroll (2003) – Three-Domain Model of CSR	4 thành phần: Kinh tế – Pháp lý – Đạo đức – Từ thiện	Kế thừa và mở rộng mô hình tháp CSR (Carroll, 1991); mô tả CSR như ba miền chồng lấn, phản ánh tính tương tác và tích hợp giữa các trách nhiệm.	Toàn diện, linh hoạt; có thể đo lường và áp dụng trong nhiều lĩnh vực, đặc biệt dịch vụ tài chính.

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ các mô hình CSR của Elkington (1998), Dahlsrud (2008) và Schwartz & Carroll (2003)

So với các mô hình khác, mô hình của Carroll (1991) thể hiện tính toàn diện và khả năng ứng dụng thực tiễn cao hơn trong đo lường trách nhiệm xã hội doanh nghiệp,

đặc biệt trong bối cảnh ngành tài chính – ngân hàng. Cụ thể, mô hình Triple Bottom Line (TBL) của Elkington (1997) xem CSR dưới ba trụ cột – kinh tế, xã hội và môi trường – nhấn mạnh mối liên kết giữa hiệu quả tài chính, phúc lợi xã hội và bảo vệ môi trường. Mặc dù TBL có ưu điểm ở việc lồng ghép yếu tố bền vững vào trách nhiệm doanh nghiệp, nhưng mô hình này thiên về định hướng phát triển bền vững tổng thể, phù hợp hơn với các ngành sản xuất hoặc năng lượng – nơi tác động môi trường là yếu tố trọng tâm. Trong khi đó, đối với các doanh nghiệp dịch vụ như ngân hàng, các khía cạnh đạo đức, pháp lý và uy tín lại có vai trò nổi trội hơn so với tác động môi trường hữu hình.

Tương tự, Dahlsrud (2008) đề xuất mô hình năm chiều CSR – bao gồm kinh tế, xã hội, môi trường, các bên liên quan và tự nguyện – dựa trên phân tích nội dung của hơn 30 định nghĩa CSR khác nhau. Dù mô hình này phản ánh khá đầy đủ các khía cạnh xã hội của CSR, song lại mang tính mô tả nhiều hơn là đo lường, thiếu tính cụ thể trong vận hành thực nghiệm. Đặc biệt, yếu tố "tự nguyện" khó được định lượng một cách nhất quán trong các lĩnh vực chịu quy định chặt chẽ như ngân hàng.

Ngược lại, mô hình bốn thành phần của Carroll (1991) – gồm kinh tế, pháp lý, đạo đức và nhân văn/từ thiện – khắc phục được tính phân tầng cứng nhắc bằng cách mô tả CSR như ba miền chồng lấn có thể đồng thời tồn tại và tương tác trong hoạt động doanh nghiệp. Mô hình này thể hiện rõ sự gắn kết giữa trách nhiệm kinh tế và đạo đức kinh doanh – hai yếu tố đặc biệt quan trọng trong ngành ngân hàng, nơi uy tín, minh bạch thông tin và tuân thủ pháp lý là nền tảng của hoạt động. Do đó trong nghiên cứu này hướng tiếp cận khái niệm CSR theo đề xuất bởi Carroll (1991) và khái niệm này cũng được trích dẫn nhiều nhất trong các nghiên cứu ở các nước đang phát triển: trách nhiệm xã hội của một doanh nghiệp được định nghĩa là vượt ra ngoài sự tuân thủ các yêu cầu pháp lý và kinh tế địa phương để thỏa mãn tất cả các kỳ vọng về đạo đức và tùy ý của xã hội. Để đáp ứng những nhu cầu và mong đợi này, các doanh nghiệp tham gia vào một loạt các hoạt động liên quan đến quan hệ nhân viên, điều kiện lao động, hỗ trợ cộng đồng và các sáng kiến bảo vệ môi trường cũng như các hoạt động khác.

2.1.3 Định hướng thị trường – Market Orientation

Định hướng thị trường là một trong những khái niệm quan trọng nhất của tư tưởng tiếp thị hiện đại. Một số yếu tố của hoạt động kinh doanh và tiếp thị hiện đại có thể được bắt nguồn từ những người Hy Lạp cổ đại, người Phoenicia và thương nhân Venice (Fullerton, 1988). Sự xác định sớm nhất được ghi nhận về "khái niệm tiếp thị" được công bố vào những năm 1700 bởi Adam Smith. Trong hơn một thế hệ, từ khoảng năm 1870 cho đến năm 1930, khái niệm sản xuất đã thống trị sự hiểu biết của tiếp thị, nơi chú trọng sản xuất hàng loạt (Miller & cộng sự, 2001). Hình thức tổ chức theo định hướng sản xuất kéo dài cho đến khi bắt đầu cuộc Đại suy thoái vào những năm 1930 (Miller & cộng sự, 2001). Cuộc suy thoái vào những năm 1930 đã thay đổi nhận thức về thời đại sản xuất. Trọng tâm không còn là sản xuất hàng loạt hoặc tăng trưởng mà là cách bán sản phẩm hoặc dịch vụ. Giai đoạn bán hàng tiếp theo khởi nguồn trong bối cảnh suy thoái kinh tế nghiêm trọng những năm 1930 và kéo dài đến thập niên 1950, khi nhiều doanh nghiệp – trong tình trạng khó khăn – đã định hướng mạnh mẽ vào hoạt động bán hàng như một giải pháp sống còn (Mitchell, 1984; Lamb & cộng sự, 2010).

Từ đầu những năm 1950, thuật ngữ tiếp thị đã được phổ biến rộng rãi và nâng cao nhận thức học thuật, nơi mà sự quan tâm của những người thực hành đối với lý thuyết và thực hành tiếp thị đã tăng lên (Hooley & cộng sự, 1990). Một số lượng đáng kể các nghiên cứu đã được tiến hành về marketing trên cơ sở triết học cũng như cơ sở vận hành của các khái niệm marketing theo định hướng kinh doanh. Trong triết lý quản lý, định hướng thị trường được coi là yếu tố trung tâm, có tầm quan trọng hơn đối với khái niệm tiếp thị hiện đại.

Sau những năm 1950, nhu cầu ngày càng tăng đối với các nhà tiếp thị giải quyết vấn đề, những người có thể hiểu nhu cầu của khách hàng và đưa ra giải pháp (Robert Bartels, 1976; Kotler & Armstrong, 2011). Nhu cầu này đã tạo ra thực hành giải quyết vấn đề của khách hàng, đòi hỏi một cách tiếp cận mới và mong muốn các nhà tiếp thị gần gũi hơn với khách hàng của họ để hiểu nhu cầu của họ (Levitt, 1960). Thách thức đối với bất kỳ doanh nghiệp nào đang tìm cách duy trì tính cạnh tranh là xác định

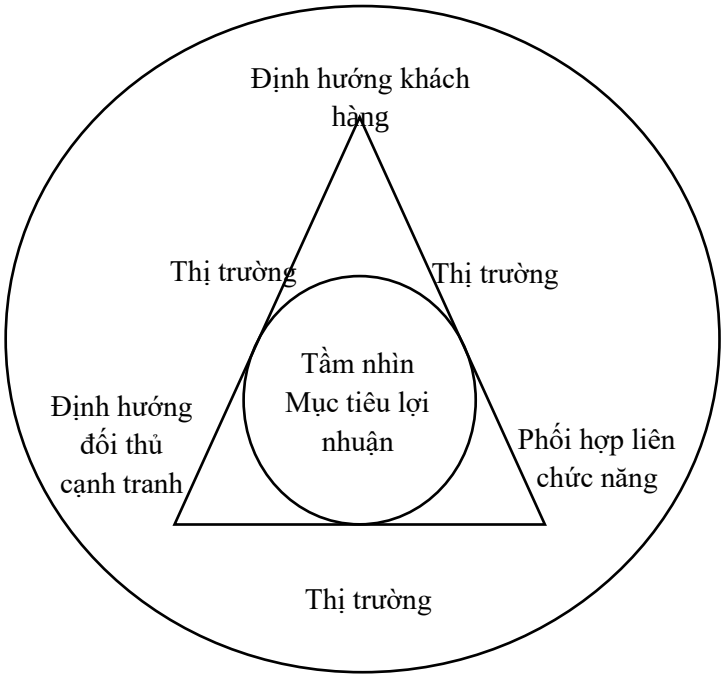
xem khách hàng thực sự muốn gì, về bản chất là triết lý đằng sau hoạt động tiếp thị (Slater & Olson, 2001). Sự hiểu biết về khách hàng và nhu cầu của họ từ từ lan tỏa vào các hoạt động khác của doanh nghiệp, đưa ra một triết lý tiếp thị mới được gọi là khái niệm tiếp thị (Lear, 1963; Levitt, 1980; Kotler, 2001), từ đó phát triển vào định hướng thị trường (Kilic & Dursun, 2006). Farrell & Oczkowski, (2009) cho rằng tất cả các tổ chức nên tự xác định mình là tổ chức dịch vụ vì khách hàng mua lợi ích chứ không chỉ mua sản phẩm. Thuật ngữ định hướng thị trường được biết đến đầu tiên từ những năm 1960 và từ đó các doanh nghiệp bắt đầu quan tâm nhiều hơn đến khái niệm này.

Tổ chức định hướng thị trường tập trung vào việc điều chỉnh sản phẩm và dịch vụ của họ theo nhu cầu và mong đợi của khách hàng thay vì phát triển một sản phẩm hoặc dịch vụ sau đó được đưa ra thị trường và hy vọng sẽ được bán (Grönroos , 1991). Để đạt được sự tập trung vào khách hàng này, một doanh nghiệp có định hướng thị trường cao phải xây dựng một tập hợp các giá trị và niềm tin chung về việc đặt khách hàng lên hàng đầu và gặt hái kết quả dưới dạng lợi thế cạnh tranh đáng tin cậy, giảm chi phí và tăng lợi nhuận (Deshpande & Farley, 1999). Định hướng thị trường không chỉ là phân khúc thị trường. Mỗi doanh nghiệp định hướng thị trường phải sở hữu văn hóa kinh doanh nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh (Maydeu-Olivares & Lado, 2003).

Định hướng thị trường được tập trung như một hành động chính của các doanh nghiệp trong suốt những năm 1990, khi nó giúp các doanh nghiệp thực hiện phương pháp định hướng khách hàng bằng cách giới thiệu tập hợp các hành vi và văn hóa tổ chức như một sự hỗ trợ (Grinstein, 2008). Định hướng thị trường có thể hiểu theo hai khía cạnh văn hóa hoặc hành vi (Armario & cộng sự, 2008). Văn hóa đóng một vai trò sâu sắc trong việc định hướng thị trường. Định hướng thị trường không chỉ đơn thuần là một loại hành vi của tổ chức. Thay vào đó, nó liên quan đến các hệ thống giá trị cơ bản của tổ chức. Mối liên hệ giữa văn hóa và hành vi càng chặt chẽ thì các hoạt động tạo ra giá trị bắt nguồn từ, phản ứng và bắt nguồn từ văn hóa của các hệ thống tín ngưỡng càng mạnh mẽ. Chỉ một nền văn hóa tổ chức mạnh mẽ như vậy mới có thể tạo ra các hành vi bền vững.

Mặc dù, nhiều học giả đã bày tỏ quan điểm và lý thuyết liên quan đến định hướng thị trường, nhưng lý thuyết được phát triển bởi hai học giả Kohli và Jaworski, (1990) và Narver & Slater (1990) đã được coi là nền tảng cho các nghiên cứu liên quan đến định hướng thị trường. Slater & Narver (1995) tin rằng định hướng thị trường là một kiểu văn hóa tổ chức, là sự cam kết của tất cả nhân viên nhằm liên tục tạo ra những giá trị vượt trội cho khách hàng. Về góc độ văn hóa doanh nghiệp, Narver & Slater, (1990) định nghĩa định hướng thị trường là hoạt động marketing căn bản và chiến lược định hướng của doanh nghiệp hướng tới việc tạo ra và cung cấp những giá trị vượt trội đến khách hàng. Các nhà quản lý doanh nghiệp phải có kiến thức sâu rộng về thị trường và có thể thích ứng với các thông tin cập nhật của thị trường để liên tục giữ vững hiệu suất cho doanh nghiệp (Slater & Narver, 1994). Sự hiểu biết về những xu hướng và lí tưởng của người tiêu dùng có thể giúp các nhà phát triển sản phẩm đáp ứng hoặc thậm chí dự đoán nhu cầu thị trường. Họ thậm chí có thể truyền cảm hứng cho những cải tiến mà người tiêu dùng không biết là có thể đạt được. Naver & Slater (1990) phân loại định hướng thị trường thành ba nhóm yếu tố bao gồm: định hướng khách hàng, định hướng đối thủ cảnh tranh và sự phối hợp giữa các chức năng. Định hướng khách hàng và đối thủ cạnh tranh bằng cách thông qua việc theo dõi nhu cầu và mong muốn của thị trường hướng tới việc chủ động tạo ra thông tin từ khách hàng và đối thủ. Phối hợp giữa các chức năng đề cập đến khả năng doanh nghiệp có thể phổ biến các thông tin này trong toàn doanh nghiệp theo cách mà tạo ra giá trị cho khách hàng thông qua các sản phẩm và dịch vụ. Sự phối hợp giữa các chức năng rất quan trọng trong việc tạo điều kiện cho việc truyền tải kinh nghiệm và thông tin có thể có, đồng thời thúc đẩy việc học hỏi của tổ chức (Lusch & Laczniak, 1987). Phối hợp giữa các chức năng cũng là một kênh để truyền đạt những kỳ vọng của thị trường đến các bộ phận thích hợp để có thể phát triển hiệu quả các sản phẩm/ dịch vụ cung cấp kịp thời (Lenz, 1981). Các hành động chiến lược mà doanh nghiệp thể hiện đối với thị trường, đối thủ cạnh tranh và môi trường vĩ mô là kết quả của sự phối hợp giữa các chức năng, được thiết lập từ sự hiểu biết thị trường Slater (2001) cho rằng định hướng thị trường đặc trưng cho văn hóa doanh nghiệp của một tổ chức khuyến

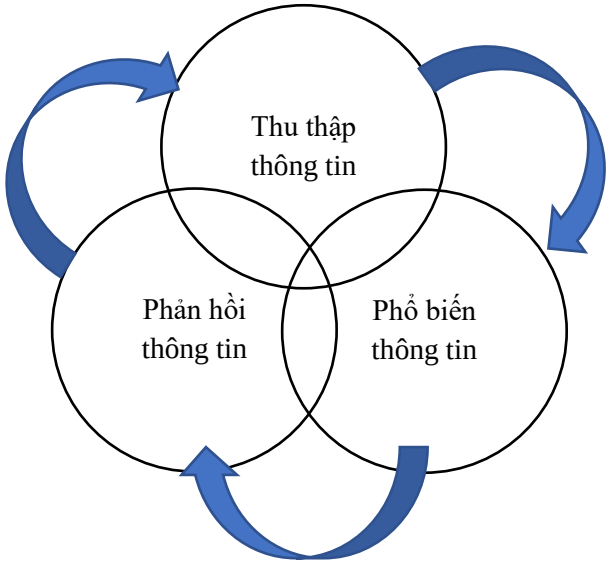
khích nhân viên trong suốt quá trình hoạt động của mình duy trì hành vi theo định hướng thị trường. Điều này có nghĩa là các doanh nghiệp định hướng thị trường có lợi thế cạnh tranh về cả tốc độ và hiệu quả của khả năng đáp ứng các cơ hội và mối đe dọa. Các nghiên cứu sau này khuyến nghị thêm một yếu tố là định hướng người tiêu dùng khi mà thực hiện định hướng thị trường ở các thị trường hàng tiêu dùng (Coley & cộng sự, 2010).



Hình 2.2 Khung định hướng thị trường theo quan điểm văn hóa (Narver và Slater, 1990)

Ngược lại, về góc độ hành vi, Kohli & Jaworski (1990) định nghĩa định hướng thị trường là hành vi tiếp cận kinh doanh ưu tiên xác định nhu cầu và mong muốn của người tiêu dùng và tạo ra các sản phẩm đáp ứng các yêu cầu đó. Định hướng thị trường lấy khách hàng làm trung tâm để thiết kế sản phẩm. Nó liên quan đến nghiên cứu nhằm xác định những gì người tiêu dùng xem là nhu cầu chủ chốt, mối quan tâm chính hoặc sở thích cá nhân của họ trong một danh sách sản phẩm cụ thể (Kohli & Jaworski, 1990). Kohli & Jaworski (1990) định nghĩa định hướng thị trường là tập hợp các hành vi bao gồm 3 bước: thu thập, phổ biến và phản hồi với các thông tin thị trường có liên quan đến nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng. Các thông tin bao gồm tất cả thông tin hàng ngày có liên quan đến thị trường của doanh nghiệp,

khách hàng, đối thủ cạnh tranh, tốc độ tăng trưởng tiềm năng v.v. Định nghĩa của Jaworski & Kohli (1993) về định hướng thị trường dựa trên nghiên cứu thực địa chuyên sâu được thực hiện trên 62 nhà quản lý tại bốn thành phố của Hoa Kỳ. Nó được mở rộng để bao gồm việc tạo ra thông tin thị trường phù hợp với nhu cầu của khách hàng hiện tại và tương lai và khả năng tương đối của các doanh nghiệp cạnh tranh để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng (Jaworski & Kohli, 1993). Định nghĩa này có nghĩa là khái niệm này tập trung vào việc tạo ra thông tin kinh doanh phối hợp, phổ biến và đáp ứng thông tin thị trường để ra quyết định hiệu quả và hiệu quả.



Hình 2.3 Mô hình định hướng thị trường của Kohli và Jaworski (1993)

Dursun-Kilic (2006) xem việc phổ biến hiệu quả thông tin thị trường là một hành động quan trọng vì nó cung cấp cơ sở chung cho các nỗ lực hợp tác của các bộ phận khác nhau. Theo Ruekert (1992), định hướng thị trường là một khái niệm tập trung vào việc ra quyết định hiệu quả và hiệu quả thông qua các hoạt động kinh doanh phối hợp liên quan đến việc tạo ra thông tin thị trường, phổ biến thông tin thị trường và khả năng đáp ứng của tổ chức. Maydeu-Olivares & Lado (2003) cũng đã gia tăng giá trị cho định nghĩa hoạt động chính thức khi họ xác định định hướng thị trường là sự tích hợp và phổ biến thông tin thị trường giữa các bộ phận và phối hợp thiết kế và thực hiện phản ứng chiến lược của doanh nghiệp đối với các cơ hội thị trường.

Day (1994) coi định hướng thị trường là một quá trình học tập gồm nhiều giai đoạn, bao gồm nghiên cứu, thu nhận thông tin, phân phối thông tin, giải thích thông tin, sử dụng thông tin và đánh giá đầu ra. Theo đề xuất của Day (1994), hai cách tiếp cận để học tập liên quan đến việc thiết lập định hướng thị trường. Cách tiếp cận đầu tiên, được gọi là cách tiếp cận theo chương trình, gắn liền với văn hóa. Hình thức học tập như vậy có thể nâng cao hiểu biết của nhân viên về định hướng thị trường bằng cách đào tạo nhiều nguyên tắc khác nhau, bao gồm dạy bản chất và tầm quan trọng của định hướng thị trường, thiết kế quy trình, phương pháp và kỹ thuật để tạo ra các giá trị khách hàng vượt trội. Cách tiếp cận này thường được sử dụng để thu hút, duy trì và tăng vị thế vượt trội của khách hàng mục tiêu. Phương pháp còn lại là phương pháp thử nghiệm có nghĩa là một doanh nghiệp học hỏi kinh nghiệm trong các hoạt động tạo ra các giá trị khách hàng vượt trội. Trong quá trình này, doanh nghiệp học hỏi bằng cách thực hiện và chuyển đổi các quy trình và cấu trúc kinh doanh để tạo ra các giá trị vượt trội cho khách hàng.

Deng & Dart (1994) coi định hướng thị trường vừa là triết lý kinh doanh vừa là quá trình hành động mà một doanh nghiệp thu thập thông tin thị trường về nhu cầu hiện tại và tiềm năng của khách hàng, đáp ứng những nhu cầu này bằng khả năng tốt hơn đối thủ cạnh tranh, tích hợp và phổ biến sự thông minh giữa các chức năng khác nhau, và sau đó phản ứng với các cơ hội thị trường, và cuối cùng thực hiện chiến lược doanh nghiệp bằng tất cả các chức năng cùng nhau. Deshpande & Farley (1997) đề xuất một định nghĩa khác về định hướng thị trường: định hướng thị trường là các quá trình và hoạt động liên chức năng, nhằm tạo ra và thỏa mãn khách hàng thông qua việc đánh giá nhu cầu liên tục.

Các thành phần chính của các định nghĩa về định hướng thị trường được tóm tắt trong bảng:

Bảng 2.2 Thành phần chính của định hướng thị trường

Tác giả	Thành phần chính
Kohli & Jaworski (1990)	- Tổng hợp thông tin từ thị trường (Generation of market intelligence) - Phổ biến thông tin thị trường (Dissemination of market intelligence) - Khả năng phản ứng của toàn tổ chức (Entire organization's capacity to respond)
Narver & Slater (1990)	- Định hướng khách hàng (Customer oriented) - Định hướng đối thủ (Competitor oriented) - Phối hợp nguồn lực nội bộ (Inter-functional co-ordination)
Day (1994) Deng & Dart, (1994) Baker and Sinkula (1999)	- Định hướng khách hàng (Customer oriented) - Định hướng đối thủ (Competitor oriented) - Phối hợp nguồn lực nội bộ (Inter-functional co-ordination) - Định hướng lợi nhuận (Profit oriented)
Hunt & Morgan, (1995) Deshpandé & cộng sự, (1998) Lado, Maydeu Olivares & Rivera (2001)	- Tổng hợp và phân tích thông tin thị trường từ: Khách hàng Nhà phân phối Đối thủ cạnh tranh Môi trường - Phối hợp nguồn lực nội bộ (Inter-functional co-ordination) - Chiến lược hành động dựa trên: Khách hàng Nhà phân phối Đối thủ cạnh tranh Môi trường

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Trong bốn định nghĩa được trích dẫn phổ biến nhất về định hướng thị trường (Kohli & Jaworski 1990, Narver & Slater 1990, Deshpande & cộng sự, 1993, Day 1994), có một số điểm tương đồng và khác biệt (Jaworski & Kohli, 1996). Những điểm tương đồng bao gồm: (1) tập trung vào khách hàng, cũng như các bên liên quan khác; (2) tập trung vào bên ngoài doanh nghiệp; (3) tuyên bố hoặc ngụ ý về một số hình thức đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Tuy nhiên, sự khác biệt giữa các định nghĩa là về (1) cách phân loại khái niệm và về (2) các danh pháp được sử dụng để thể hiện định

hướng thị trường. Nghiên cứu về khái niệm định hướng thị trường được phân loại là định hướng theo hành vi/ quá trình/ hoạt động (Kohli & Jaworski 1990, Day 1994), hoặc theo văn hóa (Narver & Slater 1990, Deshpande & cộng sự, 1993). Mặc dù cả hai hình thức phân loại đều có giá trị, nhưng cách tiếp cận văn hóa cũng có những thách thức của nó. Thường rất khó để đo lường hoặc vận hành các cấu trúc văn hóa (Deshpandé & cộng sự, 1997).

Các định nghĩa đều thể hiện các đặc điểm chính của định hướng thị trường là:

• Niềm tin đặt lợi ích của khách hàng lên hàng đầu;

• Khả năng tổ chức tạo ra, phổ biến và sử dụng thông tin vượt trội về khách hàng và đối thủ cạnh tranh;

• Việc áp dụng phối hợp các nguồn lực liên chức năng để tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng.

Với một nền kinh tế toàn cầu và sự lựa chọn của người tiêu dùng ngày càng mở rộng, các doanh nghiệp áp dụng định hướng thị trường để duy trì tính cạnh tranh với các đối thủ. Các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy rằng có ảnh hưởng của định hướng thị trường đến hiệu quả hoạt động kinh doanh trong bối cảnh nhiều cấp độ nhiễu loạn của thị trường, công nghệ và mức độ cạnh tranh khác nhau (Kohli, 2017). Định hướng thị trường có thể liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp (Narver & Slater, 1990).

Đối với các doanh nghiệp theo hướng định hướng thị trường, khả năng kết nối việc hiểu thị trường và hiểu khách hàng là trọng tâm để tạo ra lợi thế cạnh tranh (Day, 1994). Han (1998) nhấn mạnh việc tạo ra giá trị cho khách hàng dựa trên các kiến thức và mối quan hệ trong quá trình đổi mới, chuỗi giá trị và quản trị quan hệ khách hàng. Khi mà thị trường ngày càng phức tạp, khả năng thích ứng linh hoạt càng quan trọng giúp cho doanh nghiệp có khả năng học hỏi từ các thông tin thị trường, có những thử nghiệm khác nhau và tiếp thị thông qua cách xây dựng các môi quan hệ (Liu & cộng sự, 2011). Định hướng thị trường là một nguồn lực có giá trị và khó sao chép.

Đây được xem là một trong những năng lực bên trong của doanh nghiệp, nó giúp tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp (Lafferty & Tomas M. Hult, 2001). Morgan & cộng sự, (2009) nhận thấy rằng doanh nghiệp với khả năng định hướng thị trường cao cũng có năng lực tiếp thị cao hơn ở khả năng nghiên cứu tiếp thị, phát triển sản phẩm, định giá, phân phối, quảng bá và quản lý tiếp thị.

So với mô hình khác, mô hình của Kohli & Jaworski (1990) có ưu thế ở việc tích hợp yếu tố hành vi tổ chức và quy trình thông tin, phản ánh chính xác cách thức định hướng thị trường được hình thành và vận hành. Trong bối cảnh ngân hàng thương mại Việt Nam, nơi cấu trúc tổ chức phân cấp và thông tin thường bị phân tán, mô hình ba thành phần của Kohli & Jaworski (1990) cho phép đo lường MO một cách thực tiễn và phản ánh đúng khả năng thu thập, chia sẻ và phản ứng với thông tin khách hàng – yếu tố then chốt trong năng lực cạnh tranh của ngân hàng hiện nay.

2.1.4 Chuyển đổi kỹ thuật số - Digital Transformation

Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ đã và đang tạo ra những thay đổi sâu sắc trên toàn cầu kể từ thế kỷ trước. Đặc biệt, sự xuất hiện và phổ biến của Internet đã khơi mào cho một làn sóng thay đổi toàn diện trong mọi mặt của đời sống xã hội và hoạt động kinh tế. Theo đó, các yếu tố công nghệ liên tục được cải thiện với tốc độ theo cấp số nhân, trở thành động lực chủ yếu thúc đẩy đổi mới, nhưng đồng thời cũng tạo ra bất ổn đáng kể đối với các doanh nghiệp kém linh hoạt trong thích ứng (Ducrey & Vivier, 2017). Định luật Moore cho rằng năng lực xử lý và tốc độ của máy tính sẽ tăng gấp đôi sau mỗi 18 tháng, góp phần tạo ra khối lượng dữ liệu khổng lồ – hay còn gọi là Dữ liệu lớn (Big Data) – đặt ra yêu cầu cấp thiết về khả năng phân tích dữ liệu để tạo ra giá trị gia tăng cho doanh nghiệp. Bối cảnh đó đã mở đường cho Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư, bắt đầu từ thời điểm kết thúc Cách mạng công nghiệp lần thứ ba và được kế thừa nền tảng từ cuộc cách mạng kỹ thuật số. Khái niệm này được Klaus Schwab giới thiệu tại Diễn đàn Kinh tế Thế giới năm 2016, mô tả sự hội tụ của các công nghệ số, sinh học và vật lý, như trí tuệ nhân tạo, Internet vạn vật (IoT), tự động hóa, và dịch vụ kỹ thuật số (Prisecaru, 2016). Cuộc cách mạng này không chỉ

tái định hình cách con người sống và làm việc, mà còn có tác động sâu rộng đến các yếu tố xã hội, kinh tế và môi trường (Littell & Maynard, 2015). Trong bối cảnh đó, nhiều doanh nghiệp đã chủ động tiếp cận và khai thác các công nghệ số để thích ứng với sự biến đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh. Tuy nhiên, việc triển khai các sáng kiến số hóa cần đi kèm với đánh giá rủi ro nhằm bảo vệ mô hình kinh doanh khỏi sự gián đoạn do công nghệ mới gây ra. Chính vì vậy, chuyển đổi kỹ thuật số trở thành yếu tố cốt lõi nhằm nâng cao năng lực kỹ thuật và tái cấu trúc tổ chức. DT không chỉ bao gồm việc ứng dụng và tích hợp công nghệ vào quy trình vận hành, sản phẩm, dịch vụ mà còn liên quan đến thay đổi mô hình quản trị và cấu trúc tổ chức, đòi hỏi sự điều phối chiến lược đồng bộ với các kế hoạch kinh doanh tổng thể. Trong khuôn khổ của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0, chuyển đổi kỹ thuật số được xem là yếu tố trung tâm, phân biệt rõ với hai khái niệm thường bị nhầm lẫn: số hóa dữ liệu (digitization) và số hóa quy trình (digitalization). Theo Gong và cộng sự (2021), số hóa dữ liệu là quá trình chuyển đổi thông tin sang định dạng kỹ thuật số – bước đầu tiên giúp dễ dàng lưu trữ, truy cập và chia sẻ dữ liệu. Trong khi đó, số hóa quy trình là việc tái cấu trúc các hoạt động xã hội và kinh doanh bằng việc tích hợp hạ tầng kỹ thuật số, điển hình như việc thay thế giao tiếp analog bằng giao tiếp kỹ thuật số (Brennen & Kreiss, 2016). Digitalization giúp doanh nghiệp xây dựng mô hình kinh doanh mới, tạo ra cơ hội tăng doanh thu và giá trị, nhưng chưa đủ để cấu thành một cuộc chuyển đổi toàn diện. Chuyển đổi kỹ thuật số, về bản chất, là một quá trình thay đổi chiến lược, có định hướng khách hàng rõ ràng và đòi hỏi sự điều chỉnh toàn diện từ bên trong ra bên ngoài tổ chức. Khác với các dự án số hóa cục bộ, DT là một quá trình dài hạn, mang tính hệ thống, và không thể triển khai như một dự án độc lập. Đối với các doanh nghiệp Việt Nam – nơi nhiều đơn vị vẫn chưa triển khai hệ thống ERP – DT không chỉ bao gồm việc tích hợp dữ liệu và phân tích thông tin mà còn đòi hỏi tự động hóa quy trình và cấu trúc lại hoạt động kinh doanh. Lợi thế của doanh nghiệp đi sau là có thể chọn lọc và ứng dụng trực tiếp các giải pháp ERP hiện đại, linh hoạt và phù hợp hơn với yêu cầu của nền kinh tế số thay vì tiếp cận những hệ thống phức

tạp, chi phí cao nhưng thiếu sự linh hoạt cần thiết trong bối cảnh công nghệ không ngừng thay đổi.

Chuyển đổi kỹ thuật số hiện đang là một trong những chủ đề trọng tâm thu hút sự quan tâm của giới học thuật và thực tiễn quản trị doanh nghiệp. Cốt lõi của quá trình này nằm ở việc tận dụng công nghệ số nhằm duy trì và nâng cao năng lực cạnh tranh của tổ chức, thông qua việc triển khai các nền tảng số và các dịch vụ trực tuyến dựa trên Internet (Mergel & cộng sự, 2019). Chuyển đổi kỹ thuật số không chỉ mang lại cải tiến đáng kể cho chuỗi giá trị mà còn giúp tối ưu hóa hoạt động doanh nghiệp bằng cách tăng hiệu suất, giảm chi phí và thúc đẩy đổi mới sáng tạo. Đặc biệt, khả năng kết nối và tương tác cao trong môi trường số đã nâng cao đáng kể trải nghiệm khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ (Hoffman & Novak, 2018). Bên cạnh những lợi ích kinh tế, chuyển đổi kỹ thuật số còn góp phần tích cực vào các mục tiêu phát triển bền vững như giảm thiểu phát thải và bảo vệ môi trường, đồng thời làm thay đổi phong cách sống và tiêu dùng trong xã hội hiện đại. Tuy nhiên, chuyển đổi kỹ thuật số không đơn thuần là việc áp dụng công nghệ mới, mà còn bao hàm sự chuyển biến sâu sắc về văn hóa tổ chức. Nó đòi hỏi doanh nghiệp phải thay đổi nhận thức, tư duy chiến lược và phương thức tương tác trong toàn bộ hệ thống vận hành kinh doanh. Sự trỗi dậy của công nghệ số đã dẫn đến thay đổi đáng kể trong hành vi tiêu dùng. Người tiêu dùng ngày càng có xu hướng chuyển dịch sang mua sắm trực tuyến và sử dụng các giao thức số trong quá trình ra quyết định, ảnh hưởng đến cả hoạt động bán hàng trực tuyến lẫn truyền thống (Kannan & Li, 2017). Dưới tác động của các công cụ tìm kiếm, nền tảng mạng xã hội và các ứng dụng số, người tiêu dùng ngày nay được trang bị thông tin đầy đủ, có kết nối cao và tham gia tích cực vào các hoạt động thị trường (Lamberton & Stephen, 2016; Verhoef & cộng sự, 2017). Công nghệ số đã mở ra khả năng cho người tiêu dùng đồng sáng tạo giá trị thông qua việc cá nhân hóa sản phẩm, tham gia vào chuỗi phân phối từ xa và hỗ trợ người tiêu dùng khác bằng cách chia sẻ đánh giá, kinh nghiệm sử dụng (Beckers & cộng sự, 2018; Grönroos & Voima, 2013). Thiết bị di động hiện nay đóng vai trò ngày càng quan trọng, hỗ trợ quá trình tìm kiếm và đánh giá sản phẩm trước khi đưa ra quyết định mua sắm (Gensler & cộng sự,

2017). Đồng thời, các công nghệ trí tuệ nhân tạo tích hợp trong các nền tảng như Amazon Alexa, Google Home hay Echo đã và đang thâm nhập sâu vào đời sống người tiêu dùng, định hình lại thói quen và hành vi tiêu dùng một cách rõ rệt (Hoffman & Novak, 2018; Verhoef & cộng sự, 2017). Từ góc độ chiến lược, việc sử dụng các công nghệ kỹ thuật số tiên tiến đang dần thiết lập nên các chuẩn mực mới trong kinh doanh, đồng thời làm lung lay những quy tắc quản trị truyền thống. Do đó, các doanh nghiệp không kịp thích nghi với những thay đổi này có nguy cơ mất đi sức hấp dẫn đối với khách hàng và dễ bị thay thế bởi các đối thủ nhanh nhạy hơn trong việc khai thác lợi thế công nghệ.

Các định nghĩa về Chuyển đổi kỹ thuật số có xu hướng tập trung vào cách việc sử dụng công nghệ mới có thể mang lại sự cải thiện lớn trong hiệu quả kinh doanh Fitzgerald & cộng sự, 2014; Westerman, 2011). Tuy nhiên, điều quan trọng là không chỉ xem chuyển đổi kỹ thuật số như một vấn đề công nghệ mà còn là một vấn đề liên quan đến quản lý, con người và sự thay đổi (Westerman, 2011) xem xét cả chiến lược, quản lý nhân tài, tổ chức và lãnh đạo (Kane & cộng sự, 2017). Westerman (2011) đã thực hiện khảo sát với 157 giám đốc điều hành tại 50 doanh nghiệp và xác định các nền tảng của chuyển đổi kỹ thuật số và chia chúng thành ba lĩnh vực chính: trải nghiệm khách hàng, mô hình kinh doanh và quy trình hoạt động (bảng 2.2).

Bảng 2.3 Ba lĩnh vực chính chuyển đổi kỹ thuật số trong doanh nghiệp

Trải nghiệm của khách hàng	**Quy trình hoạt động**	**Mô hình kinh doanh**
Hiểu biết của khách hàng	Quá trình số hóa quy trình	Hiệu chỉnh mô hình sang số hóa
Tốc độ tăng trưởng khách hàng	Hỗ trợ người lao động	Mô hình kinh doanh số mới
Các điểm tiếp xúc khách hàng	Quản lý hiệu suất	Số hóa toàn cầu

Nguồn: Westerman (2011)

Westerman (2011) định nghĩa khả năng kỹ thuật số là phạm vi dữ liệu và quy trình thống nhất, khả năng phân tích, kinh doanh và tích hợp CNTT và cung cấp giải pháp.

Hơn nữa tính minh bạch về hiệu suất là rất quan trọng vì nó được phép đưa ra quyết định tốt hơn và sáng suốt hơn.

Công nghệ kỹ thuật số bao gồm nhiều yếu tố như phân tích dữ liệu, dữ liệu lớn (Big Data), truyền thông kỹ thuật số, điện toán đám mây và thiết bị thông minh, đang định hình lại cách thức doanh nghiệp vận hành và cạnh tranh trong thời đại mới. Trong khi một mặt các doanh nghiệp ghi nhận tiềm năng to lớn của các công nghệ này trong việc tái cấu trúc quy trình hoạt động và đổi mới mô hình kinh doanh (Schwab, 2016; Yoo & cộng sự, 2010), thì mặt khác họ cũng đối diện với áp lực ngày càng gia tăng từ khách hàng và đối thủ cạnh tranh (Fitzgerald & cộng sự, 2014). Theo Blixen-Finecke (2020) và BearingPoint (2021), mức độ chuyển đổi kỹ thuật số của doanh nghiệp có thể được đánh giá thông qua bốn khía cạnh cốt lõi gồm: tiếp thị kỹ thuật số (digital marketing), trải nghiệm sản phẩm số (digital product experience), thương mại điện tử (e-commerce) và quản trị quan hệ khách hàng điện tử (e-CRM). Cụ thể, tiếp thị kỹ thuật số cho phép doanh nghiệp tiếp cận nhanh chóng và hiệu quả hơn tới khách hàng mục tiêu thông qua các công cụ tìm kiếm, mạng xã hội và nền tảng truyền thông tích hợp; trải nghiệm sản phẩm số thể hiện qua chất lượng giao diện và nội dung số, khả năng tương tác và tùy chỉnh thông tin sản phẩm trên website và ứng dụng; thương mại điện tử phản ánh năng lực doanh nghiệp trong việc triển khai bán hàng trực tuyến, thanh toán điện tử và dịch vụ hậu mãi qua nền tảng số; trong khi đó, e-CRM tập trung vào khả năng duy trì và phát triển mối quan hệ khách hàng thông qua các kênh kỹ thuật số như chăm sóc khách hàng, cá nhân hóa dịch vụ và tạo dựng lòng trung thành. Tất cả các yếu tố này không chỉ phản ánh trình độ trưởng thành kỹ thuật số của doanh nghiệp mà còn là đòn bẩy quan trọng để nâng cao hiệu quả vận hành, khả năng thích ứng và năng lực cạnh tranh trong bối cảnh số hóa toàn cầu.

Chuyển đổi kỹ thuật số không chỉ là một xu hướng công nghệ mà còn đóng vai trò chiến lược trong việc nâng cao hiệu suất tổng thể của doanh nghiệp. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng chuyển đổi số có tác động tích cực đến các khía cạnh quan trọng như khả năng đổi mới (Svahn & cộng sự, 2017), hiệu quả tài chính (Karimi & Walter, 2015), tốc độ tăng trưởng doanh nghiệp (Tumbas & cộng sự, 2018), danh tiếng

thương hiệu (Yang & cộng sự, 2012), cũng như khả năng tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững (Neumeier, 2017). Bên cạnh đó, chuyển đổi kỹ thuật số còn giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cảm nhận và phản ứng trước sự phức tạp và biến động nhanh chóng của môi trường kinh doanh hiện đại, thông qua việc tái cấu trúc hoặc điều chỉnh các hoạt động cốt lõi nhằm tăng cường khả năng thích nghi và đảm bảo sự tồn tại trong dài hạn (Tanriverdi & Lim, 2017).

Các mô hình khác như Westerman & cộng sự (2014) hoặc Vial (2019) chủ yếu mô tả quá trình chuyển đổi số ở cấp độ khái niệm hoặc chiến lược, trong khi khung của Blixen-Finecke & cộng sự (2020) cho phép đo lường thực nghiệm qua bốn phương diện cụ thể, bao quát cả chiến lược, công nghệ, văn hóa và khách hàng.

Đối với các ngân hàng thương mại, chuyển đổi kỹ thuật số không chỉ là vấn đề công nghệ mà còn liên quan đến lãnh đạo, văn hóa tổ chức và trải nghiệm khách hàng – các yếu tố được mô hình này phản ánh đầy đủ. Vì vậy, luận án lựa chọn khung đo lường bốn thành phần của Blixen-Finecke và cộng sự (2020) để đánh giá mức độ chuyển đổi số trong các ngân hàng TMCP khu vực Đông Nam Bộ.

2.2 Tổng quan lý thuyết

Nghiên cứu này nhằm xác định mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, định hướng thị trường, chuyển đổi kỹ thuật số và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Để xây dựng mô hình nghiên cứu và kiểm định các giả thuyết, nghiên cứu đã xem xét các nguyên lý và đóng góp của một số lý thuyết quan trọng, giúp giải thích cơ chế tác động của các yếu tố này đến hiệu suất kinh doanh. Các lý thuyết được đề cập đến bao gồm:

- Lý thuyết quản lý (Stewardship theory)
- Lý thuyết đại diện (Agency theory)
- Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder theory)
- Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực (Resource dependence theory)
- Lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource-based View - RBV)

- Lý thuyết dựa trên nguồn lực động (The Dynamic Capability View - DCV)
- Lý thuyết Triple Bottom Line (TBL)

Những lý thuyết này cung cấp nền tảng quan trọng để giải thích cách CSR, MO và DT tác động đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, đồng thời giúp hiểu rõ hơn về vai trò của chuyển đổi số như một yếu tố điều tiết trong mối quan hệ này.

2.2.1 Lý thuyết quản lý (Stewardship theory)

Theo Donaldson & Davis (1991), lý thuyết quản lý (Stewardship Theory) cho rằng các nhà điều hành không phải là những cá nhân hành động vì lợi ích cá nhân hay theo đuổi cơ hội, mà ngược lại, họ có động lực hướng tới lợi ích chung của doanh nghiệp. Theo quan điểm này, các giám đốc điều hành không chỉ tìm cách thực hiện tốt công việc mà còn xem sự thành công của doanh nghiệp là thành tựu cá nhân của họ. Trái ngược với lý thuyết đại diện (Agency Theory), lý thuyết quản lý lập luận rằng các nhà quản lý là những nguồn lực đáng tin cậy của tổ chức, vì vậy việc giám sát chặt chẽ họ là không cần thiết (Fink & cộng sự, 2006). Theo lý thuyết này, Ban giám đốc hoạt động với mục tiêu chính là nâng cao hiệu quả tài chính của doanh nghiệp và tối đa hóa giá trị cho cổ đông. Các nhà quản lý không chỉ cam kết với vai trò lãnh đạo mà còn xem hiệu quả tài chính là một thước đo quan trọng phản ánh năng lực của họ. Daily & Dalton (1997) nhấn mạnh rằng các quyết định của nhà quản lý đều hướng đến lợi ích chung của doanh nghiệp, thay vì theo đuổi lợi ích cá nhân, bởi vì họ hiểu rằng sự thành công của doanh nghiệp cũng chính là thành công của họ.

Bên cạnh đó, lý thuyết quản lý cũng đưa ra hướng dẫn về cơ cấu quản trị doanh nghiệp để tối ưu hóa hiệu quả hoạt động. Theo Hillman & cộng sự (2000):

- Hội đồng quản trị nên có quy mô nhỏ để tăng cường tính hiệu quả trong truyền thông và quá trình ra quyết định.
- Việc bổ nhiệm giám đốc điều hành trong Hội đồng quản trị là cần thiết để đảm bảo sự bền vững của doanh nghiệp và nâng cao chất lượng chiến lược.

- Chủ tịch Hội đồng quản trị nên đồng thời nắm giữ vị trí CEO nhằm thúc đẩy sự nhất quán trong lãnh đạo và đẩy nhanh quá trình ra quyết định.

Nhìn chung, lý thuyết quản lý nhấn mạnh sự tin tưởng vào vai trò lãnh đạo của các nhà quản lý, cho rằng họ sẽ hành động vì lợi ích tập thể, cam kết với mục tiêu doanh nghiệp và tối đa hóa giá trị lâu dài thay vì tìm cách tối ưu hóa lợi ích cá nhân.

2.2.2 Lý thuyết đại diện (Agency theory)

Lý thuyết đại diện được hình thành vào đầu những năm 1970 với những đóng góp quan trọng từ các nhà nghiên cứu như Armen Alchian, Harold Demsetz, Michael Jensen, William Meckling và S.A. Ross. Cốt lõi của lý thuyết này là sự tách biệt giữa quyền sở hữu và quyền quản lý, trong đó cổ đông đóng vai trò chủ sở hữu doanh nghiệp, trong khi nhà quản lý là những người được ủy quyền điều hành hoạt động nhằm tối ưu hóa lợi ích của cổ đông (Jensen & Meckling, 1976). Tuy nhiên, lý thuyết này chỉ ra rằng, trong thực tế, các nhà quản lý không phải lúc nào cũng hành động vì lợi ích tối đa của cổ đông mà có thể theo đuổi lợi ích cá nhân. Điều này dẫn đến nguy cơ mâu thuẫn lợi ích giữa hai bên, do nhà quản lý nắm giữ nhiều thông tin hơn so với cổ đông, từ đó có thể đưa ra các quyết định mang tính tư lợi thay vì hướng đến giá trị lâu dài của doanh nghiệp.

Theo Eisenhardt (1989), lý thuyết đại diện xác định hai vấn đề quan trọng có thể phát sinh trong mối quan hệ giữa cổ đông và nhà quản lý. Thứ nhất là lựa chọn bất lợi (Adverse Selection), khi cổ đông không thể chắc chắn liệu người đại diện của họ có đủ năng lực để điều hành doanh nghiệp hay không. Điều này có thể dẫn đến việc bổ nhiệm những nhà quản lý không đủ trình độ hoặc không phù hợp với chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Thứ hai là mối nguy đạo đức (Moral Hazard), khi cổ đông không thể giám sát hoàn toàn các hành động của nhà quản lý, dẫn đến nguy cơ họ hành động theo hướng trục lợi cá nhân, chẳng hạn như tối đa hóa quyền lợi cá nhân thông qua lương thưởng hoặc đưa ra các quyết định ngắn hạn thay vì tập trung vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Một khía cạnh quan trọng khác của lý thuyết đại diện là chi phí đại diện, tức là chi phí cần thiết để duy trì mối quan hệ hiệu quả giữa cổ đông và nhà quản lý (Jensen & Meckling, 1976). Chi phí đại diện bao gồm chi phí giám sát, chi phí ràng buộc và chi phí mất mát phụ trội. Chi phí giám sát liên quan đến các cơ chế kiểm soát mà cổ đông sử dụng để theo dõi hoạt động của nhà quản lý, chẳng hạn như báo cáo tài chính định kỳ hoặc hệ thống kiểm toán nội bộ. Chi phí ràng buộc bao gồm các biện pháp để đảm bảo nhà quản lý tuân theo các quy tắc đã đặt ra, ví dụ như việc thiết lập các chính sách khen thưởng dựa trên hiệu suất dài hạn thay vì lợi ích ngắn hạn. Chi phí mất mát phụ trội phát sinh khi nhà quản lý đưa ra các quyết định không hoàn toàn phù hợp với lợi ích tối ưu của cổ đông, gây ảnh hưởng đến hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp.

Mặc dù chi phí đại diện có thể làm gia tăng gánh nặng tài chính và sự phức tạp trong quản trị doanh nghiệp, nhưng nó cũng mang lại những lợi ích quan trọng. Một mặt, nó giúp nâng cao tính chuyên nghiệp trong điều hành, tăng cường minh bạch và công bằng giữa cổ đông và nhà quản lý. Mặt khác, nếu không có cơ chế kiểm soát phù hợp, doanh nghiệp có thể đối mặt với tình trạng quan liêu, bộ máy quản lý cồng kềnh và nguy cơ lạm quyền từ phía các nhà điều hành. Để giảm thiểu những xung đột lợi ích này, Kyereboah-Coleman (2007) đề xuất rằng một tỷ lệ lớn thành viên trong Hội đồng quản trị nên là những người không tham gia điều hành doanh nghiệp, nhằm đảm bảo tính độc lập trong giám sát và ra quyết định. Ngoài ra, lý thuyết đại diện cũng đề xuất mô hình kiêm nhiệm vị trí Chủ tịch Hội đồng quản trị và CEO nhằm hạn chế tình trạng lạm quyền, đồng thời nâng cao hiệu quả lãnh đạo và tính nhất quán trong quản trị.

Nhìn chung, lý thuyết đại diện nhấn mạnh tầm quan trọng của quản trị doanh nghiệp trong việc kiểm soát rủi ro xung đột lợi ích giữa cổ đông và nhà quản lý. Việc áp dụng các cơ chế giám sát hiệu quả không chỉ giúp doanh nghiệp duy trì hiệu suất hoạt động ổn định mà còn tối đa hóa lợi ích cho cổ đông, đồng thời nâng cao tính minh bạch và trách nhiệm giải trình trong điều hành doanh nghiệp.

2.2.3 Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder theory)

Lý thuyết các bên liên quan nhấn mạnh rằng doanh nghiệp không chỉ có trách nhiệm đối với cổ đông mà còn phải quan tâm đến tất cả các nhóm hoặc cá nhân bị ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp bởi hoạt động kinh doanh của mình. Theo lý thuyết này, doanh nghiệp cần đối xử công bằng với các bên liên quan để đảm bảo sự phát triển bền vững, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động và tạo ra giá trị dài hạn cho toàn bộ hệ sinh thái doanh nghiệp. Trái ngược với quan điểm truyền thống của chủ nghĩa tư bản, lý thuyết các bên liên quan mở rộng phạm vi trách nhiệm của doanh nghiệp ra ngoài phạm vi cổ đông, khẳng định rằng tổ chức cũng có nghĩa vụ đối với khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, chính phủ và cộng đồng địa phương.

Lý thuyết này được sử dụng rộng rãi để phân tích tác động của doanh nghiệp đối với xã hội và khuyến nghị rằng các quyết định kinh doanh không chỉ tập trung vào lợi ích cổ đông mà còn phải cân nhắc đến quyền lợi của các bên liên quan khác. Freeman (1984), người đặt nền móng cho lý thuyết các bên liên quan, lập luận rằng doanh nghiệp nên xem xét tác động của mình đến tất cả các chủ thể có liên quan, bất kể mức độ ảnh hưởng là trực tiếp hay gián tiếp. Theo quan điểm này, ngoài các nhà đầu tư, những nhóm khác như nhân viên, khách hàng, cơ quan quản lý, cộng đồng địa phương và thậm chí môi trường sinh thái cũng có vai trò quan trọng trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Mối quan hệ giữa doanh nghiệp và các bên liên quan không chỉ giúp gia tăng lợi thế cạnh tranh mà còn đảm bảo sự phát triển bền vững trong dài hạn.

Bên cạnh đó, lý thuyết các bên liên quan có mối liên hệ chặt chẽ với trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, nhấn mạnh rằng việc xây dựng mối quan hệ tích cực với các bên liên quan có thể mang lại hiệu quả hoạt động cao hơn. Theo lý thuyết này, không chỉ cổ đông có quyền đối với doanh nghiệp mà tất cả các bên liên quan cũng cần được xem xét trong chiến lược quản trị. Ví dụ, khách hàng mong đợi sản phẩm và dịch vụ chất lượng, nhân viên cần môi trường làm việc công bằng và bền vững, chính phủ yêu cầu doanh nghiệp tuân thủ quy định pháp luật, trong khi cộng đồng địa phương

mong muốn doanh nghiệp có những đóng góp tích cực cho xã hội. Môi trường kinh doanh cũng được coi là một phần của hệ sinh thái bên liên quan, bởi vì doanh nghiệp phải hoạt động trong một không gian chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố sinh thái và chính trị. Việc phát triển niềm tin của các bên liên quan thông qua các chính sách CSR hợp lý không chỉ giúp doanh nghiệp giảm thiểu chi phí giám sát và điều chỉnh mà còn gia tăng danh tiếng, thu hút khách hàng và nhà đầu tư tiềm năng.

Mitchell & cộng sự, (1997) đã phát triển một mô hình phân loại mức độ ưu tiên của các bên liên quan, giúp doanh nghiệp xác định chiến lược phân bổ nguồn lực hiệu quả nhằm tối ưu hóa các sáng kiến về trách nhiệm xã hội hoặc bảo vệ môi trường. Một số nghiên cứu thực nghiệm cũng chỉ ra rằng việc doanh nghiệp chủ động đáp ứng nhu cầu của các bên liên quan có thể cải thiện lợi thế cạnh tranh. Điều này thể hiện qua nhiều khía cạnh như nâng cao danh tiếng thương hiệu, gia tăng sự hài lòng của nhân viên, cải thiện hành vi tiêu dùng của khách hàng và giảm chi phí giao dịch trong chuỗi giá trị. Các nghiên cứu của Mahon (2002), Artiach & cộng sự (2010), Becchetti & cộng sự (2012), Lioui & Sharma (2012) và Jo & cộng sự (2015) đều khẳng định rằng những doanh nghiệp có chính sách CSR tốt sẽ có mức độ gắn kết nội bộ cao hơn, năng suất lao động được cải thiện và khả năng tạo ra giá trị tài chính dài hạn ổn định hơn.

Nhìn chung, lý thuyết các bên liên quan định hình một cách tiếp cận toàn diện hơn về quản trị doanh nghiệp, trong đó doanh nghiệp không chỉ tập trung vào lợi ích tài chính của cổ đông mà còn phải đảm bảo sự cân bằng lợi ích với các bên liên quan khác. Việc thực hiện các chiến lược CSR phù hợp không chỉ giúp doanh nghiệp đáp ứng các yêu cầu của thị trường mà còn nâng cao uy tín, tạo ra giá trị bền vững và thúc đẩy sự phát triển lâu dài trong bối cảnh kinh tế hiện đại.

2.2.4 Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực (Resource dependence theory - RDT)

Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực nhấn mạnh rằng các nguồn lực đóng vai trò cốt lõi trong việc định hình chiến lược và quyết định của doanh nghiệp. Theo Pfeffer & Salancik (1978), các tổ chức không hoạt động độc lập mà luôn chịu sự tác động từ

môi trường bên ngoài, nơi mà các nguồn lực quan trọng không chỉ khan hiếm mà còn có sự cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp để giành quyền tiếp cận. Chính vì vậy, việc sở hữu và khai thác hiệu quả các nguồn lực không chỉ giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh mà còn tạo ra sự phụ thuộc nhất định vào môi trường kinh doanh bên ngoài (Hillman & cộng sự, 2000).

Ba yếu tố chính quyết định mức độ phụ thuộc nguồn lực của một doanh nghiệp bao gồm mức độ tập trung của nguồn lực, tính không chắc chắn về khả năng sẵn có của nguồn lực, và mức độ liên kết của các nguồn lực trong hệ sinh thái kinh doanh (Coleman & cộng sự, 2007). Để giảm sự phụ thuộc vào các nguồn lực bên ngoài, doanh nghiệp cần phát triển sức mạnh nội tại bằng cách tối ưu hóa khả năng tự cung cấp nguồn lực, từ đó hạn chế những rủi ro liên quan đến tình trạng khan hiếm hoặc biến động của thị trường. Hai chiến lược phổ biến thường được áp dụng để đảm bảo nguồn lực ổn định là: (1) sử dụng vị thế và tầm ảnh hưởng để tiếp cận các nguồn lực cần thiết và (2) thiết lập quan hệ hợp tác chiến lược với các tổ chức khác nhằm tăng cường năng lực tích lũy và sử dụng nguồn lực hiệu quả hơn.

Trong bối cảnh này, doanh nghiệp có thể áp dụng nhiều biện pháp khác nhau để củng cố vị thế và kiểm soát các nguồn lực quan trọng. Một số phương pháp phổ biến bao gồm sáp nhập, liên doanh, hợp tác chiến lược với các đối tác trong cùng hoặc khác ngành, hoặc gia tăng vai trò của Hội đồng quản trị như một cơ chế giúp doanh nghiệp tiếp cận nguồn lực dễ dàng hơn. Theo Daily & cộng sự (2003), Hội đồng quản trị không chỉ đóng vai trò giám sát mà còn là một công cụ quan trọng giúp doanh nghiệp mở rộng mạng lưới quan hệ, giảm thiểu rủi ro về sự bất ổn của nguồn lực, và tối ưu hóa sự liên kết giữa các nguồn lực trong nội bộ tổ chức. Khi môi trường kinh doanh thay đổi, cấu trúc và thành phần của Hội đồng quản trị cũng cần phải điều chỉnh linh hoạt để đảm bảo doanh nghiệp duy trì được lợi thế trong việc tiếp cận và khai thác nguồn lực cần thiết.

Nhìn chung, lý thuyết phụ thuộc nguồn lực nhấn mạnh rằng khả năng thành công của doanh nghiệp không chỉ phụ thuộc vào năng lực nội tại mà còn bị chi phối bởi khả

năng tiếp cận và quản lý hiệu quả các nguồn lực bên ngoài. Việc xây dựng mối quan hệ hợp tác chiến lược, nâng cao vai trò của Hội đồng quản trị và thực hiện các biện pháp kiểm soát nguồn lực sẽ giúp doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro từ môi trường kinh doanh biến động, đồng thời củng cố vị thế cạnh tranh trong dài hạn.

2.2.5 Lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource-based View - RBV)

Lý thuyết dựa trên nguồn lực là một trong những khung lý thuyết quan trọng giải thích lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp. Trái ngược với cách tiếp cận dựa trên ngành của Porter (1980, 2008), trong đó lợi thế cạnh tranh được xác định bởi cấu trúc ngành và các yếu tố như rào cản gia nhập hay quyền lực của nhà cung cấp, RBV nhấn mạnh rằng doanh nghiệp có thể đạt được lợi thế cạnh tranh khi sở hữu và khai thác hiệu quả các nguồn lực nội bộ độc đáo (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Theo RBV, một công ty có thể tạo ra giá trị kinh tế lớn hơn so với các đối thủ khi các nguồn lực của nó đáp ứng các tiêu chí VRIO (Valuable - có giá trị, Rare - hiếm, Inimitable - khó sao chép, và Organized - có khả năng tổ chức khai thác hiệu quả) (Barney & cộng sự, 1991).

Theo RBV, tài nguyên có giá trị là những yếu tố giúp doanh nghiệp cải thiện hiệu suất hoạt động, tối ưu hóa quy trình hoặc tạo ra giá trị đặc biệt mà đối thủ không thể dễ dàng sao chép. Tuy nhiên, để duy trì lợi thế cạnh tranh, tài nguyên đó cần phải hiếm – nghĩa là không phải doanh nghiệp nào cũng có thể sở hữu hoặc tiếp cận. Nếu một nguồn lực có giá trị nhưng phổ biến trong ngành, nó không thể tạo ra lợi thế cạnh tranh đáng kể. Ngoài ra, nguồn lực phải khó bắt chước, bởi nếu đối thủ dễ dàng tái tạo hoặc tiếp thu những yếu tố này, lợi thế sẽ nhanh chóng bị triệt tiêu. Các yếu tố giúp doanh nghiệp duy trì tính khó sao chép bao gồm điều kiện lịch sử độc đáo, sự mơ hồ về nguyên nhân lợi thế và sự phức tạp xã hội (Barney, 1991). Ví dụ, một công ty công nghệ có đội ngũ chuyên gia hàng đầu phát triển sản phẩm đột phá sẽ có lợi thế cạnh tranh bền vững, vì ngay cả khi đối thủ muốn sao chép, họ cũng khó có thể tạo ra một môi trường làm việc và văn hóa đổi mới tương tự. Cuối cùng, để biến các

nguồn lực này thành lợi thế thực sự, doanh nghiệp cần có cơ cấu tổ chức phù hợp để khai thác tối đa tiềm năng của chúng.

Dựa trên mô hình VRIO, nếu một doanh nghiệp sở hữu nguồn lực không có giá trị hoặc không hiếm, nó sẽ không có khả năng tạo ra lợi thế cạnh tranh dài hạn. Nếu tài nguyên có giá trị nhưng phổ biến, nó chỉ giúp duy trì sự cân bằng cạnh tranh với đối thủ. Ngược lại, nếu doanh nghiệp có nguồn lực hiếm nhưng có thể dễ dàng sao chép, lợi thế này sẽ chỉ mang tính tạm thời. Chỉ khi một doanh nghiệp sở hữu tài nguyên có giá trị, hiếm, khó sao chép và được tổ chức khai thác hợp lý, nó mới có thể xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững.

Tuy nhiên, RBV cũng có một số hạn chế. Lý thuyết này không giải thích được sự khác biệt về hiệu suất lâu dài giữa các doanh nghiệp trong cùng ngành, vì nhiều đối thủ có thể sở hữu các nguồn lực tương tự. Hơn nữa, một số nguồn lực quan trọng khó đo lường và định lượng một cách rõ ràng, gây khó khăn cho việc đánh giá tác động của chúng đối với hiệu suất hoạt động (Ambrosini & Bowman, 2001). Ngoài ra, trong môi trường kinh doanh hiện đại với sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ và thị trường, RBV có thể chưa hoàn toàn phù hợp nếu doanh nghiệp chỉ tập trung vào khai thác nguồn lực sẵn có mà không liên tục đổi mới để thích nghi với sự biến động của thị trường.

Trong lĩnh vực ngân hàng, việc sở hữu và khai thác nguồn lực kỹ thuật số một cách hiệu quả đang trở thành yếu tố quyết định đến lợi thế cạnh tranh. Các ngân hàng thương mại đang tập trung phát triển hạ tầng ngân hàng số, các nền tảng thanh toán điện tử, công nghệ bảo mật dữ liệu và cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng dựa trên trí tuệ nhân tạo và phân tích dữ liệu lớn. Theo Barney (1991), nếu các nguồn lực kỹ thuật số của doanh nghiệp được triển khai đúng cách, chúng không chỉ mang lại hiệu quả vận hành mà còn giúp xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững.

Nhìn chung, lý thuyết RBV cung cấp một nền tảng quan trọng để hiểu cách doanh nghiệp tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh từ nguồn lực nội bộ. Tuy nhiên, để phát triển bền vững trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt và công nghệ thay đổi nhanh chóng,

doanh nghiệp không chỉ cần sở hữu tài nguyên đặc biệt mà còn phải có chiến lược đổi mới và thích ứng linh hoạt để duy trì lợi thế lâu dài.

2.2.6 Lý thuyết dựa trên nguồn lực động (The Dynamic Capability View - DCV)

Lý thuyết Dựa trên nguồn lực động được phát triển nhằm mở rộng cách tiếp cận của Lý thuyết Dựa trên Nguồn lực. RBV nhấn mạnh rằng doanh nghiệp có thể đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững nếu sở hữu các nguồn lực có giá trị, hiếm, khó sao chép và được tổ chức khai thác hiệu quả (Barney, 1991). Tuy nhiên, RBV không giải thích đầy đủ cách doanh nghiệp có thể duy trì lợi thế này trong môi trường kinh doanh biến động nhanh chóng. Để giải quyết hạn chế đó, Teece & cộng sự (1997) đã phát triển DCV nhằm nhấn mạnh vai trò của khả năng tái cấu trúc, thích nghi và đổi mới liên tục trong bối cảnh cạnh tranh động.

DCV cho rằng trong một thị trường có tốc độ thay đổi nhanh, nơi công nghệ liên tục đổi mới và hành vi tiêu dùng biến động, doanh nghiệp không thể chỉ dựa vào các nguồn lực tĩnh mà cần phát triển năng lực động để duy trì lợi thế cạnh tranh (Eisenhardt & Martin, 2000). Khả năng động giúp doanh nghiệp nhận diện cơ hội, tái cấu trúc tài nguyên và điều chỉnh chiến lược kinh doanh một cách linh hoạt để thích ứng với điều kiện thị trường thay đổi (Teece, 2007). Điều này đặc biệt quan trọng trong các ngành công nghiệp có mức độ cạnh tranh cao như tài chính - ngân hàng, công nghệ, và bán lẻ, nơi các doanh nghiệp liên tục đổi mới để không bị tụt lại phía sau (D'Aveni & cộng sự, 2010).

Một trong những ứng dụng quan trọng của DCV là trong chuyển đổi kỹ thuật số. Khi các doanh nghiệp ngày càng phụ thuộc vào công nghệ để cải thiện hiệu suất hoạt động, năng lực động đóng vai trò quan trọng trong việc tích hợp công nghệ số, phân tích dữ liệu lớn, và áp dụng trí tuệ nhân tạo để đổi mới mô hình kinh doanh (Sirmon & cộng sự, 2010). Ví dụ, trong ngành ngân hàng, sự phát triển của ngân hàng số, fintech, và các nền tảng thanh toán điện tử đòi hỏi các tổ chức tài chính phải không ngừng thích nghi với các xu hướng công nghệ và nhu cầu thay đổi của khách hàng (Zhang & cộng sự, 2023).

Theo DCV, năng lực động của doanh nghiệp được xây dựng dựa trên ba yếu tố chính (Teece, 2012): Cảm nhận (Sensing): Khả năng phát hiện các cơ hội mới và rủi ro tiềm tàng trong môi trường kinh doanh. Điều này bao gồm việc sử dụng dữ liệu lớn (Big Data Analytics), trí tuệ nhân tạo (AI), và phân tích dự báo để nhận diện xu hướng thị trường và hành vi khách hàng. Nắm bắt (Seizing): Khả năng tận dụng cơ hội bằng cách tái cấu trúc mô hình kinh doanh, đầu tư vào công nghệ mới hoặc điều chỉnh chiến lược cạnh tranh để khai thác tối đa giá trị từ cơ hội đó. Tái cấu trúc (Transforming): Doanh nghiệp phải có khả năng liên tục điều chỉnh và đổi mới mô hình hoạt động, quản lý tài nguyên hiệu quả để thích ứng với sự thay đổi của thị trường. Điều này đặc biệt quan trọng trong chuyển đổi số, nơi các doanh nghiệp phải liên tục cập nhật công nghệ và phương thức vận hành. DCV cũng nhấn mạnh rằng lợi thế cạnh tranh không phải là vĩnh viễn mà chỉ mang tính tạm thời, do đó doanh nghiệp cần liên tục đổi mới để duy trì vị thế dẫn đầu (D'Aveni & cộng sự, 2010).

2.2.7 Lý thuyết Triple Bottom Line (TBL)

Lý thuyết Triple Bottom Line (TBL) do John Elkington (1997) đề xuất là một trong những nền tảng quan trọng nhất giải thích cơ chế tác động của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đến hiệu quả hoạt động. Theo cách tiếp cận này, hiệu quả của doanh nghiệp không chỉ được đo lường bằng kết quả tài chính (Profit) mà còn phải phản ánh tác động xã hội (People) và môi trường (Planet). Nói cách khác, TBL mở rộng khái niệm "bottom line" truyền thống sang ba chiều giá trị bền vững – kinh tế, xã hội và môi trường – nhằm đánh giá toàn diện hiệu quả hoạt động tổ chức.

Theo Elkington (1997), một doanh nghiệp thực hiện tốt các hoạt động CSR có khả năng đạt được "hiệu quả ba lần" (triple performance):

(i) cải thiện kết quả tài chính thông qua gia tăng uy tín, sự trung thành của khách hàng và năng suất nội bộ;

(ii) tạo giá trị xã hội bằng việc đóng góp cho cộng đồng, cải thiện điều kiện làm việc và phát triển nhân sự;

(iii) giảm thiểu tác động môi trường thông qua sử dụng hiệu quả tài nguyên và công nghệ sạch.

Ba yếu tố này tương tác lẫn nhau, hình thành vòng lặp tích cực – trong đó CSR vừa là phương tiện, vừa là kết quả của chiến lược phát triển bền vững (Norman & MacDonald, 2004).

Trong mối quan hệ CSR – FP, TBL cung cấp một khung lý thuyết mạnh mẽ để giải thích vì sao các hoạt động CSR có thể dẫn đến hiệu quả tổ chức vượt trội. Thứ nhất, về mặt kinh tế, CSR tạo ra lợi thế cạnh tranh thông qua sự khác biệt và lòng tin của khách hàng (Porter & Kramer, 2006). Thứ hai, về mặt xã hội, CSR cải thiện tinh thần làm việc và sự gắn kết của nhân viên, từ đó nâng cao năng suất và giảm chi phí luân chuyển lao động (Turker, 2009). Thứ ba, về mặt môi trường, CSR giúp doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro pháp lý và chi phí xử lý vi phạm, đồng thời đáp ứng các yêu cầu tuân thủ quốc tế về phát triển bền vững (Garriga & Melé, 2004).

Đối với lĩnh vực ngân hàng, mô hình TBL đặc biệt phù hợp vì hoạt động của ngân hàng không chỉ ảnh hưởng đến lợi nhuận tài chính mà còn đến niềm tin xã hội, tính minh bạch và trách nhiệm với môi trường kinh doanh. Các ngân hàng có định hướng TBL thường kết hợp CSR trong chính sách tín dụng xanh, sản phẩm tài chính bền vững, và các chương trình giáo dục tài chính cho cộng đồng. Nhờ đó, CSR không chỉ tạo ra giá trị xã hội (People) và môi trường (Planet) mà còn gián tiếp cải thiện hiệu quả tài chính (Profit) – phản ánh đúng tinh thần "ba trụ cột" của TBL.

Vì vậy, trong nghiên cứu này, lý thuyết TBL được sử dụng để củng cố cơ sở lý luận cho mối quan hệ giữa CSR và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp (CSR → FP). Lý thuyết này cho phép giải thích một cách toàn diện rằng việc ngân hàng thực hiện tốt CSR không chỉ là biểu hiện đạo đức, mà còn là một chiến lược kinh doanh tạo ra giá trị tổng thể, góp phần vào hiệu quả bền vững của tổ chức trong dài hạn (Elkington, 1997; Porter & Kramer, 2006; Turker, 2009).

2.2.8 Cơ sở lý thuyết cho mô hình nghiên cứu

Các lý thuyết nền tảng đóng vai trò quan trọng trong việc giải thích mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, định hướng thị trường, chuyển đổi kỹ thuật số và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp trong nghiên cứu này.

Lý thuyết quản lý (Stewardship Theory) nhấn mạnh rằng các nhà quản lý không chỉ tối đa hóa lợi ích cá nhân mà còn cam kết thực hiện các quyết định mang lại giá trị lâu dài cho doanh nghiệp (Donaldson & Davis, 1991). Theo quan điểm này, CSR không chỉ là một công cụ để đáp ứng yêu cầu từ các bên liên quan mà còn là một chiến lược mang lại lợi thế cạnh tranh bền vững, giúp nâng cao danh tiếng doanh nghiệp và tăng cường hiệu quả tài chính.

Ngược lại, lý thuyết đại diện (Agency Theory) lại chỉ ra rằng sự phân tách giữa chủ sở hữu và nhà quản lý có thể dẫn đến xung đột lợi ích, trong đó các nhà quản lý có thể đưa ra quyết định không tối ưu nếu không có cơ chế giám sát phù hợp (Jensen & Meckling, 1976). Tuy nhiên, việc thực hiện CSR có thể giúp giảm chi phí đại diện, nâng cao niềm tin từ các cổ đông và cải thiện hiệu quả hoạt động doanh nghiệp.

Trong khi đó, lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory) mở rộng phạm vi tác động của CSR bằng cách nhấn mạnh rằng doanh nghiệp không chỉ chịu trách nhiệm với cổ đông mà còn với khách hàng, nhân viên, chính phủ và cộng đồng (Freeman, 1984). Việc thực hiện CSR một cách hiệu quả giúp doanh nghiệp xây dựng lòng tin với các bên liên quan, nâng cao uy tín thương hiệu và từ đó tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động.

Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực (Resource Dependence Theory - RDT) cho rằng doanh nghiệp không thể hoạt động độc lập mà cần khai thác và tối ưu hóa các nguồn lực từ môi trường bên ngoài (Pfeffer & Salancik, 1978). Trong bối cảnh này, chuyển đổi kỹ thuật số đóng vai trò là cầu nối quan trọng, giúp doanh nghiệp tận dụng công nghệ số, dữ liệu lớn và tự động hóa để tối ưu hóa các nguồn lực sẵn có, từ đó tăng cường tác động của CSR đến hiệu quả hoạt động.

Bên cạnh đó, lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource-Based View - RBV) nhấn mạnh rằng các doanh nghiệp có thể đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững thông qua việc sở hữu và khai thác các nguồn lực có giá trị, hiếm, khó bắt chước và không thể thay thế (VRIO framework - Barney, 1991). Trong mô hình nghiên cứu này, MO được xem như một năng lực quan trọng giúp doanh nghiệp khai thác thông tin thị trường để điều chỉnh chiến lược kinh doanh, nâng cao khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng và tối ưu hóa hiệu quả hoạt động. Tuy nhiên, RBV chủ yếu áp dụng cho môi trường kinh doanh ổn định, trong khi lý thuyết dựa trên năng lực động (Dynamic Capability View - DCV) mở rộng cách tiếp cận này bằng cách nhấn mạnh rằng trong một thị trường biến động nhanh chóng, doanh nghiệp cần phát triển năng lực đổi mới, thích nghi và tái cấu trúc để duy trì lợi thế cạnh tranh (Teece & cộng sự, 1997). Theo đó, DT đóng vai trò là một năng lực động, giúp doanh nghiệp không chỉ phản ứng với sự thay đổi mà còn chủ động nắm bắt cơ hội mới thông qua ứng dụng công nghệ, trí tuệ nhân tạo và dữ liệu lớn. Điều này đặc biệt quan trọng trong ngành ngân hàng, nơi sự phát triển của ngân hàng số, fintech và thanh toán điện tử đang làm thay đổi cách thức hoạt động của doanh nghiệp.

Trên cơ sở kết quả tổng quan lý thuyết và lựa chọn mô hình khái niệm, luận án xây dựng mô hình nghiên cứu nhằm làm rõ mối quan hệ tương tác giữa trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, định hướng thị trường, chuyển đổi kỹ thuật số và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp trong bối cảnh các ngân hàng thương mại Việt Nam. Ba biến độc lập này được lựa chọn vì chúng đại diện cho ba năng lực chiến lược cốt lõi của tổ chức hiện đại: năng lực xã hội (CSR), năng lực định hướng và thích ứng thị trường (MO), và năng lực công nghệ – đổi mới (DT). Dưới góc nhìn của Lý thuyết năng lực động và lý thuyết nguồn lực RBV, sự kết hợp giữa ba năng lực này giúp doanh nghiệp tạo lập, tái cấu trúc và chuyển hóa nguồn lực để đạt hiệu quả vượt trội.

Trong bối cảnh đặc thù của ngành ngân hàng Việt Nam, các mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, định hướng thị trường, chuyển đổi kỹ thuật số và hiệu quả hoạt động không chỉ đơn thuần là các tác động tuyến tính, mà còn phản ánh chuỗi cơ chế tương tác phức hợp được hình thành từ môi trường cạnh tranh, yêu cầu tuân

thủ và sự chuyển đổi mô hình kinh doanh của các ngân hàng. Đặc điểm của hệ thống ngân hàng Việt Nam – gồm mức độ cạnh tranh cao, sự phân hóa giữa ngân hàng quốc doanh và ngân hàng thương mại cổ phần, cùng áp lực chuyển đổi số và chuẩn hóa quản trị rủi ro – đã làm cho việc thực thi CSR, phát triển định hướng thị trường và triển khai chuyển đổi kỹ thuật số gắn kết chặt chẽ hơn với hiệu quả hoạt động ở cấp chi nhánh. Vì vậy, việc làm rõ "vì sao" và "bằng cách nào" các mối quan hệ này hình thành và phát huy tác động là cơ sở quan trọng để giải thích kết quả nghiên cứu thực nghiệm trong các chương sau. Do đó, mô hình nghiên cứu được đề xuất của luận án tập trung kiểm định tác động trực tiếp, gián tiếp và điều tiết giữa ba biến này đến hiệu quả hoạt động, qua đó làm rõ cơ chế vận hành tổng thể của năng lực động trong bối cảnh chuyển đổi số ngân hàng Việt Nam, từ đó cung cấp các hàm ý quan trọng giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả hoạt động và xây dựng chiến lược phát triển bền vững.

2.3 Tổng quan các nghiên cứu có liên quan

2.3.1 Mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp

Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp ngày càng trở thành một chủ đề trọng tâm trong các nghiên cứu về quản trị chiến lược, đặc biệt khi xét đến vai trò của CSR trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động tổ chức. Nhiều công trình học thuật đã khẳng định rằng việc thực thi CSR một cách chiến lược có thể tạo ra giá trị dài hạn cho doanh nghiệp thông qua việc củng cố hình ảnh thương hiệu, tăng cường sự hài lòng của các bên liên quan và cải thiện khả năng cạnh tranh trên thị trường (Salzmann & cộng sự, 2005; Peloza & Papania, 2008; Saeidi & cộng sự, 2015). Thay vì chỉ là một nghĩa vụ đạo đức, CSR đang dần được nhìn nhận như một công cụ quản trị hiệu quả nhằm tối ưu hóa hiệu suất kinh doanh và tạo lợi nhuận bền vững (Garriga & Melé, 2004; Mackey & cộng sự, 2007). Tuy nhiên, tác động của CSR đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp không phải lúc nào cũng mang tính nhất quán hoặc tích cực trong ngắn hạn. Một số nghiên cứu cho thấy rằng đầu tư vào CSR, đặc biệt trong giai đoạn khởi đầu, có thể dẫn đến áp lực tài chính do doanh nghiệp phải phân bổ nguồn lực đáng kể vào các hoạt động chưa tạo ra giá trị kinh tế ngay lập tức, như các sáng kiến xã hội hoặc môi

trường (Jamali & Mirshak, 2007). Ngoài ra, khi các nhà quản lý theo đuổi các chương trình CSR vì những mục tiêu cá nhân – chẳng hạn như nâng cao hình ảnh cá nhân, mở rộng mạng lưới quan hệ hay củng cố vị thế nội bộ – thì việc thực hiện CSR có thể thiếu định hướng chiến lược và dẫn đến mâu thuẫn lợi ích, làm suy giảm hiệu quả kinh doanh tổng thể (Masulis & Reza, 2015; Nollet & cộng sự, 2016). Vì vậy, tác động của CSR cần được đánh giá trong mối quan hệ biện chứng giữa lợi ích kinh tế và xã hội, với sự cân nhắc kỹ lưỡng về mục tiêu, nguồn lực và bối cảnh triển khai.

Bên cạnh đó, quan điểm dài hạn về CSR cho thấy rằng mặc dù có thể không mang lại lợi ích ngay lập tức, nhưng CSR đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao tính hợp pháp của doanh nghiệp, củng cố lòng tin của khách hàng và đối tác, từ đó tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động trong dài hạn. Việc doanh nghiệp tích cực thực hiện CSR có thể giúp cải thiện mối quan hệ với các bên liên quan, từ đó thúc đẩy lòng trung thành của khách hàng, cải thiện động lực làm việc của nhân viên và tăng cường sự ủng hộ từ chính phủ cũng như cộng đồng (Salzmann & cộng sự, 2005; Peloza & Papania, 2008).

Mặc dù vẫn còn nhiều tranh luận về mức độ tác động của CSR đối với hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, nhưng các nghiên cứu hiện nay chủ yếu dựa vào Lý thuyết các bên liên quan để lập luận rằng doanh nghiệp không chỉ có trách nhiệm với cổ đông mà còn với các bên liên quan khác như khách hàng, nhân viên, chính phủ và cộng đồng. Khi CSR được tích hợp một cách hiệu quả vào chiến lược kinh doanh, nó có thể mang lại giá trị bền vững cho doanh nghiệp và tạo ra lợi thế cạnh tranh dài hạn.

Mặc dù CSR đã trở thành một chủ đề nghiên cứu quan trọng, nhưng đến nay vẫn chưa có sự thống nhất về định nghĩa và phạm vi của khái niệm này (Dahlsrud, 2008). Freeman & Hasnaoui (2011) cho rằng sự thiếu nhất quán về CSR không chỉ tồn tại giữa các quốc gia mà ngay trong một quốc gia cũng có những cách tiếp cận khác nhau. Khi các cuộc thảo luận về CSR ngày càng mở rộng, số lượng định nghĩa cũng gia tăng, tạo ra những thách thức trong việc xây dựng một khuôn khổ chung để đánh giá và thực thi CSR trong thực tiễn (Garriga & Mele, 2004).

Các doanh nghiệp ngày nay ngày càng nhận thức rõ hơn về vai trò của CSR trong việc tạo ra giá trị lâu dài. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng CSR có thể giúp nâng cao uy tín thương hiệu, cải thiện lòng trung thành của khách hàng và tạo ra lợi thế cạnh tranh (Beal, 2014). Tuy nhiên, CSR cũng có thể trở thành con dao hai lưỡi nếu các doanh nghiệp triển khai thiếu minh bạch hoặc với mục đích che đậy những hành vi không bền vững khác (Bashir, 2016; Bernardino, 2021). Khi các bên liên quan cảm thấy rằng doanh nghiệp thực hiện CSR chỉ nhằm mục đích cải thiện hình ảnh thay vì thực sự mang lại lợi ích cho xã hội, điều này có thể gây tổn hại nghiêm trọng đến danh tiếng và lòng tin của khách hàng.

Một thách thức khác đối với CSR là khả năng tiếp cận nguồn lực. Nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa, không có đủ tài chính, nhân sự và chuyên môn để thực hiện CSR một cách hiệu quả (Kotler & Lee, 2005). Sendlhofer (2020) chỉ ra rằng trong các doanh nghiệp có quy mô nhỏ, nhân viên thường phải đảm nhiệm nhiều vai trò khác nhau và thiếu sự chuyên môn hóa, dẫn đến những hạn chế trong việc triển khai các chiến lược CSR một cách bài bản.

Mối quan hệ giữa CSR và hiệu quả tài chính doanh nghiệp cũng là một chủ đề gây nhiều tranh luận. Một số nghiên cứu tổng hợp chỉ ra rằng CSR có tác động tích cực đến kết quả tài chính, tuy nhiên, nhiều nghiên cứu khác cho rằng tác động này không rõ ràng và có thể bị ảnh hưởng bởi các yếu tố trung gian như ngành nghề, quy mô doanh nghiệp, mức độ tập trung quyền sở hữu hoặc rủi ro tài chính (Bryan Ovie Ejumudo, 2015; Elving & Vuuren, 2010; Fairbrass, 2011).

Trong những giai đoạn đầu của nghiên cứu về CSR, một số học giả phản đối việc doanh nghiệp tham gia vào các hoạt động xã hội vì cho rằng đây là một khoản chi phí không cần thiết, làm giảm lợi nhuận của cổ đông (Chatterjee, 2010; Dashwood, 2012). Họ lập luận rằng nhiệm vụ cốt lõi của doanh nghiệp là tối đa hóa lợi nhuận, thay vì phân bổ nguồn lực vào những hoạt động không trực tiếp tạo ra doanh thu. Tuy nhiên, ngày càng nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng khi CSR được thực hiện một cách chiến lược,

nó có thể mang lại lợi ích không chỉ cho xã hội mà còn cho chính doanh nghiệp (Debeljak & Gregoric, 2006).

Những người ủng hộ CSR lập luận rằng doanh nghiệp không thể tách rời khỏi cộng đồng và môi trường mà nó đang hoạt động. Việc tham gia vào các hoạt động có trách nhiệm xã hội giúp doanh nghiệp xây dựng mối quan hệ tích cực với các bên liên quan như nhân viên, khách hàng, chính phủ và nhà cung cấp, từ đó củng cố nền tảng cho sự phát triển bền vững (Destefanis & Mastromatteo, 2010). Ngược lại, những người phản đối quan điểm này cho rằng việc sử dụng nguồn lực doanh nghiệp vào CSR là không hợp lý nếu nó không mang lại lợi nhuận trực tiếp cho cổ đông (Dimovski & cộng sự, 2010).

Hiện nay, thay vì tranh luận về việc có nên thực hiện CSR hay không, giới nghiên cứu đang tập trung vào cách thức triển khai CSR sao cho hiệu quả nhất. Các nghiên cứu gần đây nhấn mạnh rằng CSR không chỉ tác động đến tài chính doanh nghiệp mà còn ảnh hưởng đến thái độ của các bên liên quan, bao gồm nhân viên và khách hàng (Bhattacharya & cộng sự, 2008). Kinderman (2013) chỉ ra rằng CSR có tác động tích cực đến ý định mua hàng của người tiêu dùng, đồng thời gia tăng lòng trung thành và mức độ sẵn sàng giới thiệu thương hiệu đến những người khác.

Tuy nhiên, tài liệu nghiên cứu vẫn chưa thống nhất về mối quan hệ giữa CSR và hiệu suất tài chính của doanh nghiệp. Một số nghiên cứu đã chỉ ra rằng CSR có tác động tích cực đến lợi nhuận và giá trị thị trường của doanh nghiệp (Bryan Ovie Ejumudo, 2015; Elving & Vuuren, 2010; Fairbrass, 2011; Gainer, 2010; Szabó & Sørensen, 2013). Trong khi đó, các nghiên cứu khác lại cho thấy CSR không có tác động đáng kể hoặc thậm chí có thể ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất tài chính nếu doanh nghiệp không quản lý chiến lược này một cách hiệu quả (Golob, 2015; Štumberger & Golob, 2016; Golob & Bartlett, 2007; Golob & Podnar, 2014).

Nhằm giải thích sự không nhất quán này, nhiều nghiên cứu đã xem xét các yếu tố điều tiết như quyền sở hữu, quy mô công ty, văn hóa doanh nghiệp và sự hỗ trợ của chính phủ. Jereb (2016) phát hiện rằng CSR có tác động tích cực mạnh mẽ hơn đối

với các doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước so với các doanh nghiệp tư nhân. Nhận thấy rằng hiệu suất tài chính của doanh nghiệp có thể chịu tác động từ nhiều yếu tố bên ngoài, các học giả đã bắt đầu nghiên cứu ảnh hưởng của CSR đến thái độ và hành vi của người tiêu dùng. Kết quả cho thấy CSR có mối liên hệ tích cực với ý định mua hàng và lòng trung thành của khách hàng, qua đó gián tiếp tác động đến hiệu quả tài chính của doanh nghiệp.

Tóm lại, CSR đóng vai trò quan trọng trong chiến lược kinh doanh hiện đại, góp phần nâng cao giá trị thương hiệu, cải thiện mối quan hệ với các bên liên quan và tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Tuy nhiên, tác động của CSR đến hiệu quả tài chính của doanh nghiệp không mang tính tuyệt đối mà còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố trung gian như ngành nghề, quy mô doanh nghiệp, chiến lược quản trị và điều kiện thị trường. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải có cách tiếp cận chiến lược phù hợp với từng bối cảnh kinh doanh cụ thể. Dù đã có nhiều nghiên cứu về mối quan hệ giữa CSR và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, nhưng phần lớn các nghiên cứu chưa xem xét đầy đủ tác động của CSR trong bối cảnh chuyển đổi kỹ thuật số. Do đó, nghiên cứu này đề xuất đánh giá vai trò của CSR đối với hiệu quả hoạt động doanh nghiệp tại Việt Nam, đặc biệt trong bối cảnh số hóa ngày càng phát triển, nhằm cung cấp góc nhìn toàn diện hơn về mối quan hệ này

2.3.2 Mối quan hệ giữa định hướng thị trường và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp

Định hướng thị trường đã được nhiều nghiên cứu xác nhận có mối quan hệ tích cực với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Các nghiên cứu tiên phong của Narver & Slater (1990), Ruekert (1992), Jaworski & Kohli (1993) và Deshpandé & cộng sự (1993) đều nhấn mạnh rằng doanh nghiệp có mức độ MO cao sẽ có lợi thế cạnh tranh và đạt hiệu suất cao hơn. Tuy nhiên, một số nghiên cứu khác như Selnes & cộng sự (1996) lại chỉ ra rằng mặc dù MO có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất chủ quan, nhưng tác động đến hiệu suất khách quan lại không rõ ràng. Langerak (2003) cũng cho rằng kết quả nghiên cứu về mối quan hệ giữa MO và FP chưa thực sự nhất quán,

với một số nghiên cứu tìm thấy tác động tích cực, trong khi một số khác lại không tìm thấy sự ảnh hưởng đáng kể hoặc thậm chí tiêu cực.

Mặc dù có sự khác biệt về kết quả, nhưng đánh giá tổng hợp của Kirca & cộng sự (2005) và Shoham & cộng sự (2005) đều khẳng định rằng mối quan hệ giữa MO và FP có thể tồn tại theo cả chiều trực tiếp lẫn gián tiếp, đặc biệt là khi doanh nghiệp hoạt động trong môi trường cạnh tranh cao như ngành sản xuất. Các nghiên cứu sau này tiếp tục củng cố quan điểm này khi chỉ ra rằng MO không chỉ tác động đến hiệu suất kinh doanh mà còn ảnh hưởng đến các yếu tố nội bộ như văn hóa tổ chức, quy trình quản trị nhân sự và chiến lược kinh doanh dài hạn (Hart & Diamantopoulos, 1993; Dobni & Luffnan, 2003). Doanh nghiệp có định hướng thị trường cao thường chủ động thu thập và phân tích thông tin thị trường, từ đó điều chỉnh chiến lược để đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng và duy trì lợi thế cạnh tranh.

Pelham (2000) và Plakoyiannaki & cộng sự (2008) nhấn mạnh rằng MO không chỉ giúp doanh nghiệp tối ưu hóa hiệu quả hoạt động mà còn thúc đẩy sự gắn kết nhân viên, nâng cao tinh thần làm việc và tăng sự hài lòng của khách hàng. Điều này tạo ra chu kỳ tích cực khi lòng trung thành của khách hàng dẫn đến sự ổn định doanh thu và tăng trưởng bền vững. Trong bối cảnh cạnh tranh hiện đại, MO còn đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng năng lực đổi mới, cho phép doanh nghiệp thích ứng với sự thay đổi của thị trường và tận dụng các cơ hội mới (Day, 1994; Deshpandé, 1999).

Tại Việt Nam, nghiên cứu của Long (2014) đã khẳng định tác động tích cực của MO đến FP trong ngành truyền thông và quảng cáo. Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu nào đánh giá đầy đủ mối quan hệ này trong ngành ngân hàng, đặc biệt là trong bối cảnh chuyển đổi kỹ thuật số đang diễn ra mạnh mẽ. Cùng với đó, nhiều nghiên cứu cũng chỉ ra mối liên hệ giữa trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, trong đó các yếu tố đạo đức, tuân thủ pháp luật và sự quan tâm đến cộng đồng đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hình ảnh thương hiệu và giá trị doanh nghiệp (Bhatti & cộng sự, 2017; Kao & cộng sự, 2018; Yoon & Chung, 2018). Một

số nghiên cứu như của Qu (2009) và Long (2014) cũng gợi ý rằng sự kết hợp giữa CSR và MO có thể tác động đáng kể đến FP.

Từ những cơ sở lý thuyết và thực nghiệm trên, nghiên cứu này đề xuất kiểm định mối quan hệ giữa MO và FP trong ngành ngân hàng Việt Nam, đồng thời xem xét vai trò của chuyển đổi kỹ thuật số như một yếu tố trung gian điều tiết mối quan hệ này. Trong bối cảnh ngành ngân hàng đang ứng dụng mạnh mẽ công nghệ số để nâng cao hiệu quả hoạt động và tối ưu hóa dịch vụ khách hàng, việc đánh giá tác động của MO trong môi trường số hóa là cần thiết để cung cấp bằng chứng thực nghiệm và đề xuất chiến lược phù hợp cho doanh nghiệp.

2.3.3 Mối quan hệ giữa chuyển đổi kỹ thuật số và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp

Chuyển đổi kỹ thuật số đã trở thành một xu thế tất yếu, buộc các doanh nghiệp trong mọi ngành nghề phải thích ứng để duy trì lợi thế cạnh tranh (Fitzgerald & cộng sự, 2014). Manyika & cộng sự (2015) nhấn mạnh rằng việc số hóa không chỉ dừng lại ở việc triển khai công nghệ thông tin mới mà còn yêu cầu doanh nghiệp thay đổi mô hình hoạt động và tận dụng các cơ hội do chuyển đổi kỹ thuật số mang lại. Khi nhiều doanh nghiệp thành công với các sáng kiến kỹ thuật số, hiệu ứng lan tỏa thúc đẩy các công ty khác phải theo kịp, tạo nên một động lực cạnh tranh mới và thay đổi cục diện thị trường (Schwab, 2017).

Chuyển đổi kỹ thuật số không chỉ ảnh hưởng đến hoạt động nội bộ mà còn định hình lại cách doanh nghiệp cung cấp giá trị cho khách hàng. Manyika & cộng sự (2015) và Yoo & cộng sự (2010) chỉ ra rằng số hóa giúp tái cấu trúc tổ chức, tăng hiệu quả hoạt động, mở rộng đổi mới và tối ưu hóa phân bổ nguồn lực. Fitzgerald & cộng sự (2014) nhấn mạnh rằng các doanh nghiệp cần liên tục đổi mới mô hình kinh doanh để tránh bị tụt hậu, trong khi Fuentelsaz & cộng sự (2015) chứng minh rằng công nghệ mới tác động trực tiếp đến năng suất doanh nghiệp thông qua cải tiến quy trình sản xuất và vận hành.

Lợi ích của số hóa thể hiện rõ trong ngành tài chính – ngân hàng, nơi các hệ thống tự động như kênh giao dịch trực tuyến và ngân hàng di động giúp giảm chi phí vận hành và nâng cao trải nghiệm khách hàng (Gordon & cộng sự, 2013). Manyika & cộng sự (2015) khẳng định rằng số hóa không chỉ giúp tiết kiệm chi phí mà còn bổ sung các công cụ phân tích dữ liệu, giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn về nhu cầu khách hàng. Trong môi trường cạnh tranh cao, các doanh nghiệp nhỏ và công ty khởi nghiệp với mô hình kinh doanh linh hoạt có thể tận dụng công nghệ để vượt qua rào cản gia nhập thị trường, điều mà trước đây chỉ có các công ty lớn mới có thể làm được (Manyika & cộng sự, 2015).

Trong khi đó, Dobbs & cộng sự (2016) phát hiện rằng những doanh nghiệp có mức độ trưởng thành kỹ thuật số cao đang giành được lợi thế cạnh tranh, đặc biệt trong các ngành công nghệ cao. Hanelt & cộng sự (2015) nhấn mạnh rằng các công ty lớn đang tích cực mua lại các doanh nghiệp nhỏ có công nghệ tiên tiến nhằm kiểm soát thị trường và ngăn chặn rủi ro từ các đối thủ tiềm năng. Van Bommel & cộng sự (2014) chỉ ra rằng sự bùng nổ của dữ liệu lớn và các kênh kỹ thuật số đang thay đổi hành vi của người tiêu dùng, khiến họ có nhiều thông tin hơn và khả năng ra quyết định chính xác hơn. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp không chỉ thu thập dữ liệu mà còn phải biết cách khai thác chúng một cách hiệu quả để tối ưu chiến lược kinh doanh.

Manyika & cộng sự (2015) cũng xem xét khả năng tăng trưởng kinh tế trong tương lai nhờ số hóa, trong đó Internet of Things (IoT) đóng vai trò quan trọng trong việc tối ưu hóa tài nguyên và quy trình kinh doanh (Pflaum & Golzer, 2018). Các hệ thống tự động trong sản xuất giúp giảm thời gian gián đoạn và tối ưu hóa hiệu suất (Haverkort & Zimmermann, 2017), trong khi dữ liệu thời gian thực hỗ trợ việc dự báo nhu cầu chính xác hơn, giảm chi phí tồn kho và nâng cao hiệu quả vận hành.

Các công nghệ kỹ thuật số đang nhanh chóng thay đổi bối cảnh kinh doanh, tạo cơ hội cho những doanh nghiệp sáng tạo nhưng đồng thời cũng đặt ra thách thức lớn cho các công ty truyền thống vốn có cấu trúc cồng kềnh và kém linh hoạt (Bughin & cộng sự, 2017). Westerman & cộng sự (2012) phân tích dữ liệu từ 184 doanh nghiệp niêm

yết và nhận thấy rằng các công ty có mức độ số hóa cao thường có hiệu suất tài chính vượt trội hơn đáng kể so với các đối thủ. Weill & Woerner (2015) cũng chỉ ra rằng những doanh nghiệp tích cực tham gia vào hệ sinh thái kỹ thuật số có hiệu suất vượt trội so với các đối thủ trong cùng ngành.

Tuy nhiên, tốc độ và mức độ ảnh hưởng của chuyển đổi kỹ thuật số không đồng nhất giữa các ngành. Một số lĩnh vực như âm nhạc và thương mại điện tử chịu tác động sớm, trong khi ngành sản xuất và bảo hiểm có mức độ số hóa chậm hơn do tính chất đặc thù và các quy định pháp lý nghiêm ngặt (Westerman & cộng sự, 2011). Nhìn chung, những doanh nghiệp hoạt động trong môi trường có quy định chặt chẽ và cơ cấu tổ chức phức tạp thường gặp nhiều rào cản trong việc đổi mới và áp dụng công nghệ mới.

Mặc dù có nhiều nghiên cứu về tác động của chuyển đổi kỹ thuật số trên thế giới, nhưng tại Việt Nam, nghiên cứu thực nghiệm về mối quan hệ giữa số hóa và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp vẫn còn hạn chế. Do đó, nghiên cứu này đề xuất xem xét tác động của chuyển đổi kỹ thuật số đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp tại Việt Nam, đặc biệt trong ngành ngân hàng, nhằm cung cấp bằng chứng thực nghiệm và đề xuất chiến lược số hóa phù hợp với bối cảnh địa phương.

2.4 Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Dưới góc nhìn của Lý thuyết các bên liên quan, doanh nghiệp có trách nhiệm đáp ứng kỳ vọng của các nhóm lợi ích như khách hàng, nhân viên, cổ đông, cơ quan quản lý và cộng đồng (Freeman, 1984). Việc thực hiện hiệu quả các hoạt động trách nhiệm xã hội doanh nghiệp – bao gồm trách nhiệm kinh tế, pháp lý, đạo đức và nhân văn – giúp tổ chức củng cố uy tín, tăng cường niềm tin xã hội và tạo ra các mối quan hệ bền vững. Song song, Lý thuyết RBV cho rằng CSR là nguồn lực vô hình có giá trị, khó sao chép và khó thay thế, qua đó mang lại lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp (Barney, 1991). Nhiều nghiên cứu thực nghiệm như của Carroll (1991), McWilliams & Siegel (2001), và Alatawi & cộng sự (2023) đã chỉ ra rằng CSR không chỉ cải thiện hình ảnh thương hiệu mà còn nâng cao hiệu quả hoạt động tài chính và

phi tài chính thông qua tăng năng suất, gắn kết nhân viên và lòng trung thành khách hàng. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện có về mối quan hệ giữa CSR và thái độ, hành vi của người tiêu dùng vẫn chưa đưa ra kết luận nhất quán. Một số bằng chứng cho thấy tác động của CSR có thể không đáng kể hoặc thậm chí tiêu cực. Leonard & McAdam (2003) phát hiện rằng các hoạt động CSR có thể không liên quan trực tiếp, hoặc có tác động ngược đến ý định giới thiệu của khách hàng. Černič (2015) cũng cho rằng trách nhiệm từ thiện của doanh nghiệp không có mối quan hệ rõ ràng với mức độ hài lòng của khách hàng.

Mặc dù tồn tại những kết quả trái chiều, đa số nghiên cứu vẫn khẳng định rằng CSR giữ vai trò quan trọng trong việc định hình thái độ và hành vi của người tiêu dùng, cũng như ảnh hưởng đến các thước đo chủ quan của hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, chẳng hạn như sự hài lòng của nhân viên hoặc niềm tin của nhà đầu tư. Tuy nhiên, số lượng nghiên cứu kiểm định tác động gián tiếp của CSR thông qua các cơ chế tổ chức như chuyển đổi kỹ thuật số (DT) vẫn còn hạn chế — điều này tạo ra khoảng trống lý thuyết và thực nghiệm mà luận án hướng tới làm rõ.

Dựa trên những cơ sở này, tác giả đề xuất giả thuyết H1: *Trách nhiệm xã hội có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.*

Bên cạnh tác động trực tiếp, các nghiên cứu gần đây cho thấy CSR có thể ảnh hưởng đến FP thông qua các năng lực tổ chức trung gian, đặc biệt là chuyển đổi kỹ thuật số. Dưới góc độ Lý thuyết nguồn lực động, CSR giúp hình thành văn hóa đổi mới, niềm tin tổ chức và cam kết minh bạch, từ đó thúc đẩy khả năng đổi mới và sẵn sàng ứng dụng công nghệ (Teece & cộng sự, 1997; Vial, 2019). Các doanh nghiệp chú trọng CSR thường đầu tư vào công nghệ kỹ thuật số để nâng cao minh bạch, hiệu quả quản trị và trải nghiệm khách hàng. Nhờ đó, DT trở thành cơ chế trung gian chuyển hóa các giá trị xã hội và đạo đức của CSR thành hiệu quả hoạt động cụ thể, do đó tác giả đề xuất giả thuyết *H2: Chuyển đổi kỹ thuật số đóng vai trò trung gian mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp*.

Định hướng thị trường được định nghĩa là sự kết hợp của ba nhóm hoạt động chính: thu thập thông tin thị trường, phổ biến thông tin trong nội bộ tổ chức và phản ứng kịp thời với nhu cầu khách hàng, dù là chủ động hay bị động. Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng một tổ chức có khả năng liên tục thu thập và phân tích thông tin thị trường, sau đó truyền đạt rộng rãi trong nội bộ và phát triển sản phẩm, dịch vụ phù hợp sẽ có lợi thế trong việc đáp ứng nhu cầu khách hàng một cách hiệu quả hơn (Jaworski & Kohli, 1993). Khi doanh nghiệp có thể đáp ứng tốt hơn mong đợi của khách hàng, mức độ hài lòng của khách hàng sẽ tăng lên, từ đó cải thiện hiệu quả hoạt động tổng thể (Anderson & Sullivan, 1993).

Từ góc nhìn của Lý thuyết RBV, MO là nguồn lực vô hình có giá trị, hiếm và khó sao chép, giúp doanh nghiệp phát triển năng lực nhận thức thị trường, ra quyết định chiến lược linh hoạt và định hướng khách hàng trong toàn bộ tổ chức (Narver & Slater, 1990; Deshpandé & Farley, 1999). Dưới góc nhìn của Lý thuyết DCV, MO thể hiện năng lực "cảm nhận" và "nắm bắt" tức khả năng phát hiện cơ hội thị trường và nhanh chóng huy động nguồn lực để nắm bắt (Teece & cộng sự, 1997). Các nghiên cứu thực nghiệm đã khẳng định mối quan hệ tích cực giữa MO và FP trong nhiều ngành nghề khác nhau. Han, Kim & Srivastava (1998) cho thấy MO ảnh hưởng rõ rệt đến hiệu quả tài chính của các ngân hàng. Narver & Slater (1990) và Deshpandé & cộng sự (1993) chứng minh rằng MO không chỉ là định hướng văn hóa mà còn là yếu tố cốt lõi của năng lực cạnh tranh. Trong khi đó, Deshpandé & Farley (1999) xác nhận rằng MO, khi gắn kết với văn hóa doanh nghiệp và đổi mới, là điều kiện tiên quyết cho hiệu quả hoạt động bền vững.

Trong bối cảnh chuyển đổi số mạnh mẽ, MO không chỉ đóng vai trò là nguồn lực chiến lược mà còn là chất xúc tác cho quá trình chuyển đổi kỹ thuật số. Doanh nghiệp có định hướng thị trường mạnh mẽ sẽ nhận biết sớm nhu cầu số hóa của khách hàng (cảm nhận), từ đó triển khai nhanh chóng các công nghệ mới (nắm bắt) nhằm nâng cao trải nghiệm và hiệu quả vận hành. Theo DCV, DT có thể được xem là kết quả của nguồn lực động xuất phát từ MO, đồng thời cũng là cơ chế trung gian chuyển hóa tác động của MO thành hiệu quả hoạt động cụ thể (Vial, 2019). Các nghiên cứu gần

đây của Kohli (2017), Pan & cộng sự (2021) và Zhao & cộng sự (2023) cũng khẳng định rằng doanh nghiệp định hướng thị trường thường thành công hơn trong việc triển khai DT, nhờ khả năng liên kết thông tin khách hàng với công nghệ và chiến lược tổ chức.

Dựa trên các cơ sở lý thuyết và bằng chứng thực nghiệm trên, tác giả đề xuất hai giả thuyết sau:

Giả thuyết H3: *Định hướng thị trường có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.*

Giả thuyết H4: *Chuyển đổi kỹ thuật số đóng vai trò trung gian mối quan hệ giữa định hướng thị trường và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.*

Theo Lý thuyết nguồn lực động, chuyển đổi kỹ thuật số là một dạng năng lực động chiến lược, giúp doanh nghiệp nhận biết cơ hội công nghệ, nắm bắt xu hướng đổi mới, và tái cấu trúc các nguồn lực nhằm đạt được hiệu quả vượt trội trong môi trường cạnh tranh biến động (Teece & cộng sự, 1997). Dưới góc nhìn của Lý thuyết nguồn lực doanh nghiệp (RBV), DT có thể được xem là một nguồn lực tổng hợp bao gồm năng lực công nghệ, vốn tri thức, quy trình vận hành linh hoạt và khả năng học hỏi tổ chức (Barney, 1991). Khi các yếu tố này được tích hợp, DT không chỉ tạo ra lợi thế cạnh tranh mà còn giúp doanh nghiệp đạt hiệu quả hoạt động bền vững.

Các nghiên cứu gần đây đã làm rõ những đặc điểm chung của các doanh nghiệp có mức độ trưởng thành kỹ thuật số cao. Kane & cộng sự (2017) chỉ ra rằng các tổ chức này có khả năng chấp nhận rủi ro, khuyến khích thử nghiệm công nghệ mới, đồng thời đầu tư mạnh vào nguồn nhân lực kỹ thuật số và lãnh đạo chiến lược, nhằm đảm bảo sự đồng bộ giữa đổi mới công nghệ, văn hóa tổ chức và năng lực nhân sự. Theo đó, sự trưởng thành kỹ thuật số không chỉ phản ánh mức độ ứng dụng công nghệ mà còn thể hiện khả năng tổ chức hài hòa giữa công nghệ và chiến lược kinh doanh. Chuyển đổi kỹ thuật số tác động đến hiệu suất doanh nghiệp theo ba cơ chế chính. Thứ nhất, mức độ số hóa cao giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất, tối ưu hóa quy

trình và tăng lợi nhuận, từ đó tạo lợi thế cạnh tranh bền vững (Fitzgerald & cộng sự, 2013; Bughin & cộng sự, 2017). Thứ hai, sự khác biệt về tốc độ và phạm vi chuyển đổi số giữa các doanh nghiệp dẫn đến chênh lệch rõ rệt về hiệu quả hoạt động và khả năng chiếm lĩnh thị trường. Thứ ba, các doanh nghiệp tiên phong về số hóa có xu hướng thiết lập tiêu chuẩn mới cho toàn ngành, tạo ra rào cản cạnh tranh đối với những đối thủ chậm thích ứng.

Về phương diện đo lường, Joensuu-Salo & cộng sự (2018) xác định bảy yếu tố cấu thành mức độ số hóa của doanh nghiệp, bao gồm: (1) website, (2) mạng xã hội, (3) điện toán đám mây, (4) giao tiếp số, (5) thương mại điện tử, (6) Internet vạn vật công nghiệp và (7) dữ liệu lớn (Big Data). Blixen-Finecke (2020) và BearingPoint (2021) mở rộng thêm bốn khía cạnh: marketing số, trải nghiệm số sản phẩm, thương mại điện tử và hệ thống quản lý quan hệ khách hàng điện tử (e-CRM). Các yếu tố này phản ánh mức độ tích hợp công nghệ số vào chuỗi giá trị, từ tương tác khách hàng đến vận hành nội bộ, giúp doanh nghiệp tăng cường sự linh hoạt và hiệu quả trong ra quyết định.

Chuyển đổi kỹ thuật số không chỉ tác động đến quy trình vận hành, mà còn ảnh hưởng đến đổi mới sáng tạo (Svahn & cộng sự, 2017), hiệu quả tài chính (Karimi & Walter, 2015), tăng trưởng kinh doanh (Tumbas & cộng sự, 2018), danh tiếng thương hiệu (Yang & cộng sự, 2012) và lợi thế cạnh tranh (Neumeier, 2017). Tanriverdi & Lim (2017) khẳng định rằng DT giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng thích ứng, tối ưu hóa mô hình hoạt động và duy trì phát triển bền vững trong môi trường bất định.

Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết kiểm định H5: *Chuyển đổi kỹ thuật số có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.*

Định hướng thị trường không chỉ giúp doanh nghiệp hiểu sâu nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng, mà còn thúc đẩy hành vi có trách nhiệm xã hội như một phần trong chiến lược phát triển bền vững. Theo Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory), doanh nghiệp có định hướng thị trường cao thường quan tâm đồng thời đến lợi ích dài hạn của khách hàng, nhân viên, nhà đầu tư, cộng đồng và cơ quan quản lý, thay

vì chỉ tập trung vào lợi nhuận ngắn hạn (Freeman, 1984). Khi môi trường kinh doanh ngày càng đề cao các giá trị bền vững như minh bạch, bảo vệ môi trường, bình đẳng xã hội và quản trị đạo đức, doanh nghiệp có MO mạnh mẽ sẽ có xu hướng điều chỉnh chiến lược CSR để đáp ứng các kỳ vọng ngày càng cao từ thị trường và xã hội. Từ góc nhìn của Lý thuyết RBV, CSR được xem như một nguồn lực vô hình mang tính chiến lược, giúp doanh nghiệp củng cố danh tiếng, xây dựng lòng tin và tạo lợi thế cạnh tranh dài hạn. Trong bối cảnh đó, MO đóng vai trò như cơ chế khởi phát giúp doanh nghiệp hình thành và duy trì CSR. Một tổ chức có MO mạnh sẽ liên tục thu thập và phổ biến thông tin từ các bên liên quan, qua đó nhận diện các giá trị xã hội mà thị trường coi trọng, rồi chuyển hóa thành chiến lược CSR phù hợp. Định hướng thị trường không chỉ giúp doanh nghiệp nhận diện nhu cầu khách hàng mà còn thúc đẩy CSR như một chiến lược tạo giá trị dài hạn và duy trì lợi thế cạnh tranh. Theo Lý thuyết các bên liên quan, doanh nghiệp có MO cao thường ưu tiên lợi ích dài hạn của khách hàng, cộng đồng và chính phủ, thay vì chỉ tối ưu hóa lợi nhuận ngắn hạn. Khi thị trường ngày càng đề cao các giá trị bền vững như bảo vệ môi trường, bình đẳng xã hội và quản trị doanh nghiệp, doanh nghiệp có MO mạnh sẽ điều chỉnh chiến lược CSR để đáp ứng kỳ vọng này. MO tác động đến CSR qua ba cơ chế chính. Thứ nhất, MO thúc đẩy CSR như một chiến lược cạnh tranh khi doanh nghiệp nhận thấy CSR giúp xây dựng lòng trung thành khách hàng và tạo lợi thế dài hạn. Thứ hai, MO tạo động lực thực hiện CSR nhằm gia tăng danh tiếng, khi thông tin thị trường giúp doanh nghiệp hiểu rõ kỳ vọng của khách hàng và nhà đầu tư. Thứ ba, doanh nghiệp có định hướng khách hàng cao xem CSR như một phần thiết yếu trong chiến lược kinh doanh, không chỉ để tuân thủ quy định mà còn để đáp ứng nhu cầu về đạo đức và trách nhiệm xã hội.

Các nghiên cứu của Deshpandé & Farley (1999) và Länsiluoto & cộng sự (2019) khẳng định doanh nghiệp có MO cao thường tích cực triển khai CSR hơn so với các doanh nghiệp thiếu chiến lược thị trường rõ ràng. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết: *H6: Định hướng thị trường có tác động thuận chiều đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.*

Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp không chỉ phản ánh cam kết đạo đức của doanh nghiệp đối với xã hội và môi trường, mà còn đóng vai trò động lực chiến lược thúc đẩy chuyển đổi kỹ thuật số. Dưới góc nhìn của Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực, doanh nghiệp cần liên tục tối ưu hóa và khai thác các nguồn lực bên ngoài – bao gồm tri thức, công nghệ và quan hệ xã hội – để duy trì lợi thế cạnh tranh (Pfeffer & Salancik, 1978). Trong bối cảnh đó, việc ứng dụng công nghệ số trở thành phương tiện quan trọng giúp doanh nghiệp thực hiện CSR hiệu quả hơn, thông qua tăng cường minh bạch, cải thiện năng lực quản trị và nâng cao hiệu suất vận hành. Đồng thời, theo Lý thuyết năng lực động, CSR có thể được xem như nguồn lực khởi phát cho đổi mới công nghệ, khi các tổ chức có cam kết xã hội cao thường chủ động tái cấu trúc quy trình, mô hình kinh doanh và phương thức quản trị để đáp ứng các tiêu chuẩn phát triển bền vững (Teece & cộng sự, 1997; Vial, 2019). Điều này tạo áp lực và động lực cho doanh nghiệp chuyển đổi số nhanh hơn, không chỉ để nâng cao hiệu quả nội tại mà còn để hiện thực hóa các mục tiêu xã hội và môi trường.Cơ chế tác động của CSR đến DT có thể được lý giải qua ba khía cạnh tương tác chính, bao gồm công nghệ – minh bạch, đổi mới sản phẩm – dịch vụ và quản trị – tương tác tổ chức. Trước hết, CSR khuyến khích doanh nghiệp ứng dụng công nghệ số tiên tiến như Big Data, AI và Blockchain trong việc đo lường, báo cáo và giám sát các hoạt động CSR, từ đó nâng cao tính minh bạch, khả năng truy xuất và trách nhiệm giải trình, góp phần củng cố lòng tin của các bên liên quan (Kiron & cộng sự, 2017). Tiếp theo, CSR tạo ra động lực đổi mới công nghệ khi doanh nghiệp theo đuổi các mục tiêu phát triển bền vững, buộc họ phải cải tiến sản phẩm, quy trình và mô hình kinh doanh theo hướng xanh, thân thiện và bao trùm xã hội. Quá trình này thúc đẩy việc triển khai các giải pháp kỹ thuật số, tiêu biểu như ngân hàng số hướng đến tài chính xanh hay chuỗi cung ứng bền vững, qua đó lan tỏa tác động tích cực của CSR đến toàn bộ hoạt động tổ chức (Bughin & cộng sự, 2017; Fitzgerald & cộng sự, 2013). Cuối cùng, CSR cũng tác động đến cơ chế quản trị và tương tác nội bộ, khi các doanh nghiệp cam kết CSR thường số hóa quy trình quản lý và giao tiếp, áp dụng các công nghệ như hệ thống quản lý khách hàng điện tử (e-CRM), thương mại điện tử và truyền thông kỹ thuật số

nhằm tăng cường kết nối với khách hàng, nhân viên và nhà đầu tư, đồng thời củng cố văn hóa doanh nghiệp minh bạch, hướng đến cộng đồng (Blixen-Finecke & cộng sự, 2020). Nghiên cứu của Bughin & cộng sự (2017) và Fitzgerald & cộng sự (2013) đã khẳng định rằng các doanh nghiệp có định hướng CSR cao thường là những doanh nghiệp tiên phong trong chuyển đổi số nhằm tối ưu hóa tác động của CSR. Do đó, có thể kết luận rằng CSR không chỉ là một yếu tố đạo đức mà còn là động lực thúc đẩy doanh nghiệp áp dụng chuyển đổi số, từ đó giả thuyết *H7: Trách nhiệm xã hội có tác động thuận chiều đến chuyển đổi kỹ thuật số* được tác giả đề xuất.

Định hướng thị trường không chỉ giúp doanh nghiệp thu thập thông tin và thấu hiểu nhu cầu khách hàng, mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy chuyển đổi kỹ thuật số. Theo Lý thuyết DCV, doanh nghiệp cần liên tục đổi mới, học hỏi và thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh để duy trì lợi thế cạnh tranh (Teece & cộng sự, 1997). Trong bối cảnh chuyển đổi số, MO trở thành nguồn năng lực động chủ chốt giúp tổ chức nhận biết cơ hội (sensing), nắm bắt (seizing) và tái cấu trúc (reconfiguring) nguồn lực thông qua việc ứng dụng công nghệ số vào các quy trình kinh doanh (Vial, 2019).

Cơ chế tác động của MO đến DT có thể được lý giải trên ba khía cạnh chủ đạo. Thứ nhất, MO tạo ra nhu cầu sử dụng công nghệ số để thu thập, xử lý và phân tích dữ liệu khách hàng, giúp doanh nghiệp ra quyết định dựa trên dữ. Việc ứng dụng các công nghệ như trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn và hệ thống quản lý quan hệ khách hàng cho phép doanh nghiệp nâng cao khả năng hiểu biết khách hàng và phản ứng nhanh với thay đổi thị trường. Thứ hai, MO thúc đẩy doanh nghiệp ứng dụng công nghệ để nâng cao trải nghiệm khách hàng, thông qua các kênh như thương mại điện tử, chatbot AI và nền tảng dịch vụ khách hàng số, từ đó củng cố mối quan hệ với khách hàng và gia tăng lòng trung thành (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1993). Thứ ba, MO đòi hỏi doanh nghiệp phải liên tục đổi mới công nghệ để duy trì lợi thế cạnh tranh, dẫn đến việc số hóa quy trình kinh doanh, tối ưu chuỗi cung ứng và triển khai các nền tảng thanh toán số. Các doanh nghiệp có MO cao thường tiên phong trong chuyển

đổi số, coi đây là công cụ để nâng cao năng lực phục vụ và hiệu suất tổ chức (Neumeier, 2017; Tumbas & cộng sự, 2018).

Từ góc độ Lý thuyết nguồn lực doanh nghiệp (RBV), MO tạo nền tảng cho việc hình thành các nguồn lực công nghệ khó sao chép, vì doanh nghiệp định hướng thị trường có khả năng chuyển hóa thông tin thị trường thành tri thức tổ chức – một dạng tài sản vô hình quan trọng hỗ trợ quá trình chuyển đổi số (Barney, 1991). Khi tri thức thị trường được kết hợp với năng lực công nghệ, doanh nghiệp có thể thiết kế sản phẩm, quy trình và trải nghiệm khách hàng số hóa, qua đó gia tăng hiệu quả hoạt động và lợi thế bền vững. Neumeier (2017) chứng minh rằng các doanh nghiệp có MO cao thường đầu tư mạnh vào công nghệ để gia tăng năng lực cạnh tranh. Tumbas & cộng sự (2018) và Kohli (2017) chỉ ra rằng MO là yếu tố dẫn dắt quá trình chuyển đổi số trong nhiều lĩnh vực, đặc biệt ở các ngành dịch vụ định hướng khách hàng như ngân hàng, nơi công nghệ số được sử dụng để nâng cao trải nghiệm và niềm tin của khách hàng. Do đó, có thể kết luận rằng định hướng thị trường là một động lực quan trọng thúc đẩy doanh nghiệp chuyển đổi kỹ thuật số nhằm nâng cao khả năng phục vụ khách hàng và tối ưu hóa hiệu suất hoạt động, từ đó tác giả đề xuất giả thuyết *H8: Định hướng thị trường có tác động thuận chiều đến chuyển đổi kỹ thuật số*.

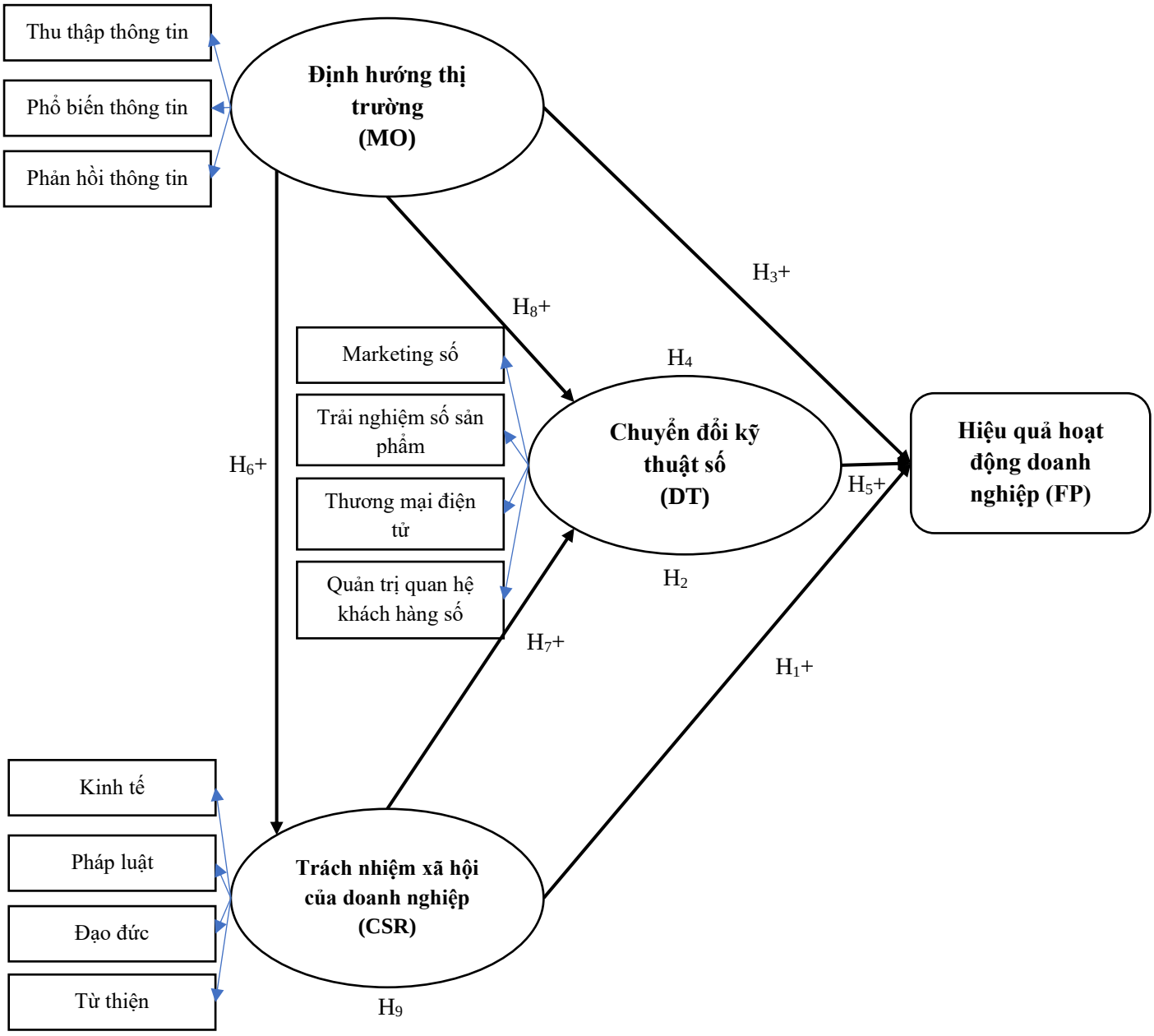
Mối quan hệ giữa định hướng thị trường và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp không chỉ mang tính trực tiếp mà còn có thể được điều tiết và khuếch đại thông qua vai trò trung gian của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp. Theo Lý thuyết các bên liên quan, các doanh nghiệp có MO cao thường hướng đến việc đáp ứng kỳ vọng của khách hàng, nhân viên, nhà đầu tư và cộng đồng - những nhóm có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả hoạt động tổng thể (Freeman, 1984). Trong bối cảnh đó, CSR trở thành công cụ chiến lược giúp doanh nghiệp hiện thực hóa các mục tiêu định hướng thị trường theo hướng có trách nhiệm và bền vững hơn.

Theo Lý thuyết năng lực động, MO cung cấp cho doanh nghiệp khả năng "nhận biết và nắm bắt cơ hội", trong khi CSR đóng vai trò như một năng lực tổ chức hỗ trợ tái cấu trúc các nguồn lực theo hướng tạo giá trị cho cả khách hàng và xã hội (Teece &

cộng sự, 1997; Vial, 2019). Khi CSR được triển khai hiệu quả, doanh nghiệp có thể chuyển hóa thông tin thị trường thành hành động có trách nhiệm xã hội, giúp củng cố danh tiếng, gia tăng niềm tin của các bên liên quan và cải thiện hiệu quả hoạt động dài hạn. Khi CSR đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa MO và FP, có ba cơ chế tác động chính có thể được xác định. Thứ nhất, CSR giúp doanh nghiệp chuyển đổi các chiến lược định hướng thị trường thành hành động có trách nhiệm hơn, tạo ra giá trị không chỉ cho khách hàng mà còn cho cộng đồng, từ đó nâng cao danh tiếng và sự tin tưởng từ thị trường. Thứ hai, CSR giúp tăng cường lòng trung thành của khách hàng và sự ủng hộ từ các nhà đầu tư, làm giảm rủi ro kinh doanh và cải thiện hiệu quả tài chính dài hạn. Thứ ba, CSR giúp doanh nghiệp tận dụng các hoạt động thị trường theo hướng bền vững, giảm thiểu tác động tiêu cực và tối ưu hóa tài nguyên trong dài hạn. Từ góc nhìn Lý thuyết RBV, CSR có thể được xem là nguồn lực bổ trợ cho MO, khi doanh nghiệp có khả năng kết hợp tri thức thị trường với giá trị xã hội để tạo ra năng lực cạnh tranh kép – vừa hướng thị trường, vừa hướng cộng đồng. Sự tích hợp này giúp doanh nghiệp đạt hiệu quả hoạt động toàn diện hơn, không chỉ về tài chính mà còn về uy tín, niềm tin và tính bền vững.

Các bằng chứng thực nghiệm củng cố nhận định này. Deshpandé & Farley (1999) chỉ ra rằng MO và CSR là hai trụ cột văn hóa tổ chức có tác động đồng thời đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Tương tự, Joensuu-Salo & cộng sự (2018) chứng minh CSR có thể đóng vai trò là cầu nối giữa MO và FP, giúp gia tăng tác động tích cực của MO đối với hiệu quả hoạt động thông qua việc tạo dựng lòng tin, hình ảnh và mối quan hệ bền vững với khách hàng. Do đó, có thể nhận thấy rằng CSR là yếu tố trung gian quan trọng giúp doanh nghiệp tận dụng MO để nâng cao hiệu suất hoạt động, từ đó giả thuyết *H9: Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa định hướng thị trường và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp* được đề xuất.

Dựa trên 9 giả thuyết nghiên cứu, tác giả đề xuất mô hình theo Hình 2.4 như sau:



Hình 2.4 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Mô hình nghiên cứu được xây dựng nhằm kiểm định mối quan hệ giữa Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, Định hướng thị trường, Chuyển đổi kỹ thuật số và Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Cụ thể, mô hình đề xuất các mối quan hệ tác động trực tiếp và gián tiếp giữa các biến thông qua các giả thuyết nghiên cứu như sau:

	Giả thuyết
H1	Trách nhiệm xã hội có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp
H2	Chuyển đổi kỹ thuật số đóng vai trò trung gian mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp
H3	Định hướng thị trường có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp
H4	Chuyển đổi kỹ thuật số đóng vai trò trung gian mối quan hệ giữa định hướng thị trường và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp
H5	Chuyển đổi kỹ thuật số có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp
H6	Định hướng thị trường có tác động thuận chiều đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp
H7	Trách nhiệm xã hội có tác động thuận chiều đến chuyển đổi kỹ thuật số
H8	Định hướng thị trường có tác động thuận chiều đến chuyển đổi kỹ thuật số
H9	Trách nhiệm xã hội đóng vai trò trung gian mối quan hệ giữa định hướng thị trường hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp

CHƯƠNG 3 THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

Chương 3 tập trung trình bày thiết kế nghiên cứu, bao gồm các phương pháp thu thập, xử lý và phân tích dữ liệu được sử dụng nhằm kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu đã đề xuất. Cụ thể, chương làm rõ phương pháp tiếp cận hỗn hợp (kết hợp định tính và định lượng), quy trình xây dựng, hiệu chỉnh và kiểm định độ tin cậy cũng như giá trị của thang đo, quá trình thiết kế bảng câu hỏi khảo sát phù hợp với bối cảnh nghiên cứu, đặc điểm mẫu khảo sát và phương thức thu thập dữ liệu. Ngoài ra, chương còn mô tả chi tiết quy trình phân tích dữ liệu định lượng bằng phần mềm SmartPLS với kỹ thuật mô hình phương trình cấu trúc (PLS-SEM), nhằm kiểm định mối quan hệ giữa các biến trong mô hình nghiên cứu.

3.1 Quy trình nghiên cứu

3.1.1 Phương pháp nghiên cứu

Ba phương pháp nghiên cứu chính bao gồm định lượng, định tính và phương pháp hỗn hợp. Trong đó, nghiên cứu định lượng là cách tiếp cận suy diễn, sử dụng số liệu và các câu hỏi đóng để kiểm tra mối quan hệ giữa các biến thông qua các phương pháp thống kê (Creswell, 2014). Nghiên cứu định tính tập trung vào phân tích dữ liệu phi số liệu như quan sát, phỏng vấn hoặc tài liệu để hiểu sâu sắc về hiện tượng nghiên cứu. Phương pháp hỗn hợp kết hợp cả định lượng và định tính, cung cấp cái nhìn toàn diện hơn về vấn đề nghiên cứu, giúp khắc phục hạn chế của từng phương pháp khi áp dụng riêng lẻ (Creswell, 2014).

3.1.1.1 Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính khác với nghiên cứu định lượng ở chỗ không tập trung vào sự thường xuyên hay đặc tính chung của hiện tượng, mà đi sâu vào khám phá các hiện tượng xã hội và cơ chế nhân quả để xác định nguyên nhân thực sự của chúng (Saunders & cộng sự, 2009). Nghiên cứu định tính tìm hiểu cách các cơ chế vận hành, cũng như mô tả sự tương tác giữa các yếu tố tạo ra một hiện tượng xã hội (Danermark & cộng sự, 2002). Mặc dù cũng cần lấy mẫu, nhưng thay vì đảm bảo tính đại diện

thống kê như nghiên cứu định lượng, nghiên cứu định tính sử dụng chiến lược chọn mẫu có chủ đích, tập trung vào những trường hợp điển hình hoặc mang đặc điểm đặc trưng cho tổng thể cần nghiên cứu (Danermark & cộng sự, 2002).

Cách tiếp cận nghiên cứu định tính dựa trên các quan điểm bản thể luận và nhận thức luận khác nhau. Về mặt nhận thức luận, nghiên cứu này đánh giá bản chất của tri thức và cách thức thu thập tri thức, cho rằng việc áp dụng phương pháp khoa học cứng nhắc để nghiên cứu hiện tượng xã hội có thể không phù hợp (Easterby-Smith & cộng sự, 2008). Do đó, các nhà nghiên cứu thu thập dữ liệu phong phú bằng cách tương tác trực tiếp với các đối tượng nghiên cứu, sau đó giải thích dữ liệu trong bối cảnh xã hội rộng lớn hơn. Về mặt bản thể luận, nghiên cứu định tính thường áp dụng cách tiếp cận xây dựng xã hội, trong đó hiện thực được hình thành thông qua sự tương tác giữa các cá nhân và nhóm trong xã hội. Phương pháp này thường được triển khai thông qua nghiên cứu trường hợp và phỏng vấn sâu để khám phá cách các hiện tượng xã hội được kiến tạo và duy trì (Danermark & cộng sự, 2002).

3.1.1.2 Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng tập trung vào phân tích các hiện tượng xã hội theo cách khách quan thông qua xử lý dữ liệu thu thập được (Dubois & Gadde, 2002). Phương pháp này yêu cầu nhà nghiên cứu tránh can thiệp vào dữ liệu và tập trung vào việc tìm kiếm sự tương đồng và xu hướng chung trong tổng thể. Mục tiêu chính là thu được kết quả tổng quát, khách quan và có thể áp dụng rộng rãi (Creswell, 2009). Do hạn chế về thời gian và nguồn lực, nghiên cứu định lượng thường sử dụng phương pháp lấy mẫu thay vì khảo sát toàn bộ tổng thể, và mẫu nghiên cứu cần được lựa chọn sao cho đại diện tốt nhất có thể.

Cách tiếp cận này phản ánh định hướng thực chứng, với mục tiêu giải thích và dự đoán hiện tượng dựa trên thực nghiệm, tránh sự can thiệp chủ quan của nhà nghiên cứu (Creswell, 2009). Dù vẫn có tranh luận về tính phù hợp của phương pháp này trong nghiên cứu xã hội, nhưng nghiên cứu định lượng vẫn là phương pháp phổ biến nhờ khả năng tạo ra kết quả khách quan, đặc biệt khi kiểm định lý thuyết hoặc mô

hình nghiên cứu. Phương pháp này giả định một quan điểm bản thể luận khách quan, trong đó các đối tượng nghiên cứu được xem như những thực thể độc lập, không bị ảnh hưởng bởi nhận thức hoặc sự kiến tạo của con người.

Nghiên cứu định lượng kiểm tra mối quan hệ giữa các biến thông qua các phép đo định lượng, cho phép xử lý dữ liệu bằng các phương pháp thống kê (Creswell, 2009). Cách tiếp cận này thường liên quan đến suy luận diễn dịch, trong đó nhà nghiên cứu đặt ra giả thuyết, thu thập dữ liệu và kiểm chứng lý thuyết. Khi kiểm tra một mô hình nghiên cứu, phương pháp khảo sát thường được sử dụng để tiếp cận càng nhiều đối tượng trong tổng thể càng tốt. Trong khi đó, nghiên cứu định tính lại tập trung vào việc khám phá và hiểu sâu về một hiện tượng, thường sử dụng phỏng vấn không cấu trúc để thu thập dữ liệu phong phú (Yates, 2004; Dubois & Gadde, 2002).

3.1.1.3 Nghiên cứu hỗn hợp

Cách tiếp cận định tính chủ yếu dựa trên suy luận quy nạp, trong khi phương pháp định lượng dựa trên suy luận diễn dịch. Do đó, một mô hình nghiên cứu hỗn hợp kết hợp cả quy nạp và diễn dịch sẽ giúp cung cấp cái nhìn toàn diện hơn, đồng thời tận dụng được ưu điểm của cả hai phương pháp (Dubois & Gadde, 2002; Creswell, 2009). Nghiên cứu định tính là phương pháp khám phá và hiểu sâu ý nghĩa của các hiện tượng xã hội hoặc hành vi con người thông qua trải nghiệm cá nhân hoặc nhóm (Saunders & cộng sự, 2009). Quá trình này thường bao gồm các câu hỏi mở, dữ liệu thu thập trong bối cảnh thực tế của người tham gia, phân tích chủ đề và diễn giải dữ liệu theo cách linh hoạt và có chiều sâu (Creswell, 2009).

Các công cụ thu thập dữ liệu trong nghiên cứu định tính có thể bao gồm phỏng vấn sâu, nghiên cứu tình huống, thí nghiệm, quan sát dân tộc học hoặc nghiên cứu hành động. Trong phương pháp hỗn hợp, các nhà nghiên cứu có thể bắt đầu bằng nghiên cứu định tính để khám phá một hiện tượng và xây dựng cơ sở lý thuyết (Bryman & Bell, 2011), sau đó sử dụng phương pháp định lượng để kiểm định lý thuyết đó hoặc đánh giá khả năng tổng quát của nó. Ngược lại, họ cũng có thể bắt đầu bằng khảo sát định lượng trên một mẫu lớn, sau đó tiến hành nghiên cứu định tính như phỏng vấn

hoặc nghiên cứu trường hợp để kiểm chứng và diễn giải sâu hơn các kết quả. Trong số các phương pháp thu thập dữ liệu, khảo sát (phỏng vấn, bảng hỏi) và nghiên cứu tình huống là những phương pháp phổ biến nhất trong nghiên cứu khoa học xã hội hiện nay (Creswell, 2009).

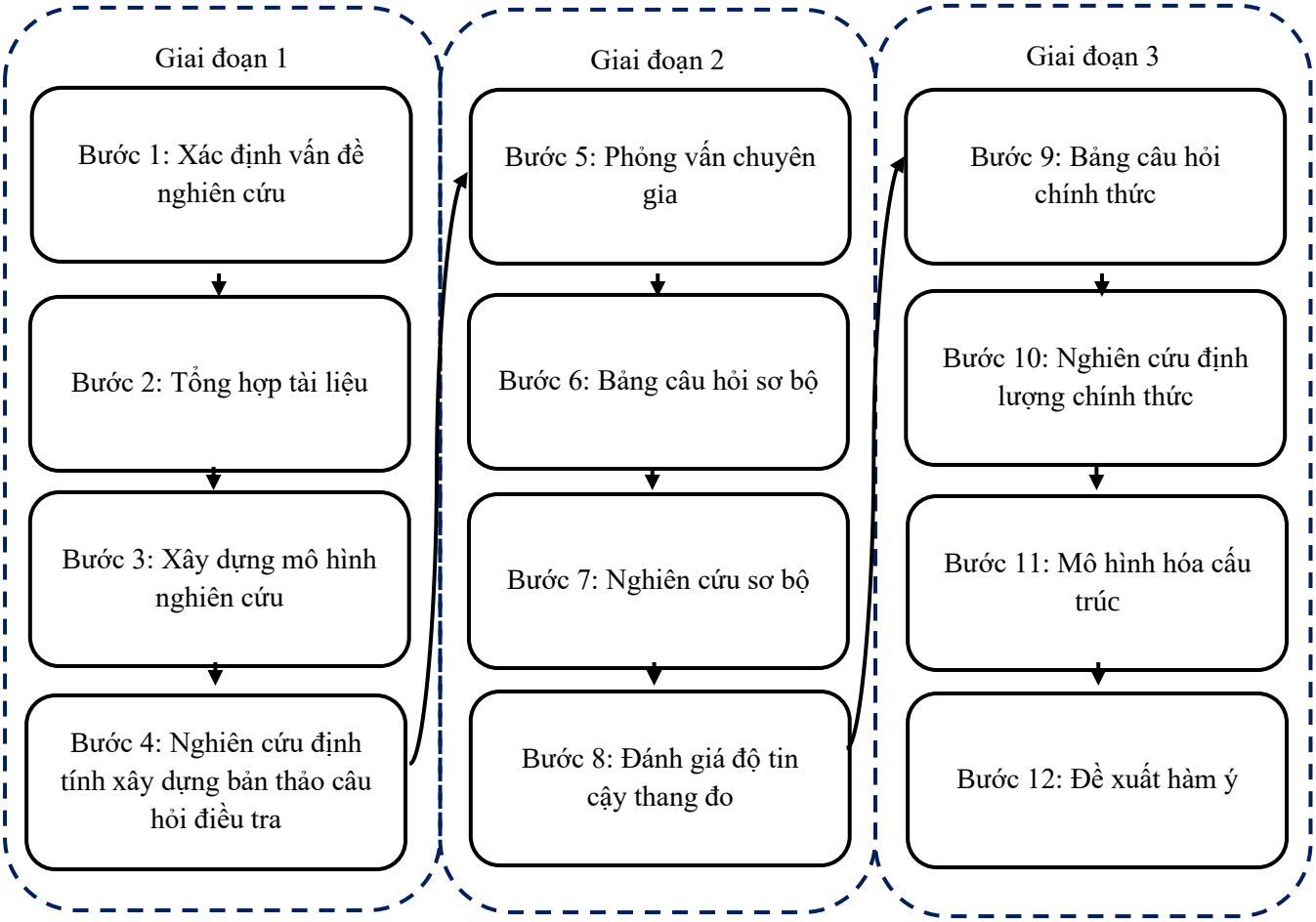
3.1.2 Quy trình nghiên cứu cụ thể

Nghiên cứu này mang tính chất khám phá và kiểm định các lý thuyết hiện có nhằm làm sáng tỏ mối quan hệ phức tạp giữa trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, định hướng thị trường và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp trong bối cảnh chuyển đổi kỹ thuật số. Hiện tại, lý thuyết chưa cung cấp đầy đủ kiến thức về cách thức CSR và MO tác động đến FP thông qua DT, do đó, việc sử dụng cách tiếp cận nghiên cứu phù hợp là cần thiết.

Phương pháp nghiên cứu hỗn hợp được lựa chọn vì nó kết hợp giữa nghiên cứu định tính và định lượng, giúp bổ sung và khắc phục những hạn chế của từng phương pháp riêng lẻ. Một trong những lý do quan trọng khi áp dụng phương pháp này là tăng cường độ tin cậy và tính toàn diện của kết quả nghiên cứu, đồng thời giải quyết các câu hỏi nghiên cứu một cách chi tiết và chính xác hơn (Danermark & cộng sự, 2002). Bên cạnh đó, phương pháp hỗn hợp giúp kiểm tra tính khả thi của mô hình nghiên cứu đề xuất và đánh giá mức độ phù hợp của mô hình thông qua các kiểm định thống kê (Tashakkori & Teddlie, 1998).

Theo đó, nghiên cứu này áp dụng thiết kế phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, trong đó cả dữ liệu định lượng và định tính đều được thu thập và phân tích song song để kiểm chứng các giả thuyết nghiên cứu. Việc sử dụng phương pháp này giúp khắc phục những hạn chế của từng phương pháp riêng lẻ, đồng thời tối đa hóa độ chính xác của kết quả nghiên cứu. Nó không chỉ đảm bảo tính khái quát lý thuyết, mà còn tăng độ tin cậy thống kê, từ đó cung cấp một cái nhìn toàn diện và sâu sắc hơn về mối quan hệ giữa CSR, MO, DT và FP trong ngành ngân hàng.

Nghiên cứu này tiến hành thông qua 3 giai đoạn với 12 bước cụ thể như sau:



Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu (nguồn Tác giả)

Bước 1: Xác định vấn đề nghiên cứu

Xác định khoảng trống nghiên cứu thông qua phân tích bối cảnh ngành ngân hàng tại khu vực Đông Nam Bộ, xu hướng chuyển đổi số, trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và định hướng thị trường, từ đó xác định vấn đề cần giải quyết là mối quan hệ giữa MO, CSR, chuyển đổi kỹ thuật số và hiệu quả hoạt động ngân hàng.

Bước 2: Tổng hợp tài liệu

Thu thập, phân tích và tổng hợp các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến MO, CSR, DT và hiệu quả hoạt động; nhận diện các thang đo đã được phát triển và ứng dụng; đánh giá những hạn chế còn tồn tại để xác định hướng tiếp cận mới cho nghiên cứu.

Bước 3: Xây dựng mô hình nghiên cứu

Dựa trên cơ sở lý thuyết và kết quả tổng quan tài liệu, xây dựng mô hình nghiên cứu đề xuất gồm các yếu tố chính (MO, CSR, DT, hiệu quả hoạt động) và các giả thuyết về mối quan hệ giữa chúng.

Bước 4: Nghiên cứu định tính xây dựng bản thảo câu hỏi điều tra

Phát triển bộ câu hỏi khảo sát dựa trên các thang đo trong các nghiên cứu trước, điều chỉnh về ngữ nghĩa và bối cảnh để phù hợp với ngành ngân hàng Việt Nam, đặc biệt là đối tượng quản lý tại các ngân hàng thương mại khu vực Đông Nam Bộ.

Bước 5: Phỏng vấn chuyên gia

Tiến hành phỏng vấn sâu 8 chuyên gia có kinh nghiệm quản lý ngân hàng để đánh giá tính phù hợp của mô hình và thang đo, đặc biệt về mức độ sát thực tế của các biến quan sát; đồng thời tiếp nhận đề xuất chỉnh sửa từ ngữ để đảm bảo dễ hiểu và phù hợp ngữ cảnh.

Bước 6: Bảng câu hỏi sơ bộ

Hiệu chỉnh bảng câu hỏi dựa trên góp ý chuyên gia, đảm bảo giữ nguyên cấu trúc đo lường gốc để duy trì tính kế thừa và độ tin cậy, đồng thời điều chỉnh thuật ngữ và ngôn ngữ cho phù hợp với người trả lời.

Bước 7: Nghiên cứu sơ bộ

Phát bảng câu hỏi sơ bộ tới một nhóm nhỏ đáp viên nhằm kiểm tra độ rõ ràng, tính dễ hiểu và độ phù hợp của các câu hỏi; thu thập phản hồi để điều chỉnh trước khi khảo sát chính thức.

Bước 8: Đánh giá độ tin cậy thang đo

Sử dụng dữ liệu từ nghiên cứu sơ bộ để kiểm định độ tin cậy Cronbach’s Alpha và hệ số tải ngoài nhằm loại bỏ hoặc điều chỉnh các biến quan sát không đạt tiêu chuẩn, đảm bảo thang đo có độ tin cậy và tính giá trị trước khi tiến hành khảo sát chính thức.

Bước 9: Bảng câu hỏi chính thức

Triển khai khảo sát chính thức thông qua cả hình thức trực tiếp và trực tuyến với 350 bảng câu hỏi được gửi tới các cán bộ quản lý, nhân viên cấp trung và cấp cao tại các ngân hàng thương mại khu vực Đông Nam Bộ. Sau khi loại bỏ các bảng không hợp lệ, thu được 344 bảng hợp lệ. Dữ liệu được mã hóa và nhập vào phần mềm SmartPLS 4.0 để sẵn sàng cho phân tích mô hình PLS-SEM.

Bước 10: Nghiên cứu định lượng chính thức

Thực hiện phân tích đặc điểm mẫu khảo sát bằng thống kê mô tả trên Microsoft Excel; xác định cấu trúc thang đo với ba yếu tố bậc hai gồm CSR (kinh tế, từ thiện, pháp luật, đạo đức), MO (thu thập, phổ biến, phản hồi thông tin) và DT (marketing số, trải nghiệm sản phẩm số, thương mại điện tử, quản trị quan hệ khách hàng số). Ứng dụng phương pháp tiếp cận hai giai đoạn của Sarstedt & ctg (2019), gồm: (1) Repeated Indicator Approach để đo lường và kiểm định các biến bậc thấp; (2) Disjoint Two-Stage Approach để đo lường và kiểm định các biến bậc cao. Tiếp theo, kiểm định thang đo thông qua các chỉ số về độ tin cậy, tính hội tụ, tính phân biệt, hệ số R^2, kiểm tra đa cộng tuyến và các tiêu chí đánh giá mô hình SEM.

Bước 11: Mô hình hóa cấu trúc

Tiến hành mô hình hóa cấu trúc tuyến tính SEM dựa trên kết quả phân tích từ bước 10. Giai đoạn đầu sử dụng Repeated Indicator Approach để đo lường đồng thời các khía cạnh và yếu tố chính, kiểm định chất lượng thang đo của biến bậc thấp. Nếu đạt yêu cầu, giá trị biến tiềm ẩn được trích xuất để áp dụng Disjoint Two-Stage Approach ở giai đoạn tiếp theo nhằm đo lường các biến bậc cao và kiểm định toàn diện các giả thuyết nghiên cứu. Quá trình này bao gồm đánh giá chất lượng biến quan sát, độ tin cậy, tính hội tụ, tính phân biệt, hệ số R^2, kiểm tra đa cộng tuyến và đánh giá mức độ phù hợp tổng thể của mô hình.

Bước 12: Đề xuất hàm ý

Đối chiếu kết quả nghiên cứu với các công trình trước để chỉ ra sự tương đồng, khác biệt và đóng góp mới. Xây dựng các hàm ý quản trị cụ thể theo từng yếu tố MO, CSR, DT nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động ngân hàng trong bối cảnh chuyển đổi số. Đồng thời, xác định đóng góp lý thuyết bằng cách làm rõ vai trò trung gian của DT trong mối quan hệ giữa MO, CSR và hiệu quả hoạt động, qua đó cung cấp cơ sở thực tiễn và học thuật cho các nghiên cứu tiếp theo.

3.2 Nghiên cứu định tính và xây dựng thang đo

3.2.1 Nghiên cứu định tính hoàn thiện mô hình nghiên cứu

Nghiên cứu định tính đóng vai trò nền tảng trong quá trình xây dựng và phát triển mô hình nghiên cứu. Việc phân tích các công trình trước đây từ các nghiên cứu trong nước và quốc tế giúp làm rõ cách tiếp cận lý thuyết, phương pháp nghiên cứu, kết quả chính, hạn chế, và các hướng phát triển tiềm năng. Điều này không chỉ giúp xác định khoảng trống nghiên cứu mà còn đảm bảo tính khoa học và thực tiễn khi xây dựng mô hình nghiên cứu cho ngành ngân hàng tại Việt Nam.

Quá trình nghiên cứu định tính tập trung vào các lĩnh vực liên quan đến trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, định hướng thị trường, chuyển đổi kỹ thuật số và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Để xây dựng nền tảng lý thuyết vững chắc, nghiên cứu đã xem xét các lý thuyết quản trị quan trọng như Lý thuyết đại diện, Lý thuyết các bên liên quan, Lý thuyết dựa trên nguồn lực và Lý thuyết dựa trên năng lực động nhằm giải thích cơ chế tác động giữa các biến trong mô hình nghiên cứu. Bên cạnh việc tổng hợp các lý thuyết nền, nghiên cứu cũng phân tích thực nghiệm từ các nghiên cứu trước đây để đánh giá tác động của CSR, MO và DT đến FP trong các bối cảnh khác nhau, đặc biệt là tại các quốc gia có nền kinh tế phát triển và đang phát triển. Thông qua việc đối chiếu kết quả từ các nghiên cứu trước, đề tài có thể xác định được những khoảng trống nghiên cứu cần được tiếp tục khám phá. Ngoài ra, quá trình nghiên cứu

định tính còn tập trung vào việc tổng hợp và phân tích các thang đo đã được sử dụng trong các nghiên cứu trước để làm cơ sở cho việc thiết kế bảng câu hỏi sơ bộ. Các thang đo của CSR, MO, DT và FP được xem xét nhằm đảm bảo tính phù hợp khi áp dụng vào bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam, đồng thời tạo tiền đề cho việc kiểm định và điều chỉnh trong giai đoạn nghiên cứu định lượng tiếp theo. Đặc biệt, trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học xã hội, sự khác biệt về văn hóa, trình độ kinh tế, và môi trường kinh doanh giữa các quốc gia có thể ảnh hưởng đáng kể đến cách đo lường các khái niệm (Nguyễn, Đ.T., 2013). Do đó, việc điều chỉnh và kiểm tra lại các thang đo để phù hợp với bối cảnh Việt Nam là cần thiết nhằm đảm bảo độ tin cậy và tính hợp lệ của nghiên cứu.

Bên cạnh việc phân tích lý thuyết và tổng hợp thang đo từ các nghiên cứu trước, nghiên cứu còn tiến hành phỏng vấn chuyên gia như một bước quan trọng trong quá trình nghiên cứu định tính nhằm kiểm định tính phù hợp và điều chỉnh mô hình nghiên cứu ban đầu. Các chuyên gia được lựa chọn bao gồm nhà quản trị cấp cao trong ngành ngân hàng, giảng viên và nhà nghiên cứu có kinh nghiệm trong lĩnh vực quản trị chiến lược, marketing, chuyển đổi số và trách nhiệm xã hội doanh nghiệp. Thông qua phỏng vấn bán cấu trúc, các chuyên gia đã đưa ra những nhận định sâu sắc về tính thực tiễn của các mối quan hệ giả thuyết trong mô hình, mức độ phù hợp của các thang đo, cũng như những yếu tố đặc thù của ngành ngân hàng tại Việt Nam cần được cân nhắc khi vận dụng các khái niệm quốc tế.

Để thu thập dữ liệu nghiên cứu định tính nhằm hoàn thiện mô hình nghiên cứu, tác giả đã tiến hành phỏng vấn 8 chuyên gia phù hợp với các tiêu chí đã xác định, nhằm thu nhận các ý kiến thực tiễn từ góc nhìn của những người có kinh nghiệm trong lĩnh vực ngân hàng và quản trị doanh nghiệp tại khu vực Đông Nam Bộ, Việt Nam.

Tiêu chí lựa chọn chuyên gia được xác định dựa trên ba yếu tố chính:

(1) Kinh nghiệm thực tiễn trong lĩnh vực ngân hàng từ 5 năm trở lên, đặc biệt trong các vị trí quản lý cấp chi nhánh hoặc khối chiến lược;

(2) Kiến thức chuyên sâu về quản trị ngân hàng, marketing dịch vụ hoặc công nghệ tài chính (fintech);

(3) Khả năng phản biện và đóng góp cho việc hoàn thiện thang đo, thể hiện qua kinh nghiệm nghiên cứu hoặc tham gia dự án học thuật liên quan.

Các cuộc phỏng vấn tập trung vào đánh giá mức độ phù hợp của các biến quan sát trong thang đo gốc (kế thừa từ các nghiên cứu quốc tế), cũng như bổ sung hoặc điều chỉnh các chỉ báo để phù hợp với ngữ cảnh Việt Nam. Kết quả phân tích định tính giúp tinh gọn và điều chỉnh các biến quan sát, loại bỏ các chỉ báo trùng lặp hoặc không phù hợp với đặc thù ngành, đồng thời xác nhận cấu trúc khái niệm của các nhân tố CSR, MO, DT và FP. Nhờ đó, mô hình nghiên cứu và thang đo chính thức đạt được độ phù hợp ngữ cảnh cao hơn, đảm bảo giá trị nội dung trước khi tiến hành kiểm định định lượng.

Các chuyên gia được mã hóa từ A đến H, với thông tin cụ thể như sau:

Chuyên gia A: Giám đốc Chi nhánh Ngân hàng TMCP tại TP. Hồ Chí Minh, có hơn 12 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng.

Chuyên gia B: Trưởng phòng tại một ngân hàng tại Tp. Hồ Chí Minh, có 10 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng.

Chuyên gia C: Trưởng phòng tại ngân hàng TMCP tại Tp. Hồ Chí Minh, có 8 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng.

Chuyên gia D: Giám đốc Marketing tại ngân hàng TMCP ở Tp. Hồ Chí Minh, 11 năm kinh nghiệm trong chiến lược định hướng thị trường.

Chuyên gia E: Phó Giám đốc phụ trách vận hành tại ngân hàng ở TP. Hồ Chí Minh, có 9 năm kinh nghiệm.

Chuyên gia F: Cố vấn chiến lược cấp cao trong ngành ngân hàng, từng giữ vị trí điều hành tại nhiều ngân hàng thương mại, hơn 15 năm kinh nghiệm.

Chuyên gia G: Trưởng phòng tại ngân hàng TMCP tại Tp. Hồ Chí Minh, có 9 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng.

Chuyên gia H: Trưởng phòng Phân tích hiệu quả hoạt động doanh nghiệp tại ngân hàng, 7 năm kinh nghiệm.

Dữ liệu định tính được thu thập thông qua phỏng vấn bán cấu trúc, với dàn bài phỏng vấn được thiết kế nhằm hoàn thiện mô hình nghiên cứu. Cấu trúc phỏng vấn gồm ba phần:

Phần giới thiệu: Giới thiệu về mục tiêu nghiên cứu, nội dung phỏng vấn và cam kết bảo mật thông tin.

Phần nội dung chính: Bao gồm các câu hỏi tập trung vào:

- Xác nhận mức độ phù hợp của các yếu tố CSR, MO, DT và FP trong mô hình đề xuất.
- Đánh giá vai trò trung gian của chuyển đổi kỹ thuật số trong mối quan hệ giữa CSR/MO và hiệu quả hoạt động.
- Kiểm tra tính thực tiễn và khả năng đo lường các thang đo trong bối cảnh ngành ngân hàng Việt Nam.

Phần kết thúc: Ghi nhận đóng góp của chuyên gia và cảm ơn sự hợp tác.

Sau khi tiến hành phỏng vấn, tác giả thu được nhiều ý kiến giá trị góp phần điều chỉnh và hoàn thiện mô hình nghiên cứu. Tất cả các chuyên gia đều đồng thuận với cấu trúc tổng thể của mô hình đề xuất gồm các yếu tố: trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, định hướng thị trường, chuyển đổi kỹ thuật số và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Đặc biệt, các chuyên gia nhấn mạnh vai trò trung gian của chuyển đổi kỹ thuật số, không chỉ như một yếu tố tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động, mà còn là cầu nối khuếch đại hiệu quả của CSR và MO trong bối cảnh công nghệ số hóa toàn diện. Các chuyên gia cũng đề xuất cần làm rõ hơn mức độ tích hợp chuyển đổi số vào chiến

lược CSR và MO, vì hiện nay nhiều ngân hàng mới chỉ dừng lại ở cấp độ ứng dụng công nghệ, chưa thực sự chuyển đổi toàn diện mô hình kinh doanh.

3.2.2 Nghiên cứu định tính kết hợp phỏng vấn chuyên gia để xây dựng thang đo

3.2.2.1 Nghiên cứu định tính xây dựng thang đo

Một trong những thách thức lớn của nghiên cứu này là các khái niệm trong mô hình nghiên cứu chủ yếu được phát triển và kiểm định tại các nền kinh tế phát triển, nơi có điều kiện kinh doanh, quản trị và công nghệ tiên tiến hơn so với Việt Nam. Do đó, việc điều chỉnh thang đo để phù hợp với đặc thù kinh tế, văn hóa và quản trị doanh nghiệp tại Việt Nam là bước quan trọng.

Để bảo đảm tính phù hợp về nội dung và độ chính xác khái niệm trước khi áp dụng vào khảo sát chính thức, nghiên cứu đã tiến hành phỏng vấn chuyên gia nhằm đánh giá mức độ thích hợp, rõ ràng và khả năng đo lường của từng biến quan sát trong bộ thang đo. Quy trình được triển khai qua ba giai đoạn chính. Trước hết, nghiên cứu xây dựng bộ thang đo sơ bộ trên cơ sở tổng hợp từ các công trình học thuật có uy tín, được công bố trên các tạp chí thuộc hệ Scopus và Web of Science. Các thang đo được lựa chọn từ những nghiên cứu đã được kiểm định thực nghiệm và có giá trị sử dụng rộng rãi trong lĩnh vực trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, định hướng thị trường, chuyển đổi kỹ thuật số và hiệu quả hoạt động. Tiếp theo, nghiên cứu tiến hành phỏng vấn bán cấu trúc với tám chuyên gia là các nhà quản lý cấp trung và cấp cao tại các ngân hàng thương mại cổ phần khu vực TP. Hồ Chí Minh. Các chuyên gia này đều có trên 7 năm kinh nghiệm thực tiễn trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng, marketing hoặc chuyển đổi số, đảm bảo cung cấp các đánh giá chuyên sâu về tính phù hợp và khả năng ứng dụng của từng chỉ báo trong bối cảnh đặc thù của ngành ngân hàng Việt Nam. Trên cơ sở tổng hợp, mã hóa và phân tích các phản hồi thu được, nhóm nghiên cứu tiến hành hiệu chỉnh thang đo về ngữ nghĩa, cấu trúc và phạm vi đo lường. Một số biến quan sát được diễn đạt lại để dễ hiểu hơn; các biến trùng lặp được gộp hoặc loại bỏ; đồng thời, các chỉ báo mới được bổ sung nhằm phản ánh đầy đủ hơn thực tiễn quản trị ngân hàng trong giai đoạn chuyển đổi số.

Kết quả của quá trình này là bộ thang đo đã được điều chỉnh và xác nhận về nội dung, từ đó hình thành bảng câu hỏi khảo sát sơ bộ phục vụ cho giai đoạn nghiên cứu định lượng tiếp theo. Bộ công cụ này giúp đảm bảo các thang đo không chỉ tuân thủ cơ sở lý thuyết quốc tế mà còn phù hợp với điều kiện kinh tế – xã hội và môi trường hoạt động của các ngân hàng thương mại Việt Nam.

Thang đo Trách nhiệm xã hội – Corporate Social Responsibility

Thang đo Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR) xuất hiện từ những năm 1950 tại Mỹ, ban đầu tập trung vào hoạt động từ thiện, sau đó mở rộng bao gồm đáp ứng kỳ vọng của các bên liên quan như nhân viên, khách hàng, cổ đông, cộng đồng và chính phủ. Mô hình CSR toàn diện của Carroll (1991) gồm bốn khía cạnh: (1) Kinh tế – tạo lợi nhuận, cung cấp sản phẩm/dịch vụ chất lượng; (2) Pháp lý – tuân thủ luật pháp và chuẩn mực; (3) Đạo đức – hành xử công bằng, minh bạch, không gây hại xã hội; (4) Từ thiện – hỗ trợ cộng đồng và các sáng kiến xã hội.

Nghiên cứu trước đây cho thấy mức độ ưu tiên các khía cạnh CSR khác nhau tùy bối cảnh quốc gia và nhóm đối tượng. Người tiêu dùng Mỹ ưu tiên CSR kinh tế và pháp lý, châu Âu đề cao pháp lý và đạo đức, trong khi Trung Quốc coi trọng kinh tế và từ thiện. CSR kinh tế thường tác động mạnh đến sự hài lòng thương hiệu, CSR đạo đức nâng cao lòng tin, CSR pháp lý củng cố niềm tin ở nhóm khách hàng trung thành, còn CSR từ thiện không phải lúc nào cũng tạo tác động tích cực (Ramasamy & Yeung, 2009; Maignan, 2001).

Từ góc độ doanh nghiệp, CSR không chỉ nâng cao hình ảnh mà còn cải thiện hiệu suất tài chính và tạo lợi thế cạnh tranh (Michelon & cộng sự, 2013; Wang & Gao, 2016). Tuy nhiên, tác động của từng loại CSR không đồng nhất: các sáng kiến liên quan đến cộng đồng, chính phủ, đa dạng, nhân quyền và chất lượng sản phẩm thường mang lại lợi ích rõ rệt, trong khi bảo vệ môi trường và quan hệ nhân viên có thể không đem lại hiệu quả tài chính tức thì. Các học giả khuyến nghị duy trì mô hình CSR của Carroll để đánh giá riêng biệt từng khía cạnh, qua đó giúp doanh nghiệp hoạch định

chiến lược CSR phù hợp, tối ưu hóa giá trị thương hiệu và lòng trung thành khách hàng.

Tóm lại, trách nhiệm xã hội doanh nghiệp không chỉ là một chiến lược kinh doanh mà còn là một yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp xây dựng danh tiếng, tạo dựng lòng tin và duy trì lợi thế cạnh tranh trong môi trường kinh doanh hiện đại. Sự khác biệt về cách tiếp cận CSR giữa các quốc gia cũng đặt ra yêu cầu doanh nghiệp cần linh hoạt trong việc điều chỉnh chiến lược CSR để phù hợp với từng bối cảnh kinh tế - xã hội, thay vì áp dụng một mô hình CSR cứng nhắc trên tất cả các thị trường. Dựa trên lược khảo tài liệu, nghiên cứu này sử dụng thang đo CSR do Schwartz & Carroll (2003) phát triển, gồm 29 biến quan sát thuộc bốn khía cạnh: trách nhiệm kinh tế (7 biến), trách nhiệm pháp lý (7 biến), trách nhiệm đạo đức (7 biến) và trách nhiệm từ thiện (8 biến).

Bảng 3.1 Thang đo trách nghiệm xã hội Schwartz & Carroll (2003)

Yếu tố	**Mã hóa**	**Biến quan sát gốc**	**Nguồn**	**Biến quan sát**
Trách nhiệm kinh tế	EMR1	Our business has a procedure in place to respond to every customer complaint	Schwartz & Carroll (2003)	Doanh nghiệp có quy trình phản hồi mọi khiếu nại của khách hàng
	EMR2	It is important that a successful firm be defined as one that is consistently profitable		Doanh nghiệp có lợi nhuận ổn định
	EMR3	It is important to be committed to being as profitable as possible		Doanh nghiệp cam kết mang lại lợi nhuận nhiều nhất có thể
	EMR4	It is important to perform in a manner consistent with maximizing earnings per share		Doanh nghiệp thể hiện một cách nhất quán với việc tối đa hóa cổ tức
	EMR5	It is important to maintain a high level of operating efficiency		Doanh nghiệp duy trì mức hiệu quả cao khi hoạt động
	EMR6	We closely monitor employee’s productivity		Doanh nghiệp giám sát năng suất hoạt động của nhân viên
	EMR7	It is important to maintain a strong competitive position		Doanh nghiệp duy trì vị thế cạnh tranh

Yếu tố	Mã hóa	Biến quan sát gốc	Nguồn	Biến quan sát
Trách nhiệm pháp luật	LR1	It is important that a successful firm be defined as one that fulfills its legal obligations	Schwartz & Carroll (2003)	Doanh nghiệp phải hoàn thành các nghĩa vụ pháp lý của mình
	LR2	It is important to provide goods and services that at least meet minimal legal requirements		Doanh nghiệp cung cấp hàng hóa dịch vụ đáp ứng các yêu cầu pháp lý tối thiểu
	LR3	Our contractual obligations are always honored		Doanh nghiệp luôn tôn trọng các nghĩa vụ trong hợp đồng
	LR4	It is important to comply with various federal, state, and local regulations		Doanh nghiệp tuân thủ các quy định của nhà nước
	LR5	It is important to perform in a manner consistent with expectations of government and law		Doanh nghiệp thể hiện một cách nhất quán với các mong đợi của chính phủ và luật pháp
	LR6	It is important to be a law-abiding corporate citizen		Doanh nghiệp là đơn vị luôn tuân thủ pháp luật
	LR7	Internal policies prevent discrimination in employees' compensation and promotion		Chính sách nội bộ của doanh nghiệp không có sự phân biệt đối xử đối với chính sách tiền lương hay thăng tiến của nhân viên
Trách nhiệm đạo đức	ECR1	It is important to recognize that corporate integrity and ethical behavior go beyond mere compliance with laws and regulations	Schwartz & Carroll (2003)	Doanh nghiệp nhận thức được tính chính trực và hành vi đạo đức không chỉ đơn thuần là tuân thủ pháp luật
	ECR2	It is important that good corporate citizenship be defined as doing what is expected morally or ethically		Doanh nghiệp có tư cách tốt khi thực hiện những giá trị đạo đức mong đợi của xã hội
	ECR3	It is important to prevent ethical norms from being compromised in order to achieve corporate goals		Doanh nghiệp đạt được mục tiêu nhưng không xâm phạm các chuẩn mực đạo đức
	ECR4	We are recognized as a trustworthy company		Doanh nghiệp được đánh giá là doanh nghiệp đáng tin cậy
	ECR5	It is important to perform in a manner consistent with		Hoạt động của doanh nghiệp được đánh giá là

Yếu tố	Mã hóa	Biến quan sát gốc	Nguồn	Biến quan sát
		expectations of societal mores and ethical norms		phù hợp với các mong đợi của xã hội về chuẩn mực đạo đức
	ECR6	It is important to recognize and respect new or evolving ethical moral norms adopted by society		Doanh nghiệp tôn trọng hoặc phát triển các chuẩn mực đạo đức mà xã hội chấp nhận
	ECR7	Our salespersons and employees are required to provide full and accurate information to all customers		Nhân viên của doanh nghiệp yêu cầu cung cấp thông tin đầy đủ và chính xác cho khách hàng
Trách nhiệm từ thiện	PR1	The corporate tries to improve perception of its business conduct	Schwartz & Carroll (2003)	Doanh nghiệp cố gắng cải thiện nhận thức về hành vi kinh doanh
	PR2	It is important to assist the fine and performing arts		Doanh nghiệp hỗ trợ các hoạt động nghệ thuật địa phương
	PR3	The corporation tries to help the poor		Doanh nghiệp hỗ trợ người nghèo
	PR4	It is important to perform in a manner consistent with the philanthropic and charitable expectations of society		Doanh nghiệp có các hoạt động từ thiện và hỗ trợ cộng đồng như mong đợi của xã hội
	PR5	It is important that managers and employees participate in voluntary and charitable activities within their local communities		Nhân viên doanh nghiệp tham gia tất cả các hoạt động tình nguyện và từ thiện trong cộng đồng địa phương
	PR6	The corporation tries to fulfill its social responsibility		Doanh nghiệp luôn cố gắng hoàn thành trách nhiệm xã hội của mình
	PR7	The corporation tries to contribute toward bettering the local community		Doanh nghiệp luôn cố gắng đóng góp vào việc phát triển cộng đồng ngày một tốt hơn
	PR8	It is important to assist voluntarily those projects that enhance a community's "quality of life"		Doanh nghiệp hỗ trợ các hoạt động tình nguyện nhằm nâng cao chất lượng cuộc sống của cộng đồng

Nguồn: Tác giả tổng hợp và phân tích

Thang đo Định hướng thị trường – Market Orientation

Thang đo Định hướng thị trường – Market Orientation là khái niệm cốt lõi trong marketing hiện đại, được tiếp cận qua hai mô hình phổ biến: MARKOR của Kohli & Jaworski (1990, 1993) và MKTOR của Narver & Slater (1990). MARKOR tập trung vào ba hành vi tổ chức: thu thập thông tin thị trường, phổ biến thông tin nội bộ và phản ứng với thông tin, nhấn mạnh vai trò của dữ liệu khách hàng, đối thủ, môi trường và công nghệ trong việc điều chỉnh chiến lược kinh doanh (Jaworski & Kohli, 1993; Rodrigues & Pinho, 2010). MKTOR lại định hướng nhiều hơn vào khách hàng, đối thủ cạnh tranh và phối hợp chức năng, phản ánh khía cạnh văn hóa tổ chức hướng thị trường và giá trị dài hạn cho khách hàng (Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994).

Các nghiên cứu so sánh cho thấy MARKOR có ưu thế trong giải thích mối quan hệ giữa định hướng thị trường và kết quả kinh doanh (Cano & cộng sự, 2004; Farrell & Oczkowski, 1997), trong khi MKTOR gắn kết chặt chẽ hơn với giá trị khách hàng (Ellis, 2006). Cả hai thang đo đã được kiểm chứng ở nhiều quốc gia, nhưng đều cần điều chỉnh để phù hợp với bối cảnh văn hóa và ngành nghề cụ thể (Harris, 2000; Pitt & cộng sự, 1996). Trong nghiên cứu này, tác giả chọn MARKOR hiệu chỉnh của Matsuno & cộng sự (2000) gồm 22 biến quan sát: (1) Thu thập thông tin (8 biến) – khảo sát khách hàng, theo dõi môi trường vĩ mô, duy trì liên hệ với nhà cung cấp và cơ quan quản lý; (2) Phổ biến thông tin (6 biến) – chia sẻ dữ liệu giữa các phòng ban qua họp định kỳ, cập nhật tài liệu; (3) Phản hồi thông tin (8 biến) – điều chỉnh sản phẩm/dịch vụ, phối hợp nội bộ và phản ứng kịp thời với đối thủ, đảm bảo khả năng vận hành định hướng thị trường hiệu quả trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam.

Bảng 3.2 Thang đo trách nghiệm xã hội Schwartz & Carroll (2003)

Yếu tố	Mã hóa	Biến quan sát gốc	Nguồn	Biến quan sát
Thu thập thông tin	MIG1	We poll end users once a year to assess the quality of our products and services	Matsuno & cộng sự (2000)	Doanh nghiệp thăm dò ý kiến người dùng ít nhất 1 lần/năm để đánh giá chất lượng sản phẩm/ dịch vụ của doanh nghiệp
	MIG2	In our business unit, intelligence on our competitors is generated independently by several departments		Trong doanh nghiệp, thông tin tình báo về đối thủ cạnh tranh được thu thập riêng lẻ bởi các bộ phận khác nhau
	MIG3	We periodically review the likely effect of changes in our business environment on customers		Doanh nghiệp định kỳ xem xét các ảnh hưởng của việc thay đổi môi trường kinh doanh
	MIG4	In this business unit, we frequently collect and evaluate general macro-economic information		Doanh nghiệp thường xuyên theo dõi và đánh giá các thông tin kinh tế vĩ mô
	MIG5	In this business unit, we maintain contacts with officials of government and regulatory bodies in order to collect and evaluate pertinent information		Doanh nghiệp duy trì các mối quan hệ với các cơ quan quản lý nhà nước để thu thập và đánh giá các thông tin về chính sách nhà nước có liên quan
	MIG6	In this business unit, we collect and evaluate information concerning general social trends that might affect our business		Doanh nghiệp thường xuyên thu thập và đánh giá các thông tin liên quan đến các xu hướng chung của xã hội có thể ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh của doanh nghiệp
	MIG7	In this business unit, we spend time with our suppliers to learn more about various aspects of their business		Doanh nghiệp dành thời gian trao đổi với các nhà cung cấp để tìm hiểu thông tin về hoạt động kinh doanh của họ
	MIG8*	In our business unit, only a few people are collecting competitor information		Trong doanh nghiệp, chỉ một số ít người thu thập thông tin về đối thủ cạnh tranh

Yếu tố	Mã hóa	Biến quan sát gốc	Nguồn	Biến quan sát
Phổ biến thông tin	MID1	Marketing personnel in our business unit spend time discussing customers' future needs with other functional departments	Matsuno & cộng sự (2000)	Trong doanh nghiệp, phòng marketing luôn dành thời gian để trao đổi về các nhu cầu trong tương lai của khách hàng với các phòng ban chức năng khác
	MID2	Our business unit periodically circulates documents that provide information on our customers		Trong doanh nghiệp định kỳ trao đổi các tài liệu có thông tin khách hàng cho các phòng chức năng khác
	MID3	We have cross-functional meetings very often to discuss market trends and developments		Trong doanh nghiệp thường xuyên tổ chức các cuộc họp giữa các phòng chức năng để thảo luận về xu hướng và sự phát triển của thị trường
	MID4	We regularly have interdepartmental meetings to update our knowledge of regulatory requirements		Trong doanh nghiệp thường xuyên tổ chức các cuộc tập huấn cập nhật các thông tin quy định, chính sách…
	MID5	Technical people in this business unit spend a lot of time for sharing information about technology for new products with other departments		Trong doanh nghiệp, bộ phận kỹ thuật dành nhiều thời gian để chia sẻ thông tin về công nghệ cho các sản phẩm mới với các phòng ban khác
	MID6	Market information spreads quickly through all levels in this business unit		Trong doanh nghiệp việc chia sẻ các thông tin thị trường diễn ra nhanh chóng giữa các phòng ban
Phản hồi thông tin thị trường	MRE1*	For one reason or another, we tend to ignore changes in our customers' product or service needs	Matsuno & cộng sự (2000)	Vì các lý do khác nhau, doanh nghiệp có xu hướng bỏ qua những nhu cầu về sản phẩm hay dịch vụ của khách hàng
	MRE2*	The product lines we sell depend more on internal politics than real market needs		Các dòng sản phẩm của doanh nghiệp phụ thuộc vào chính sách nội bộ hơn là nhu cầu thực tế của thị trường

Yếu tố	Mã hóa	Biến quan sát gốc	Nguồn	Biến quan sát
	MRE3*	We are slow to start business with new suppliers even though we think they are better than existing ones		Doanh nghiệp chậm thay đổi nhà cung cấp mới mặc dù đánh giá họ tốt hơn nhà cung cấp hiện có
	MRE4	If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately		Doanh nghiệp sẽ phản hồi ngay lập tức khi mà đối thủ cạnh tranh chính thực hiện chiến lược cạnh tranh trực tiếp vào khách hàng của doanh nghiệp
	MRE5	The activities of the different departments in this business unit are well coordinated		Các hoạt động nội bộ của các phòng ban chức năng được phối hợp nhịp nhàng với nhau
	MRE6*	Even if we came up with a great marketing plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion		Ngay khi doanh nghiệp đưa ra một kế hoạch marketing tốt, doanh nghiệp có thể không thực hiện một cách kịp thời
	MRE7	If a special interest group were to publicly accuse us of harmful business practices, we would respond to the criticism immediately		Doanh nghiệp sẽ phản hồi ngay khi có các cáo buộc từ các nhóm lợi ích ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp
	MRE8*	We tend to take longer than our competitors to respond to a change in regulatory policy		Doanh nghiệp có xu hướng mất nhiều thời gian hơn đối thủ cạnh tranh để thay đổi đáp ứng các quy định hoặc chính sách

* Thang đo ngược chiều (Reverse Scale)

Nguồn: Tác giả tổng hợp và phân tích

Thang đo Mức độ Chuyển đổi kỹ thuật số – Digital Transformation Maturity

Thang đo Mức độ Chuyển đổi Kỹ thuật số (Digital Transformation Maturity) phản ánh khả năng doanh nghiệp tích hợp công nghệ số vào các hoạt động cốt lõi nhằm tạo giá trị và duy trì lợi thế cạnh tranh. Chuyển đổi kỹ thuật số không chỉ là xu thế công nghệ mà còn ảnh hưởng đến đổi mới sáng tạo, hiệu quả tài chính, tăng trưởng kinh doanh, uy tín thương hiệu và năng lực cạnh tranh (Svahn & cộng sự, 2017; Karimi &

Walter, 2015; Neumeier, 2017). Tuy nhiên, đo lường mức độ trưởng thành kỹ thuật số là một cấu trúc phức tạp, đòi hỏi đánh giá đa chiều và vẫn thiếu sự thống nhất về cách định nghĩa.

Dựa trên mô hình của Blixen-Finecke & cộng sự (2018) và được tinh giản bởi Ahlgren (2021), nghiên cứu này đánh giá mức độ chuyển đổi kỹ thuật số của doanh nghiệp thông qua bốn khía cạnh chính: Marketing số (Digital Marketing) – khai thác SEO, quảng cáo trả phí, tiếp thị liên kết và mạng xã hội nhằm gia tăng hiện diện thương hiệu, thu hút và chuyển đổi khách hàng; Trải nghiệm sản phẩm số (Digital Product Experience) – tối ưu thiết kế giao diện, khả năng điều hướng và tính đa nền tảng để nâng cao trải nghiệm người dùng và mức độ gắn kết; Thương mại điện tử (E-commerce) – triển khai bán hàng qua kênh số, tối ưu quy trình mua sắm, tích hợp mạng xã hội và áp dụng giải pháp giao hàng nhanh, thân thiện với môi trường; và Quản trị quan hệ khách hàng số (E-CRM) – sử dụng các công cụ số để duy trì, chăm sóc và phát triển quan hệ khách hàng, qua đó tăng lòng trung thành và giảm tỷ lệ rời bỏ.

Mỗi yếu tố được đo lường bằng các biến quan sát cụ thể, phản ánh toàn diện mức độ ứng dụng công nghệ số của doanh nghiệp, từ tiếp cận và bán hàng đến chăm sóc sau bán hàng, qua đó đánh giá chính xác mức độ trưởng thành kỹ thuật số và tác động của nó đến hiệu quả hoạt động.

Bảng 3.3 Thang đo mức độ chuyển đổi kỹ thuật số Blixen-Finecke & cộng sự (2020)

Yếu tố	Mã hóa	Biến quan sát gốc	Nguồn	Biến quan sát
Marketing số	DMK1	Search engine optimization	Blixen-Finecke & cộng sự (2020)	Tối ưu hóa công cụ tìm kiếm
	DMK2	Use of social media for marketing		Sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để marketing
	DMK3	Pay-per-click		Pay-per-click (hiển thị thông điệp quảng cáo trên phần liên kết được tài trợ trong trang kết quả tìm kiếm của Google khi

Yếu tố	Mã hóa	Biến quan sát gốc	Nguồn	Biến quan sát
				khách hàng tìm kiếm những từ khóa có liên quan)
	DMK4	Affiliate marketing		Tiếp thị liên kết
	DMK5	Retargeted advertising		Quảng cáo trực tuyến và hiển thị quảng cáo dựa trên hoạt động của một người dùng trên site của doanh nghiệp
Trải nghiệm số sản phẩm	DEP1	Mobile-optimized sites	Blixen-Finecke & cộng sự (2020)	Trang website được tối ưu hóa cho thiết bị di động
	DEP2	iPhone application		Ứng dụng dành cho điện thoại iOS
	DEP3	Android application		Ứng dụng dành cho điện thoại Android
	DEP4	Engaging content on website		Nội dung website đa dạng và hấp dẫn
	DEP5	Customers can share content via social media		Khách hàng có thể chia sẻ nội dung thông qua mạng xã hội
	DEP6	Product comparisons		So sánh sản phẩm
Thương mại điện tử	ECM1	Fast-delivery option	Blixen-Finecke & cộng sự (2020)	Tùy chọn giao hàng nhanh
	ECM2	Click and collect		Click and collect (Đặt hàng trực tuyến và đến cửa hàng lấy hàng)
	ECM3	Social commerce		Bán hàng trực tiếp thông qua các mạng xã hội
	ECM4	Delivery mode based on environmental impact		Chế độ giao hàng dựa trên tác động của môi trường
	ECM5	Climate compensation possibility		Khả năng giảm ảnh hưởng đến khí hậu
Quản trị quan hệ khách hàng số	ECRM1	Phone number to customer service	Blixen-Finecke & cộng sự (2020)	Số điện thoại dịch vụ khách hàng
	ECRM2	E-mail answering time >1 day		Thời gian trả lời email khách hàng
	ECRM3	Live chat/forum		Diễn đàn/ trả lời trực tuyến
	ECRM4	Presentation of loyalty programs		Chương trình khách hàng thân thiết
	ECRM5	Customers can give feedback online		Khách hàng có thể gửi phản hồi trực tuyến
	ECRM6	Website information on answering time (phone)		Trang website có thông tin về thời gian phản hồi khách hàng
	ECRM7	Call-back services		Dịch vụ gọi lại

Nguồn: Tác giả tổng hợp và phân tích

Thang đo Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp – Firm Performance (FP)

Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp là mức độ đạt được mục tiêu chiến lược và vận hành, được đo lường qua cả chỉ số tài chính (doanh thu, lợi nhuận, thị phần, ROI, ROA, ROS) và phi tài chính (giữ chân khách hàng, sự hài lòng, hình ảnh thương hiệu, uy tín xã hội, sự gắn kết nhân viên). Cách tiếp cận đo lường gồm khách quan (dữ liệu tài chính định lượng) và chủ quan (đánh giá cảm nhận của nhà quản lý hoặc so sánh với đối thủ), trong đó phương pháp chủ quan được ưu tiên trong nghiên cứu doanh nghiệp vừa và nhỏ do tính khả thi, khả năng phản ánh năng lực cạnh tranh và triển vọng phát triển. Các chỉ tiêu phi tài chính được chứng minh có khả năng dự báo hiệu quả dài hạn tốt hơn, đồng thời bổ sung cho các thước đo tài chính truyền thống. Trong nghiên cứu này, hiệu quả hoạt động được đo lường tương đối so với đối thủ trên bảy khía cạnh: (1) tăng trưởng doanh thu, (2) giữ chân khách hàng, (3) ROI, (4) thị phần, (5) mức độ tin tưởng khách hàng, (6) sự hài lòng khách hàng và (7) ROS, nhằm cung cấp cái nhìn toàn diện và cân bằng giữa hiệu quả tài chính và phi tài chính.

Bảng 3.4 Thang đo hiệu quả hoạt động doanh nghiệp (Keh & cộng sự, 2007; Wu & Cavusgil, 2006)

Yếu tố	Mã hóa	Biến quan sát gốc	Nguồn	Biến quan sát
Hiệu quả hoạt động	FP1	During the last three years, we have achieved the desired profits	(Keh & cộng sự, 2007; Wu & Cavusgil, 2006)	Doanh nghiệp đạt được lợi nhuận mong muốn trong ba năm vừa qua
	FP2	During the last three years, we have achieved the desired growth rates		Doanh nghiệp đạt được mức tăng trưởng doanh thu như mong muốn trong ba năm vừa qua
	FP3	During the last three years, we have achieved the desired market shares		Doanh nghiệp đạt được thị phần kỳ vọng trong ba năm vừa qua
	FP4	During the last three years, we have developed the desired markets		Doanh nghiệp mở rộng thị trường như mong đợi trong ba năm vừa qua
	FP5	During the last three years, we have developed the desired new products/services		Doanh nghiệp gia tăng sản phẩm/dịch vụ như mong muốn trong ba năm vừa qua

Nguồn: Tác giả tổng hợp và phân tích

Các nghiên cứu về mối quan hệ giữa định hướng thị trường và hiệu quả hoạt động (Jaworski & Kohli, 1993) chỉ ra ba nhóm kết quả chính: phản ứng của khách hàng (hài lòng, trung thành), phản hồi của nhân viên (tinh thần tập thể, hài lòng công việc, cam kết tổ chức) và hiệu quả kinh tế, trong đó hiệu quả kinh tế được dùng phổ biến nhất dù không phản ánh trực tiếp tác động của định hướng thị trường. Mục tiêu cốt lõi của định hướng thị trường là duy trì sự hài lòng khách hàng để cải thiện hiệu quả tài chính dài hạn (Agarwal & cộng sự, 2003; White & Simas, 2008). Hiệu suất tổ chức có thể đo bằng ba phương diện: dựa trên chi phí (khả năng sinh lời sau chi phí), dựa trên doanh thu (doanh số, tăng trưởng doanh thu) và toàn diện (đánh giá chủ quan so với mục tiêu hoặc đối thủ). Nghiên cứu này áp dụng thang đo chủ quan với ba chỉ số: lợi nhuận, tăng trưởng thị phần và kết quả bán hàng, phù hợp khuyến nghị của Keh & cộng sự (2007) và Wu & Cavusgil (2006).

3.2.2.2 Nghiên cứu định tính hoàn thiện thang đo

Dựa trên mô hình nghiên cứu đề xuất và các thang đo được đề nghị, tác giả tiến hành phỏng vấn 8 chuyên gia nhằm hiệu chỉnh các thang đo và biến quan sát cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Nội dung các buổi phỏng vấn tập trung làm rõ các thành phần thuộc các biến độc lập có ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của các ngân hàng thương mại hoạt động tại khu vực Đông Nam Bộ. Phiếu phỏng vấn và danh sách chuyên gia tham gia được trình bày chi tiết tại *Phụ lục 1*.

Đối tượng phỏng vấn là các chuyên gia có kinh nghiệm thực tiễn, hiện đang đảm nhiệm các vị trí quản lý tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Việc tiếp cận được thực hiện thông qua hình thức liên hệ và trao đổi trực tiếp qua điện thoại, với hai mục tiêu chính: (1) đánh giá tính phù hợp và khả thi của mô hình nghiên cứu đề xuất; (2) rà soát và hiệu chỉnh thang đo nhằm đảm bảo tính hợp lý và sát thực tế trong khảo sát.

Đối với nội dung (1) – đánh giá mô hình nghiên cứu, cả 8 chuyên gia đều đồng thuận với việc xem xét các yếu tố được đề xuất trong mô hình, đặc biệt nhấn mạnh tính thời sự và tầm quan trọng của biến “Chuyển đổi kỹ thuật số” trong bối cảnh cạnh tranh và

đổi mới số hóa ngành ngân hàng hiện nay. Các chuyên gia cũng bày tỏ kỳ vọng rằng kết quả nghiên cứu sẽ cung cấp bằng chứng thực nghiệm hữu ích, phục vụ cho việc hoạch định chiến lược tại các ngân hàng thương mại.

Về nội dung (2) – hiệu chỉnh thang đo, thông qua các góp ý chuyên môn, tác giả đã thống nhất một số điều chỉnh cụ thể, trong đó:

Đối với thang đo định hướng thị trường: Các chuyên gia đánh giá cao về mức độ đầy đủ và rõ ràng của các biến quan sát trong thang đo. Tuy nhiên, một số thuật ngữ trong thang đo cần được điều chỉnh về mặt ngữ nghĩa nhằm đảm bảo sự phù hợp với đối tượng khảo sát là các cán bộ quản lý tại ngân hàng. Tác giả đã tiếp thu ý kiến và thực hiện điều chỉnh từ ngữ để đảm bảo tính dễ hiểu, phù hợp với ngữ cảnh ngành ngân hàng, đồng thời giữ nguyên cấu trúc đo lường gốc nhằm đảm bảo tính kế thừa và độ tin cậy của thang đo.

Bảng 3.5 Thang đo định hướng thị trường điều chỉnh theo ý kiến chuyên gia

Mã hóa	Biến quan sát	Biến quan sát điều chỉnh
MIG	**Thu thập thông tin**	**Thu thập thông tin**
MIG1	Doanh nghiệp thăm dò ý kiến người dùng ít nhất 1 lần/năm để đánh giá chất lượng sản phẩm/ dịch vụ của doanh nghiệp	Ngân hàng anh/chị thăm dò ý kiến khách hàng ít nhất 1 lần/năm để đánh giá chất lượng dịch vụ do ngân hàng cung cấp.
MIG2	Trong doanh nghiệp, thông tin tình báo về đối thủ cạnh tranh được thu thập riêng lẻ bởi các bộ phận khác nhau	Trong ngân hàng anh/chị các bộ phận luôn thu thập thông tin về đối thủ cạnh tranh.
MIG3	Doanh nghiệp định kỳ xem xét các ảnh hưởng của việc thay đổi môi trường kinh doanh	Ngân hàng anh/chị định kỳ xem xét các ảnh hưởng của việc thay đổi môi trường kinh doanh.
MIG4	Doanh nghiệp thường xuyên theo dõi và đánh giá các thông tin kinh tế vĩ mô	Ngân hàng anh/chị thường xuyên theo dõi và đánh giá các thông tin kinh tế vĩ mô.
MIG5	Doanh nghiệp duy trì các mối quan hệ với các cơ quan quản lý nhà nước để thu thập và đánh giá các thông tin về chính sách nhà nước có liên quan	Ngân hàng anh/chị duy trì các mối quan hệ với các cơ quan quản lý nhà nước để thu thập và đánh giá các thông tin về chính sách nhà nước có liên quan.
MIG6	Doanh nghiệp thường xuyên thu thập và đánh giá các thông tin liên quan đến các xu hướng chung của xã hội có thể ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh của doanh nghiệp	Ngân hàng anh/chị thường xuyên thu thập và đánh giá các thông tin liên quan đến các xu hướng chung của xã hội có thể ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh của ngân hàng.

Mã hóa	Biến quan sát	Biến quan sát điều chỉnh
MIG7	Doanh nghiệp dành thời gian trao đổi với các nhà cung cấp để tìm hiểu thông tin về hoạt động kinh doanh của họ	Ngân hàng anh/chị dành thời gian trao đổi với các nhà cung cấp để tìm hiểu thông tin về hoạt động kinh doanh của nhà cung cấp.
MIG8*	Trong doanh nghiệp, chỉ một số ít người thu thập thông tin về đối thủ cạnh tranh	Ngân hàng anh/chị chỉ có một số ít cá nhân thu thập thông tin về đối thủ cạnh tranh.
MID	**Phổ biến thông tin**	**Phổ biến thông tin**
MID1	Trong doanh nghiệp, phòng marketing luôn dành thời gian để trao đổi về các nhu cầu trong tương lai của khách hàng với các phòng ban chức năng khác	Trong ngân hàng anh/chị, phòng Marketing luôn dành thời gian để trao đổi về các nhu cầu trong tương lai của khách hàng với các phòng chức năng khác.
MID2	Trong doanh nghiệp định kỳ trao đổi các tài liệu có thông tin khách hàng cho các phòng chức năng khác	Trong ngân hàng anh/chị định kỳ trao đổi các tài liệu có thông tin khách hàng cho các phòng chức năng khác.
MID3	Trong doanh nghiệp thường xuyên tổ chức các cuộc họp giữa các phòng chức năng để thảo luận về xu hướng và sự phát triển của thị trường	Trong ngân hàng anh/chị thường xuyên tổ chức các cuộc họp giữa các phòng chức năng để thảo luận về xu hường và sự phát triển của thị trường.
MID4	Trong doanh nghiệp thường xuyên tổ chức các cuộc tập huấn cập nhật các thông tin quy định, chính sách…	Trong ngân hàng anh/chị thường xuyên tổ chức các cuộc tập huấn cập nhật các thông tin quy định, chính sách của nhà nước.
MID5	Trong doanh nghiệp, bộ phận kỹ thuật dành nhiều thời gian để chia sẻ thông tin về công nghệ cho các sản phẩm mới với các phòng ban khác	Trong ngân hàng anh/chị bộ phận kỹ thuật dành nhiều thời gian để chia sẻ thông tin về công nghệ cho các sản phẩm mới cho các phòng ban khác.
MID6	Trong doanh nghiệp việc chia sẻ các thông tin thị trường diễn ra nhanh chóng giữa các phòng ban	Trong ngân hàng anh/chị chia sẻ các thông tin diễn biến thị trường nhanh chóng giữa các phòng ban.
MRE	**Phản hồi thông tin thị trường**	**Phản hồi thông tin thị trường**
MRE1*	Vì các lý do khác nhau, doanh nghiệp có xu hướng bỏ qua những nhu cầu về sản phẩm hay dịch vụ của khách hàng	Ngân hàng anh/chị có xu hướng bỏ qua những nhu cầu về sản phẩm/dịch vụ của khách hàng vì những lý do khác nhau.
MRE2*	Các dòng sản phẩm của doanh nghiệp phụ thuộc vào chính sách nội bộ hơn là nhu cầu thực tế của thị trường	Các dòng sản phẩm của ngân hàng anh/chị phụ thuộc vào các chính sách nội bộ hơn là do nhu cầu thực tế của thị trường.
MRE3*	Doanh nghiệp chậm thay đổi nhà cung cấp mới mặc dù đánh giá họ tốt hơn nhà cung cấp hiện có	Ngân hàng anh/chị chậm thay đổi nhà cung cấp mới mặc dù đánh đánh giá nhà cung cấp mới tốt hơn nhà cung cấp hiện có.
MRE4	Doanh nghiệp sẽ phản hồi ngay lập tức khi mà đối thủ cạnh tranh chính thực hiện	Ngân hàng anh/chị sẽ phản hồi ngay lập tức khi các đối thủ cạnh tranh chính thực

Mã hóa	Biến quan sát	Biến quan sát điều chỉnh
	chiến lược cạnh tranh trực tiếp vào khách hàng của doanh nghiệp	hiện chiến lực cạnh tranh nhắm trực tiếp vào khách hàng của ngân hàng anh/chị.
MRE5	Các hoạt động nội bộ của các phòng ban chức năng được phối hợp nhịp nhàng với nhau	Trong ngân hàng anh/chị các hoạt động nội bộ giữa các phòng ban chức năng được phối hợp nhịp nhàng với nhau.
MRE6*	Ngay khi doanh nghiệp đưa ra một kế hoạch marketing tốt, doanh nghiệp có thể không thực hiện một cách kịp thời	Ngay khi ngân hàng anh/chị đưa ra một kế hoạch marketing tốt, ngân hàng anh/chị có thể không thực hiện một cách kịp thời.
MRE7	Doanh nghiệp sẽ phản hồi ngay khi có các cáo buộc từ các nhóm lợi ích ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp	Ngân hàng anh/chị sẽ phản hồi ngay khi có các cáo buộc từ các nhóm lợi ích ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng.
MRE8*	Doanh nghiệp có xu hướng mất nhiều thời gian hơn đối thủ cạnh tranh để thay đổi đáp ứng các quy định hoặc chính sách	Ngân hàng anh/chị có xu hướng mất nhiều thời gian hơn đối thủ cạnh tranh để thay đổi các đáp ứng các quy định hoặc chính sách của nhà nước.

Nguồn: Tác giả tổng hợp và phân tích

Thang đo trách nhiệm xã hội: các chuyên gia đánh giá mức độ rõ ràng của thang đo này, chỉ thay đổi từ ngữ cho phù hợp với đối tượng khảo sát là các nhà quản lý ngân hàng. Tác giả đã thống nhất với chuyên gia và hiệu chỉnh như sau:

Bảng 3.6 Thang đo trách nhiệm xã hội điều chỉnh theo ý kiến chuyên gia

Mã hóa	Biến quan sát	Biến quan sát điều chỉnh
EMR	**Trách nhiệm kinh tế**	**Trách nhiệm kinh tế**
EMR1	Doanh nghiệp có quy trình phản hồi mọi khiếu nại của khách hàng	Ngân hàng anh/chị có quy trình phản hồi mọi khiếu nại của khách hàng.
EMR2	Doanh nghiệp có lợi nhuận ổn định	Ngân hàng anh/chị có lợi nhuận ổn định.
EMR3	Doanh nghiệp cam kết mang lại lợi nhuận nhiều nhất có thể	Ngân hàng anh/chị cam kết mang lại lợi nhuận nhiều nhất có thể.
EMR4	Doanh nghiệp thể hiện một cách nhất quán với việc tối đa hóa cổ tức	Ngân hàng anh/chị thể hiện một cách nhất quán với việc tối đa hóa cổ tức.
EMR5	Doanh nghiệp duy trì mức hiệu quả cao khi hoạt động	Ngân hàng anh/chị duy trì mức hiệu quả cao khi hoạt động.
EMR6	Doanh nghiệp giám sát năng suất hoạt động của nhân viên	Ngân hàng anh/chị giám sát năng suất hoạt động của nhân viên.
EMR7	Doanh nghiệp duy trì vị thế cạnh tranh	Ngân hàng anh/chị duy trì vị thế cạnh tranh.
LR	**Trách nhiệm pháp luật**	**Trách nhiệm pháp luật**
LR1	Doanh nghiệp phải hoàn thành các nghĩa vụ pháp lý của mình	Ngân hàng anh/chị phải hoàn thành các nghĩa vụ pháp lý của mình.

Mã hóa	Biến quan sát	Biến quan sát điều chỉnh
LR2	Doanh nghiệp cung cấp hàng hóa dịch vụ đáp ứng các yêu cầu pháp lý tối thiểu	Ngân hàng anh/chị cung cấp sản phẩm/dịch vụ đáp ứng các yêu cầu pháp lý tối thiểu.
LR3	Doanh nghiệp luôn tôn trọng các nghĩa vụ trong hợp đồng	Ngân hàng anh/chị luôn tôn trọng các nghĩa vụ trong hợp đồng.
LR4	Doanh nghiệp tuân thủ các quy định của nhà nước	Ngân hàng anh/chị tuân thủ các quy định của nhà nước.
LR5	Doanh nghiệp thể hiện một cách nhất quán với các mong đợi của chính phủ và luật pháp	Ngân hàng anh/chị thể hiện một cách nhất quán với các mong đợi của chính phủ và luật pháp.
LR6	Doanh nghiệp là đơn vị luôn tuân thủ pháp luật	Ngân hàng anh/chị luôn tuân thủ pháp luật.
LR7	Chính sách nội bộ của doanh nghiệp không có sự phân biệt đối xử đối với chính sách tiền lương hay thăng tiến của nhân viên	Chính sách nội bộ của ngân hàng anh/chị không có sự phân biệt đối xử đối với chính sách tiền lương hay thăng tiến của nhân viên.
ECR	**Trách nhiệm đạo đức**	**Trách nhiệm đạo đức**
ECR1	Doanh nghiệp nhận thức được tính chính trực và hành vi đạo đức không chỉ đơn thuần là tuân thủ pháp luật	Ngân hàng anh/chị nhận thức được tính chính trị và hành vi đạo đức không chỉ đơn thuần là tuân thủ pháp luật.
ECR2	Doanh nghiệp có tư cách tốt khi thực hiện những giá trị đạo đức mong đợi của xã hội	Ngân hàng anh/chị có tư cách tốt khi thực hiện những giá trị đạo đức mong đợi của xã hội.
ECR3	Doanh nghiệp đạt được mục tiêu nhưng không xâm phạm các chuẩn mực đạo đức	Ngân hàng anh/chị đạt được mục tiêu nhưng không xâm phạm các chuẩn mực đạo đức.
ECR4	Doanh nghiệp được đánh giá là doanh nghiệp đáng tin cậy	Ngân hàng anh/chị được đánh giá là ngân hàng đáng tin cậy.
ECR5	Hoạt động của doanh nghiệp được đánh giá là phù hợp với các mong đợi của xã hội về chuẩn mực đạo đức	Hoạt động của Ngân hàng anh/chị được đánh giá là phù hợp với các mong đợi của xã hội về chuẩn mực đạo đức.
ECR6	Doanh nghiệp tôn trọng hoặc phát triển các chuẩn mực đạo đức mà xã hội chấp nhận	Ngân hàng anh/chị tôn trọng hoặc phát triển các chuẩn mực đạo đức mà xã hội chấp nhận.
ECR7	Nhân viên của doanh nghiệp yêu cầu cung cấp thông tin đầy đủ và chính xác cho khách hàng	Nhân viên ngân hàng anh/chị được yêu cầu cung cấp thông tin đầy đủ và chính xác cho khách hàng.
PR	**Trách nhiệm từ thiện**	**Trách nhiệm từ thiện**
PR1	Doanh nghiệp cố gắng cải thiện nhận thức về hành vi kinh doanh	Ngân hàng anh/chị cố gắng cải thiện nhận thức về hành vi kinh doanh.
PR2	Doanh nghiệp hỗ trợ các hoạt động nghệ thuật địa phương	Ngân hàng anh/chị hỗ trợ các hoạt động nghệ thuật địa phương
PR3	Doanh nghiệp hỗ trợ người nghèo	Ngân hàng anh/chị hỗ trợ người nghèo.

Mã hóa	Biến quan sát	Biến quan sát điều chỉnh
PR4	Doanh nghiệp có các hoạt động từ thiện và hỗ trợ cộng đồng như mong đợi của xã hội	Ngân hàng anh/chị có các hoạt động từ thiện và hỗ trợ cộng đồng như mong đợi của xã hội.
PR5	Nhân viên doanh nghiệp tham gia tất cả các hoạt động tình nguyện và từ thiện trong cộng đồng địa phương	Nhân viên ngân hàng anh/chị tham gia tất cả các hoạt động tình nguyện và từ thiện tại cộng đồng địa phương.
PR6	Doanh nghiệp luôn cố gắng hoàn thành trách nhiệm xã hội của mình	Ngân hàng anh/chị luôn cố gắng hoàn thành trách nhiệm xã hội của mình.
PR7	Doanh nghiệp luôn cố gắng đóng góp vào việc phát triển cộng đồng ngày một tốt hơn	Ngân hàng anh/chị luôn cố gắng đóng góp vào việc phát triển cộng đồng ngày một tốt đẹp hơn.
PR8	Doanh nghiệp hỗ trợ các hoạt động tình nguyện nhằm nâng cao chất lượng cuộc sống của cộng đồng	Ngân hàng anh/chị hỗ trợ các hoạt động tình nguyện nhằm nâng cao chất lượng cuộc sống của cộng đồng.

Nguồn: Tác giả tổng hợp và phân tích

Thang đo chuyển đổi kỹ thuật số: các chuyên gia đánh giá thang đo này là một thang đo mới do vậy đề xuất giữ tất cả các biến quan sát để thực hiện nghiên cứu sơ bộ; ngoài ra các biến quan sát cần hiệu chỉnh cho phù hợp với thực tế ngành ngân hàng như sau:

Bảng 3.7 Thang đo chuyển đổi kỹ thuật số điều chỉnh theo ý kiến chuyên gia

Mã hóa	Biến quan sát	Biến quan sát điều chỉnh
DMK	**Marketing số**	**Marketing số**
DMK1	Tối ưu hóa công cụ tìm kiếm	Ngân hàng anh/chị giúp tối ưu hóa công cụ tìm kiếm.
DMK2	Sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để marketing	Ngân hàng anh/chị sử dụng phương pháp truyền thông mạng xã hội để marketing.
DMK3	Pay-per-click (hiển thị thông điệp quảng cáo trên phần liên kết được tài trợ trong trang kết quả tìm kiếm của Google, Yahoo, MSN,... khi khách hàng tìm kiếm những từ khóa có liên quan)	Ngân hàng anh/chị hiển thị thông điệp quảng cáo trên liên kết được tài trợ trong kết quả tìm kiếm của Google.
DMK4	Tiếp thị liên kết	Ngân hàng anh/chị có thực hiện liên kết marketing với các đối tác.
DMK5	Quảng cáo trực tuyến và hiển thị quảng cáo dựa trên hoạt động của một người dùng trên site của doanh nghiệp	Ngân hàng anh/chị thực hiện quảng cáo trực tuyến và hiện thị quảng cáo dựa trên hoạt động của khách hàng trên website của ngân hàng.
DEP	**Trải nghiệm số sản phẩm**	**Trải nghiệm sản phẩm số**

Mã hóa	Biến quan sát	Biến quan sát điều chỉnh
DEP1	Trang website được tối ưu hóa cho thiết bị di động	Ngân hàng anh/chị có trang website tối ưu hóa cho cả thiết bị di dộng.
DEP2	Ứng dụng dành cho điện thoại iOS	Ngân hàng anh/chị có ứng dụng cho khách hàng sử dụng thiết bị iOS hoạt động tốt
DEP3	Ứng dụng dành cho điện thoại Android	Ngân hàng anh/chị có ứng dụng cho khách hàng sử dụng thiết bị Android hoạt động tốt
DEP4	Nội dung website đa dạng và hấp dẫn	Ngân hàng anh/chị có nội dung website đa dạng và hấp dẫn.
DEP5	Khách hàng có thể chia sẻ nội dung thông qua mạng xã hội	Khách hàng có thể chia sẻ nội dung về ngân hàng anh/chị thông qua mạng xã hội.
DEP6	So sánh sản phẩm	Trang website hoặc ứng dụng của ngân hàng anh/chị có thể giúp khách hàng so sánh các sản phẩm/dịch vụ của ngân hàng.
ECM	**Thương mại điện tử**	**Thương mại điện tử**
ECM1	Tùy chọn giao hàng nhanh	Khách hàng của ngân hàng anh/chị có thể tùy chọn phương thức giao thẻ/hồ sơ nhanh.
ECM2	Click and collect (Đặt hàng trực tuyến và đến cửa hàng lấy hàng)	Ngân hàng anh/chị có thể hỗ trợ khách hàng đăng ký sản phẩm/dịch vụ trực tuyến và khách hàng đến ngân hàng để nhận kết quả.
ECM3	Bán hàng trực tiếp thông qua các mạng xã hội	Khách hàng của ngân hàng anh/chị có thể đăng ký dịch vụ trực tuyến thông qua các mạng xã hội.
ECM4	Chế độ giao hàng dựa trên tác động của môi trường	Ngân hàng anh/chị hỗ trợ khách hàng thực hiện các giao dịch dựa trên điều kiện ảnh hưởng của môi trường.
ECM5	Khả năng giảm ảnh hưởng đến khí hậu	Ngân hàng anh/chị hỗ trợ khách hàng giao dịch giúp giảm ảnh hưởng môi trường.
ECRM	**Quản trị quan hệ khách hàng số**	**Quản trị quan hệ khách hàng số**
ECRM1	Số điện thoại dịch vụ khách hàng	Ngân hàng anh/chị có dịch vụ tổng đài hỗ trợ khách hàng tốt.
ECRM2	Thời gian trả lời email khách hàng	Ngân hàng anh/chị phản hồi email khách hàng trong thời gian ngắn.
ECRM3	Diễn đàn/ trả lời trực tuyến	Ngân hàng anh/chị có hệ thống trả lời trực tuyến cho khách hàng được đánh giá tốt.

Mã hóa	Biến quan sát	Biến quan sát điều chỉnh
ECRM4	Chương trình khách hàng thân thiết	Ngân hàng anh/chị có chương trình khách hàng thân thiết được khách hàng đánh giá cao.
ECRM5	Khách hàng có thể gửi phản hồi trực tuyến	Khách hàng của ngân hàng anh/chị có thể phản hồi trực tuyến đến ngân hàng nhanh chóng.
ECRM6	Trang website có thông tin về thời gian phản hồi khách hàng	Trang website của ngân hàng anh/chị có thông tin về thời gian phản hồi của khách hàng.
ECRM7	Dịch vụ gọi lại	Ngân hàng anh/chị gọi lại cho phản hồi của khách hàng trong thời gian ngắn.

Nguồn: Tác giả tổng hợp và phân tích

Thang đo hiệu suất doanh nghiệp: các chuyên gia đánh giá mức độ rõ ràng của thang đo này, chỉ thay đổi từ ngữ cho phù hợp với đối tượng khảo sát là các nhà quản lý ngân hàng. Tác giả đã thống nhất với chuyên gia và hiệu chỉnh như sau:

Bảng 3.8 Thang đo hiệu suất doanh nghiệp điều chỉnh theo ý kiến chuyên gia

Mã hóa	Biến quan sát	Biến quan sát điều chỉnh
FP	**Hiệu quả hoạt động**	**Hiệu quả hoạt động**
FP1	Doanh nghiệp đạt được lợi nhuận mong muốn trong ba năm vừa qua	Ngân hàng anh/chị đạt được lợi nhuận mục tiêu
FP2	Doanh nghiệp đạt được mức tăng trưởng doanh thu như mong muốn trong ba năm vừa qua	Ngân hàng anh/chị đạt được mức tăng trưởng doanh thu mục tiêu
FP3	Doanh nghiệp đạt được thị phần kỳ vọng trong ba năm vừa qua	Ngân hàng anh/chị đạt được thị phần kỳ vọng.
FP4	Doanh nghiệp mở rộng thị trường như mong đợi trong ba năm vừa qua	Ngân hàng anh/chị mở rộng thị trường như mong đợi.
FP5	Doanh nghiệp gia tăng sản phẩm/dịch vụ như mong muốn trong ba năm vừa qua	Ngân hàng anh/chị gia tăng các sản phẩm/dịch vụ như mong muốn.

Lưu ý: Trong nghiên cứu này, "Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp" (Firm Performance) được hiểu là kết quả tổng thể của hoạt động kinh doanh, bao gồm hiệu quả tài chính và phi tài chính. Do đó, thuật ngữ này có thể được xem tương đương với "Kết quả hoạt động" (Business Performance) trong một số nghiên cứu quốc tế.

Nguồn: Tác giả tổng hợp và phân tích

3.2.3 Bản câu hỏi sơ bộ

Bảng câu hỏi khảo sát được thiết kế gồm hai phần chính. Phần thứ nhất nhằm thu thập ý kiến đánh giá của người được khảo sát về mức độ đồng thuận đối với các khái niệm trong mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Phần thứ hai thu thập các thông tin nhân khẩu học cơ bản của đối tượng khảo sát, nhằm phục vụ cho mục đích phân tích thống kê mô tả. Dựa trên ý kiến góp ý từ các chuyên gia trong giai đoạn nghiên cứu định tính, các câu hỏi trong bảng khảo sát được biên soạn theo hướng ngắn gọn, dễ hiểu, nhưng vẫn đảm bảo phản ánh đúng tinh thần và hàm ý học thuật của các khái niệm lý thuyết được sử dụng trong nghiên cứu.

Toàn bộ bảng câu hỏi được trình bày trong hai mặt giấy A4, sử dụng cỡ chữ 13, với hệ thống thang đo Likert 5 điểm, trong đó: (1) Rất không đồng ý; (2) Không đồng ý; (3) Trung lập; (4) Đồng ý; (5) Hoàn toàn đồng ý. Các mục khảo sát được định dạng theo dạng bảng biểu rõ ràng, giúp người trả lời dễ dàng nhận diện và ghi nhận phản hồi. Toàn văn bảng câu hỏi được trình bày tại Phụ lục 2.

3.2.4 Nghiên cứu định lượng sơ bộ

3.2.4.1 Đặc điểm và kích cỡ mẫu nghiên cứu sơ bộ

Để đạt mục tiêu xây dựng thang đo tin cậy, tác giả thực hiện phỏng vấn các nhà quản lý ngân hàng nhằm kiểm tra lại từ ngữ, câu và độ tin cậy của thang đo nghiên cứu. Tác giả chọn mẫu đại diện có tính chất như sau: các nhà quản lý ngân hàng tại khu vực thành phố Hồ Chí Minh; cỡ mẫu phải đủ lớn để tin cậy phân tích định lượng sơ bộ. Trong nghiên cứu định lượng sơ bộ tiến hành đánh giá độ tin cậy thang đo bằng phân tích Cronbach’s Alpha. Theo Hair & cộng sự, (2014), nghiên cứu sơ bộ sử dụng cỡ mẫu tối thiểu từ 50 đến 100.

Để có được lượng mẫu cho nghiên cứu sơ bộ, bảng câu hỏi sơ bộ được thiết kế trực tuyến bằng công cụ Google form và liên kết được gửi cho các đối tượng khảo sát

thông qua phương pháp phát triển mầm. Sau 1 tháng thu thập dữ liệu và làm sạch dữ liệu còn 53 bảng trả lời hợp lệ để phân tích định lượng sơ bộ.

3.2.4.2 Kết quả nghiên cứu sơ bộ

Sau khi thực hiện nghiên cứu định tính, mô hình nghiên cứu chính thức được hình thành có dạng mô hình cấu trúc tuyến tính và được đánh giá thông qua phương pháp bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM). Mô hình đề xuất có đặc thù là trong các yếu tố thì có 3 yếu tố bậc 2 (Second order factors). Mô hình nghiên cứu tác giả đề xuất có 3 biến bậc 2 là định hướng thị trường (với biến bậc 1 là ba khía cạnh cấu thành: thu thập thông tin, phổ biến thông tin và phản hồi thông tin); trách nhiệm xã hội (với biến bậc 1 là bốn khía cạnh cấu thành: trách nhiệm kinh tế, trách nhiệm pháp luật, trách nhiệm đạo đức và trách nhiệm từ thiện) và chuyển đổi kỹ thuật số (với biến bậc 1 là bốn khía cạnh cấu thành: marketing số, trải nghiệm số sản phẩm, thương mại điện tử và quản trị quan hệ khách hàng số). Các biến quan sát cho các biến bậc 1 nêu trên kế thừa hoàn toàn từ nghiên cứu trước. Do đó, nghiên cứu định lượng sơ bộ thực hiện trên phần mềm SPSS sử dụng công cụ Cronbach’s alpha để đánh giá độ tin cậy của thang đo, không cần đòi hỏi tiến hành thực hiện phân tích yếu tố khám phá.

Độ tin cậy của từng thang đo được đánh giá trước thông qua chỉ số Cronbach’s Alpha. Một thang đo chấp nhận về mặt độ tin cậy nếu hệ số Cronbach’s Alpha >= 0,6 và có hệ số tương quan biến – tổng (hiệu chỉnh) >= 0,3 (Nunnally & Bernstein, 1994). Các nghiên cứu thường dùng chỉ số Cronbach’s Alpha trong giai đoạn nghiên cứu sơ bộ để điều chỉnh nội dung các thang đo lường trong bảng câu hỏi khảo sát.

Kết quả kiểm định thang đo định hướng thị trường được thể hiện ở bảng 3.9.

Bảng 3.9 Độ tin cậy thang đo định hướng thị trường

Biến quan sát	Trung bình thang đo khi loại biến	Phương sai thang đo khi loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha khi loại biến
Thu thập thông tin (MIG = 0,781)				
MIG1	18,70	5,946	,660	,723
MIG2	18,77	7,371	,346	,778
MIG3	18,64	7,196	,404	,770
MIG4	18,83	6,605	,566	,743
MIG5	18,89	6,910	,482	,758
MIG6	18,81	7,002	,468	,760
MIG7	18,98	6,865	,491	,756
MIG8	18,68	6,914	,445	,764
Phổ biến thông tin (MID = 0,734)				
MID1	13,06	3,478	,423	,710
MID2	13,08	3,379	,469	,697
MID3	13,13	3,040	,588	,659
MID4	13,17	3,490	,418	,711
MID5	13,23	3,179	,534	,677
MID6	13,21	3,629	,379	,721
Phản hồi thông tin (MRE = 0,871)				
MRE1	19,21	10,206	,786	,838
MRE2	19,45	10,291	,681	,849
MRE3	19,40	10,398	,686	,849
MRE4	19,38	10,701	,617	,857
MRE5	19,55	11,560	,452	,873
MRE6	19,64	10,696	,668	,851
MRE7	19,36	11,081	,529	,866
MRE8	19,47	10,562	,602	,858

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo Định hướng thị trường trong bảng cho thấy, hệ số Cronbach's Alpha của 3 yếu tố của MO đều lớn hơn 0,6 và các hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3. Cụ thể như sau:

Thang đo MIG có hệ số Cronbach's Alpha = 0,781 > 0,6 và các hệ số tương quan biến tổng giao động từ 0,346 đến 0,660 đều lớn hơn 0,3 như vậy cả 8 biến quan sát trong thang đo thu thập thông tin đều đạt độ tin cậy.

Thang đo MID có hệ số Cronbach's Alpha = 0,734 > 0,6 và các hệ số tương quan biến tổng giao động từ 0,379 đến 0,588 đều lớn hơn 0,3 như vậy cả 6 biến quan sát trong thang đo phổ biến thông tin đều đạt độ tin cậy.

Thang đo MRE có hệ số Cronbach's Alpha = 0,871 > 0,6 và các hệ số tương quan biến tổng giao động từ 0,452 đến 0,786 đều lớn hơn 0,3 như vậy cả 8 biến quan sát trong thang đo phổ biến thông tin đều đạt độ tin cậy.

Kết quả kiểm định thang đo trách nhiệm xã hội được thể hiện bảng 3.10 sau:

Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo Trách nhiệm xã hội trong bảng cho thấy, hệ số Cronbach's Alpha của 4 yếu tố của CSR đều lớn hơn 0,6 và các hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3. Cụ thể như sau:

Thang đo EMR có hệ số Cronbach's Alpha = 0,890 > 0,6 và các hệ số tương quan biến tổng giao động từ 0,563 đến 0,765 đều lớn hơn 0,3 như vậy cả 7 biến quan sát trong thang đo Trách nhiệm kinh tế đều đạt độ tin cậy.

Thang đo LR có hệ số Cronbach's Alpha = 0,901 > 0,6 và các hệ số tương quan biến tổng giao động từ 0,663 đến 0,796 đều lớn hơn 0,3 như vậy cả 7 biến quan sát trong thang đo Trách nhiệm pháp luật đều đạt độ tin cậy.

Thang đo ECR có hệ số Cronbach's Alpha = 0,910 > 0,6 và các hệ số tương quan biến tổng giao động từ 0,697 đến 0,846 đều lớn hơn 0,3 như vậy cả 7 biến quan sát trong thang đo Trách nhiệm đạo đức đều đạt độ tin cậy.

Thang đo PR có hệ số Cronbach's Alpha = 0,912 > 0,6 và các hệ số tương quan biến tổng giao động từ 0,645 đến 0,906 đều lớn hơn 0,3 như vậy cả 8 biến quan sát trong thang đo Trách nhiệm từ thiện đều đạt độ tin cậy.

Bảng 3.10 Độ tin cậy thang đo trách nhiệm xã hội

Biến quan sát	Trung bình thang đo khi loại biến	Phương sai thang đo khi loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha khi loại biến
Trách nhiệm kinh tế (EMR = 0,890)				
EMR1	18,77	11,179	,765	,864
EMR2	18,89	12,795	,563	,888
EMR3	18,85	12,092	,633	,880
EMR4	18,75	11,612	,689	,874
EMR5	18,91	11,202	,748	,866
EMR6	18,79	12,052	,675	,876
EMR7	18,81	11,041	,725	,869
Trách nhiệm pháp luật (LR = 0,901)				
LR1	18,28	12,091	,688	,893
LR2	18,53	12,062	,718	,890
LR3	18,32	11,607	,722	,890
LR4	18,42	11,132	,796	,881
LR5	18,40	12,128	,687	,894
LR6	18,51	12,178	,747	,888
LR7	18,38	12,316	,663	,896
Trách nhiệm đạo đức (ECR = 0,910)				
ECR1	18,62	10,355	,846	,883
ECR2	18,42	11,632	,697	,900
ECR3	18,57	10,904	,743	,895
ECR4	18,55	12,022	,637	,906
ECR5	18,64	11,542	,718	,898
ECR6	18,68	11,568	,709	,899
ECR7	18,72	11,399	,752	,894
Trách nhiệm từ thiện (PR = 0,912)				
PR1	21,53	16,062	,670	,904
PR2	21,64	15,350	,751	,898
PR3	21,70	15,599	,745	,898
PR4	21,66	16,459	,645	,906
PR5	21,75	16,266	,665	,905
PR6	21,49	15,870	,755	,897
PR7	21,60	16,128	,703	,902
PR8	21,64	15,734	,775	,896

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Kết quả kiểm định thang đo chuyển đổi kỹ thuật số được thể hiện bảng 3.11:

Bảng 3.11 Độ tin cậy thang đo chuyển đổi kỹ thuật số

Biến quan sát	Trung bình thang đo khi loại biến	Phương sai thang đo khi loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha khi loại biến
Marketing số (DMK = 0,774)				
DMK1	12,85	3,900	,596	,716
DMK2	12,68	4,184	,460	,760
DMK3	12,79	4,360	,431	,768
DMK4	12,91	3,626	,607	,710
DMK5	12,85	3,631	,640	,698
Trải nghiệm số sản phẩm (DEP = 0,845)				
DEP1	15,75	6,073	,630	,818
DEP2	15,83	6,605	,532	,836
DEP3	15,87	6,617	,605	,824
DEP4	15,87	6,194	,630	,818
DEP5	15,72	5,899	,710	,802
DEP6	15,77	5,948	,648	,815
Thương mại điện tử (ECM = 0,823)				
ECM1	12,68	4,414	,684	,768
ECM2	12,74	5,121	,553	,806
ECM3	12,77	4,294	,650	,779
ECM4	12,64	4,504	,664	,774
ECM5	12,72	5,015	,542	,808
Quản trị quan hệ khách hàng số (ECRM = 0,769)				
ECRM1	20,11	5,795	,505	,738
ECRM2	20,25	5,073	,658	,701
ECRM3	20,17	5,836	,457	,747
ECRM4	20,23	5,909	,486	,742
ECRM5	20,26	5,813	,422	,755
ECRM6	20,23	5,755	,466	,746
ECRM7	20,15	5,977	,438	,751

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo Chuyển đổi kỹ thuật số trong bảng cho thấy, hệ số Cronbach's Alpha của 4 yếu tố của DT đều lớn hơn 0,6 và các hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3. Cụ thể như sau:

Thang đo DMK có hệ số Cronbach's Alpha = 0,774 > 0.6 và các hệ số tương quan biến tổng giao động từ 0,431 đến 0,640 đều lớn hơn 0,3 như vậy cả 5 biến quan sát trong thang đo Marketing số đều đạt độ tin cậy.

Thang đo DEP có hệ số Cronbach's Alpha = 0,845 > 0,6 và các hệ số tương quan biến tổng giao động từ 0,532 đến 0,710 đều lớn hơn 0,3 như vậy cả 6 biến quan sát trong thang đo Trải nghiệm số sản phẩm đều đạt độ tin cậy.

Thang đo ECM có hệ số Cronbach's Alpha = 0,823 > 0,6 và các hệ số tương quan biến tổng giao động từ 0,542 đến 0,684 đều lớn hơn 0,3 như vậy cả 5 biến quan sát trong thang đo Thương mại điện tử đều đạt độ tin cậy.

Thang đo ECRM có hệ số Cronbach's Alpha = 0,769 > 0,6 và các hệ số tương quan biến tổng giao động từ 0,422 đến 0,658 đều lớn hơn 0,3 như vậy cả 7 biến quan sát trong thang đo Quản trị quan hệ khách hàng số đều đạt độ tin cậy.

Kết quả kiểm định thang đo hiệu quả hoạt động được thể hiện bảng sau:

Bảng 3.12 Độ tin cậy thang đo hiệu quả hoạt động

Biến quan sát	Trung bình thang đo khi loại biến	Phương sai thang đo khi loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha khi loại biến
Hiệu quả hoạt động (FP = 0,775)				
FP1	15,47	4,369	,466	,762
FP2	15,51	3,947	,644	,699
FP3	15,62	4,470	,460	,763
FP4	15,60	3,898	,636	,702
FP5	15,45	4,560	,551	,736

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo Hiệu quả hoạt động trong bảng cho thấy, thang đo FP có hệ số Cronbach's Alpha = 0,775 > 0.6 và các hệ số tương quan biến tổng giao động từ 0,460 đến 0,644 đều lớn hơn 0,3 như vậy cả 5 biến quan sát trong thang đo Hiệu quả hoạt động đều đạt độ tin cậy.

3.2.5 Bảng câu hỏi nghiên cứu chính thức

Từ kết quả phỏng vấn chuyên gia và nghiên cứu sơ bộ, thang đo nghiên cứu được đánh giá đạt độ tin cậy và tác giả tiến hành xây dựng bảng câu hỏi nghiên cứu chính thức để thực hiện khảo sát thu thập dữ liệu chính thức.

Bảng câu hỏi nghiên cứu chính thức được thiết kế làm hai phần, phần đầu nhằm thu thập thông tin chung của đối tượng khảo sát, phục vụ cho công tác thống kê mô tả. Bảng câu hỏi được thiết kế bằng Google Form, các câu hỏi được bố trí trong 2 phần (Section), cỡ chữ 13, điểm số từ 1 đến 5 với quy ước: (1) Rất không đồng ý; (2) Không đồng ý; (3) Trung lập; (4) Đồng ý; (5) Hoàn toàn đồng ý. Các mục khảo sát được định dạng theo dạng bảng biểu rõ ràng, giúp người trả lời dễ dàng nhận diện và ghi nhận phản hồi (chi tiết theo Phụ lục 3)

3.3 Thiết kế nghiên cứu chính thức

3.3.1 Thiết kế mẫu nghiên cứu và thu thập dữ liệu

Mô hình cấu trúc tuyến tính (structural equation modeling – SEM) được đánh giá là phương pháp phân tích dữ liệu hiện đại và phổ biến, được các nhà nghiên cứu trên thế giới sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu trong nhiều lĩnh vực khác nhau (Astrachan & cộng sự, 2014). Hiện nay, để thực hiện SEM có hai phương pháp là mô hình phương trình cấu trúc dựa trên hiệp phương sai CB-SEM (covariance-based SEM) và mô hình phương trình cấu trúc dựa vào bình phương tối thiểu từng phần PLS-SEM (partial least squares SEM). Nếu trước đây các nghiên cứu tập trung vào sử dụng CB-SEM do hướng tiếp cận này ra đời sớm hơn nhưng theo một thống kê vào năm 2021 đã cho thấy số lượng công trình công bố có sử dụng PLS-SEM trong mỗi năm gia tăng nhanh chóng theo cấp số nhân, chỉ riêng năm 2020 đã có gần 1400 bài báo khoa học có sử dụng PLS-SEM được đăng tải trên các tạp chí khoa học uy tín hàng đầu thế giới (Hair & cộng sự, 2021).

Về mục đích nghiên cứu, CB-SEM được sử dụng chủ yếu trong khẳng định lí thuyết đã có cơ sở trước đó với phương pháp ước lượng hợp lí cực đại (maximum likelihood

estimation). Phương pháp này được thực hiện bằng cách ước lượng các tham số sao cho sự khác biệt giữa ma trận hiệp phương sai của dữ liệu mẫu và của mô hình lí thuyết là nhỏ nhất (Hair & cộng sự, 2019). Kết quả sẽ thu được ma trận hiệp sai được tính toán dựa trên mô hình lí thuyết gần giống nhất với ma trận hiệp phương sai của dữ liệu mẫu. Qua đó, phương pháp này có thể đánh giá rất tốt mô hình so với lí thuyết thông qua chỉ số độ phù hợp của mô hình tổng thể cùng rất nhiều chỉ số thống kê quan trọng khác. Ngược lại, PLS-SEM sử dụng các biến đại diện (proxy) như dữ liệu đầu vào thực hiện hồi quy bình phương nhỏ nhất (ordinary least squares) để làm giảm thiểu các phương sai của phần dư (error terms) của các biến nội sinh. Hay có thể hiểu PLS-SEM ước lượng các hệ số của các mối quan hệ trong mô hình đường dẫn để tối đa hóa giá trị R^2 của các biến nội sinh. Như vậy, thông qua việc tập trung vào giải thích phương sai (dự báo biến nghiên cứu), PLS-SEM được các nhà nghiên cứu sử dụng chủ yếu để phát triển lí thuyết trong nghiên cứu khám phá (Hair & cộng sự, 2021). Nhược điểm lớn nhất của phương pháp này là khả năng đánh giá độ phù hợp của mô hình tổng thể thấp, nên việc sử dụng PLS-SEM để kiểm định và khẳng định lí thuyết sẽ bị hạn chế (Hair & cộng sự, 2021). Tuy nhiên, do sự phân biệt giữa mục tiêu khẳng định hay khám phá lí thuyết không hẳn lúc nào cũng rõ ràng nên một số nghiên cứu vẫn có sử dụng PLS-SEM trong khẳng định lí thuyết (Sarstedt & cộng sự, 2014). Về yêu cầu dữ liệu, CB-SEM dựa trên phương pháp ước lượng hợp lí cực đại do đó đòi hỏi dữ liệu phải có phân phối chuẩn hay xấp xỉ chuẩn. Ngược lại, PLS-SEM dựa trên phương pháp hồi quy bình phương tối thiểu thông thường, là phương pháp xử lí phi tham số, có thể xử lí tốt dữ liệu có hoặc không có phân phối chuẩn (Hair & cộng sự, 2021).

Nghiên cứu này tập trung vào hệ thống các ngân hàng chi nhánh thuộc 6 tỉnh thành phố thuộc vùng Đông Nam bộ bao gồm Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai, Bà Rịa – Vũng Tàu, Tây Ninh và Bình Phước. Tác giả đã thống kê số lượng chi nhánh các ngân hàng Thương mại cổ phần (TMCP) như sau: với tổng số 2.411 chi nhánh của các ngân hàng thương mại cổ phần thuộc khu vực Đông Nam Bộ, tác giả

áp dụng phương pháp chọn mẫu hạn ngạch dựa trên cỡ mẫu tối thiểu được xác định theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2019).

Bảng 3.13 Bảng số lượng các chi nhánh ngân hàng TMCP khu vực Đông Nam bộ

STT	Ngân hàng	CN HCM	CN BÌNH DƯƠNG	CN ĐỒNG NAI	CN TÂY NINH	CN BRVT	CN BÌNH PHƯỚC
1	VPBank	44	2	3	1	1	0
2	BIDV	133	20	22	6	22	4
3	VietinBank	146	13	18	16	13	7
4	Vietcombank	102	20	22	5	8	3
5	MBBANK	43	7	7	4	6	3
6	Techcombank	89	4	5	1	5	1
7	ACB	141	7	10	4	8	5
8	SHB	26	10	9	1	2	4
9	VIB	46	4	5	1	4	0
10	HDBank	61	8	32	3	6	2
11	SeABank	31	4	2	0	4	0
12	Sacombank	184	14	16	6	10	8
13	LienVietPostBank	17	9	12	1	8	10
14	MSB	45	4	3	1	6	1
15	SCB	114	4	4	0	6	0
16	OCB	39	5	4	1	3	0
17	Eximbank	85	6	7	0	6	1
18	TPBank	19	2	2	0	1	1
19	PVcomBank	30	2	4	2	10	0
20	Bac A Bank	19	2	1	0	2	0
21	ABBANK	37	6	4	3	5	4
22	NCB	26	3	2	0	1	0
23	VietABank	31	2	3	0	0	0
24	DongA Bank	61	4	2	2	1	2
25	Vietbank	47	0	0	0	2	0
26	Nam A Bank	29	4	4	4	4	4
27	Viet Capital Bank	15	4	4	4	3	1
28	Kienlongbank	15	4	3	3	4	0
29	BAOVIET Bank	13	2	1	0	0	0
30	SAIGONBANK	29	3	3	0	0	0
31	PG Bank	16	1	2	0	1	0
	Tổng số	1733	180	216	69	152	61
		71.9%	7.5%	9.0%	2.9%	6.3%	2.5%

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Việc xác định quy mô mẫu là bước then chốt trong thiết kế nghiên cứu định lượng, đặc biệt khi sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), vốn đòi hỏi kích thước mẫu đủ lớn để đảm bảo độ tin cậy thống kê và độ ổn định ước lượng. Trong bối cảnh này, phương pháp xác định cỡ mẫu theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2019) được lựa chọn vì tính phù hợp và được xem là chuẩn mực hiện hành trong các nghiên cứu SEM hiện đại. Cụ thể, Hair & cộng sự (2019) đề xuất rằng quy mô mẫu tối thiểu cần đạt ít nhất 10 lần số biến quan sát (indicators) của yếu tố có nhiều biến nhất trong mô hình đo lường, hoặc tối thiểu 200 quan sát đối với các mô hình có sử dụng ước lượng Maximum Likelihood. Trong trường hợp mô hình có nhiều cấu trúc ẩn và mối quan hệ nhân quả phức tạp, Hair & cộng sự khuyến nghị nên tăng quy mô mẫu lên 300–400 quan sát để đạt được độ phù hợp mô hình ổn định, đồng thời đảm bảo độ tin cậy tổng hợp và giá trị hội tụ – phân biệt ở mức chấp nhận được.

Phương pháp này được đánh giá là toàn diện hơn vì nó tích hợp đồng thời các yếu tố lý thuyết, cấu trúc mô hình và kỹ thuật phân tích, thay vì chỉ dựa trên các giả định thống kê tổng quát. Hair và cộng sự cũng nhấn mạnh rằng kích thước mẫu cần được xác định tương ứng với độ phức tạp của mô hình và độ chính xác mong muốn trong việc ước lượng các tham số đường dẫn, đặc biệt trong CB-SEM.

So với phương pháp của Cohen (1992), cách tiếp cận của Hair & cộng sự (2019) có độ linh hoạt và tính thực chứng cao hơn. Cohen (1992) dựa trên phân tích độ mạnh thống kê (statistical power analysis), xác định kích thước mẫu dựa vào ba yếu tố: (1) mức ý nghĩa thống kê (α), (2) độ mạnh mong muốn (power = 0,8) và (3) kích thước hiệu ứng. Dù có giá trị trong các mô hình hồi quy đơn hoặc ANOVA, phương pháp của Cohen không phản ánh đầy đủ đặc thù của mô hình SEM đa biến, nơi tồn tại nhiều mối quan hệ đồng thời và biến tiềm ẩn khó xác định trực tiếp. Việc áp dụng công thức của Cohen có thể dẫn đến ước lượng thấp hơn so với yêu cầu của mô hình SEM phức tạp, từ đó làm giảm độ ổn định và độ chính xác của ước lượng tham số (Kline, 2023). Trong khi đó, Barclay & cộng sự (1995) lại đề xuất nguyên tắc "10-times rule", tức kích thước mẫu nên gấp ít nhất 10 lần số mũi tên hướng vào biến phụ thuộc có nhiều mối quan hệ nhất trong mô hình cấu trúc. Quy tắc này được đánh giá

là đơn giản, dễ áp dụng, đặc biệt khi phân tích bằng PLS-SEM. Tuy nhiên, phương pháp này thiếu độ chính xác khi áp dụng cho PLS-SEM như trong nghiên cứu này, vì nó không tính đến độ phức tạp của ma trận hiệp phương sai và số lượng biến quan sát trên mỗi yếu tố.

Trong các nghiên cứu định lượng sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM, việc xác định cỡ mẫu đóng vai trò quan trọng nhằm đảm bảo độ tin cậy thống kê và độ ổn định ước lượng. Quy mô mẫu không chỉ phụ thuộc vào tổng thể nghiên cứu mà còn chịu ảnh hưởng bởi độ phức tạp của mô hình, số lượng biến tiềm ẩn, số biến quan sát và số tham số cần ước lượng. Để phù hợp với đặc thù của mô hình nghiên cứu trong luận án gồm 4 biến tiềm ẩn, trong đó 3 biến bậc hai (CSR, MO, DT) và 1 biến bậc một (FP); tác giả lựa chọn phương pháp xác định cỡ mẫu theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2019), được xem là chuẩn mực hiện hành trong các nghiên cứu SEM hiện đại. Theo hướng dẫn của Hair & cộng sự (2019), cỡ mẫu tối thiểu nên đạt ít nhất 10 lần số biến quan sát của yếu tố có nhiều biến nhất trong mô hình đo lường, hoặc tối thiểu 200 quan sát để đảm bảo độ ổn định của ước lượng Maximum Likelihood.

Trong mô hình của luận án, biến có nhiều chỉ báo nhất là định hướng thị trường, gồm 29 biến quan sát (bao gồm các thành phần bậc hai). Theo quy tắc "10 lần số biến quan sát lớn nhất", cỡ mẫu tối thiểu cần thiết là 290 quan sát (29 × 10 = 290). Tuy nhiên, để tăng độ tin cậy thống kê, hạn chế sai số mẫu và đảm bảo độ mạnh kiểm định, tác giả quyết định làm tròn và mở rộng quy mô mẫu tối thiểu 300 quan sát. Quy mô này đáp ứng tốt tiêu chuẩn của Hair & cộng sự (2019) và Kline (2023), đảm bảo độ phù hợp mô hình và giá trị hội tụ – phân biệt trong phân tích SEM. Căn cứ vào đặc điểm phân bố thực tế của hệ thống ngân hàng thương mại cổ phần trong khu vực Đông Nam Bộ, nơi hơn 70% chi nhánh tập trung tại Thành phố Hồ Chí Minh, tác giả tiến hành phân bổ mẫu khảo sát theo tỷ lệ chi nhánh tại từng địa phương nhằm đảm bảo tính đại diện. Cụ thể: Thành phố Hồ Chí Minh (216 phiếu), Đồng Nai (23 phiếu), Bình Dương (26 phiếu), Tây Ninh (9 phiếu), Bà Rịa – Vũng Tàu (19 phiếu) và Bình Phước (7 phiếu). Phương pháp phân bổ tỷ lệ này vừa phản ánh quy mô thực tế của

tổng thể, vừa đảm bảo độ bao phủ địa lý và tính cân đối dữ liệu, góp phần nâng cao độ tin cậy của kết quả phân tích.

Sau khi xác định cỡ mẫu và phương án phân bổ, quy trình thu thập dữ liệu được tiến hành qua ba giai đoạn chính:

(1) Chuẩn bị công cụ khảo sát.

Tác giả thiết kế bảng câu hỏi khảo sát chính thức dựa trên các thang đo đã được kiểm định trong các nghiên cứu trước (ví dụ: CSR theo Schwartz & Carroll, 2003; MO theo Matsuno & cộng sự, 2000; DT theo Blixen-Finecke & cộng sự, 2020; FP theo Venkatraman & Ramanujam, 1986). Bảng hỏi gồm hai phần: phần A thu thập thông tin cá nhân và đặc điểm chi nhánh (loại hình ngân hàng, vị trí, quy mô, thâm niên), phần B gồm các thang đo cho bốn biến nghiên cứu chính (CSR, MO, DT, FP). Trước khi triển khai chính thức, bảng hỏi được dịch – hiệu chỉnh – phản biện nội dung bởi ba chuyên gia trong lĩnh vực ngân hàng và nghiên cứu hành vi tổ chức, nhằm đảm bảo tính rõ ràng, phù hợp ngữ cảnh Việt Nam và độ tin cậy của thang đo.

(2) Thử nghiệm sơ bộ và hiệu chỉnh.

Một khảo sát thử (pilot test) được tiến hành với 30 người tham gia là quản lý và nhân viên ngân hàng tại Thành phố Hồ Chí Minh để kiểm tra độ dễ hiểu, độ nhất quán và thời gian hoàn thành bảng hỏi. Dữ liệu thử nghiệm được xử lý sơ bộ bằng Cronbach’s Alpha nhằm đánh giá độ tin cậy thang đo. Dựa trên kết quả phản hồi, tác giả điều chỉnh ngôn ngữ, thứ tự câu hỏi và hướng dẫn trả lời để đảm bảo mức độ dễ tiếp cận và độ chính xác khi thu thập dữ liệu thực tế.

(3) Thu thập dữ liệu chính thức.

Dữ liệu được thu thập bằng phương pháp phát triển mầm (snowball sampling) – một hình thức lấy mẫu phi xác suất phù hợp trong nghiên cứu quản lý khi đối tượng khảo sát là nhóm chuyên biệt. Cụ thể, các người tham gia ban đầu (seeds) là các quản lý cấp chi nhánh và trưởng/phó phòng tại một số ngân hàng TMCP lớn ở TP. Hồ Chí

Minh được mời trả lời bảng hỏi. Sau khi hoàn thành, họ được đề nghị giới thiệu thêm các đồng nghiệp tại các chi nhánh khác hoặc ngân hàng khác trong cùng khu vực để tiếp tục mở rộng mẫu. Phương pháp này giúp tiếp cận hiệu quả các nhóm đối tượng chuyên môn, đồng thời giảm thiểu thiên lệch chọn mẫu.

Đối tượng khảo sát bao gồm hai nhóm chính:

Nhóm quản lý cấp chi nhánh (Giám đốc, Phó Giám đốc) – những người có vai trò hoạch định và ra quyết định chiến lược liên quan đến CSR, MO và DT.

Nhóm quản lý chức năng và nhân viên chuyên môn thuộc các bộ phận Kinh doanh, Dịch vụ khách hàng, Marketing, Quản trị rủi ro, và Công nghệ thông tin – những cá nhân trực tiếp triển khai hoặc tham gia vào các hoạt động liên quan đến chuyển đổi số, CSR và định hướng thị trường.

Phương thức thu thập dữ liệu kết hợp cả hai hình thức trực tiếp và trực tuyến. Bảng hỏi được phát qua email, mạng nội bộ ngân hàng và trực tiếp tại hội nghị nội bộ hoặc buổi họp giao ban chi nhánh. Các phiếu khảo sát được mã hóa, kiểm tra tính hợp lệ và loại bỏ các bảng trả lời thiếu thông tin quan trọng hoặc không nhất quán trước khi đưa vào xử lý thống kê.

Để đảm bảo tính khách quan và đạo đức nghiên cứu, tất cả người tham gia được thông báo rõ về mục tiêu, tính ẩn danh và tự nguyện của khảo sát, đồng thời cam kết rằng thông tin thu thập chỉ phục vụ mục đích học thuật. Quá trình thu thập dữ liệu chính thức diễn ra trong khoảng tháng 3 đến tháng 9 năm 2024, với tổng số 350 phiếu, thu về 344 phiếu hợp lệ được đưa vào phân tích (đạt tỷ lệ hợp lệ 98,3%).

Quy trình này đảm bảo tính đại diện, tính minh bạch và khả năng tái lập của nghiên cứu, đồng thời cung cấp nguồn dữ liệu định lượng tin cậy phục vụ cho việc kiểm định mô hình cấu trúc SEM trong các bước phân tích tiếp theo.

Nghiên cứu với mục đích khám phá lý thuyết các mối quan hệ giữa Định hướng thị trường, Trách nhiệm xã hội và Chuyển đổi kỹ thuật số đến Hiệu quả hoạt động của

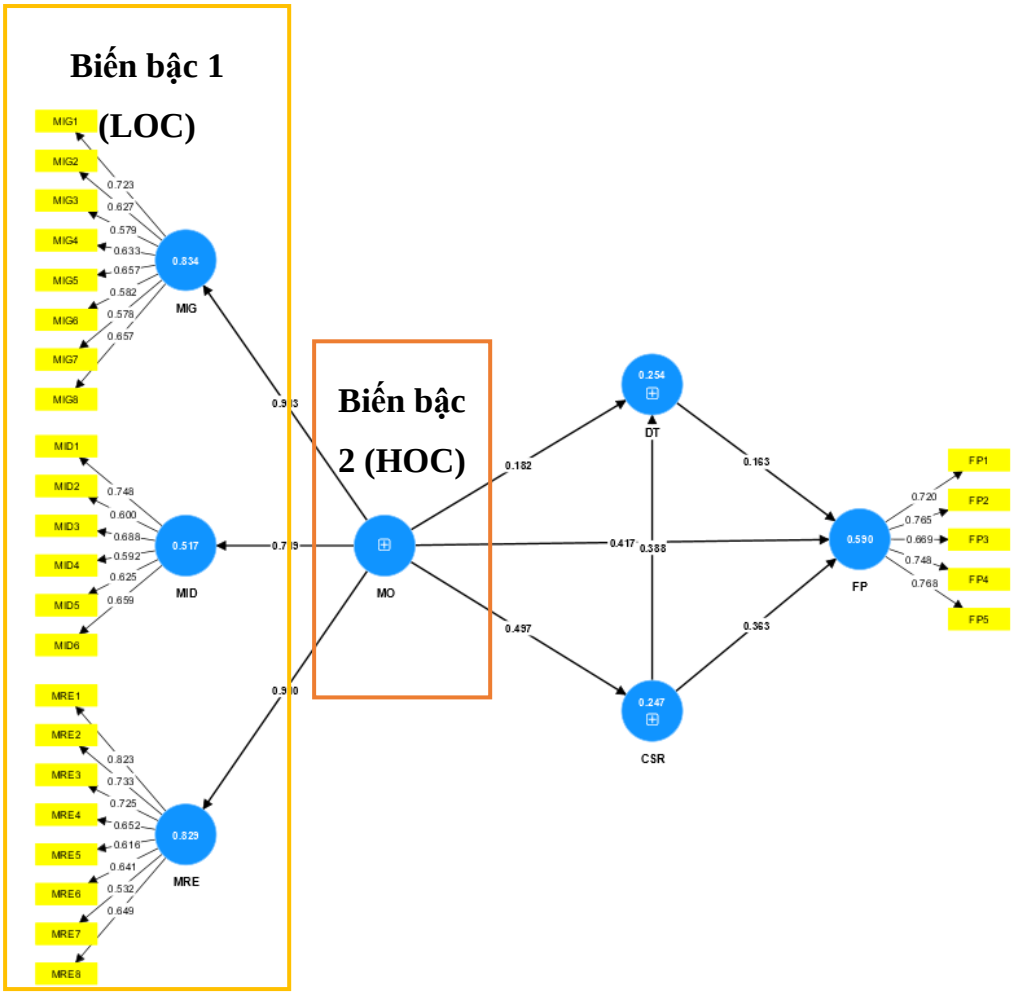
các ngân hàng tại khu vực Đông Nam bộ, Việt Nam. Cùng với tổng thể hiện tại và kích cỡ mẫu xác định, tác giả sử dụng phương pháp PLS-SEM giúp ước lượng các hệ số của các mối quan hệ trong mô hình cũng như phù hợp với đặc điểm và kích cỡ mẫu nghiên cứu.

3.3.2 Đánh giá mô hình PLS-SEM

Mô hình nghiên cứu của luận án dạng mô hình cấu trúc tuyến tính có tính chất phức tạp, các mối liên hệ ràng buộc nhiều chiều đan xen nên được xác định là mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) việc sử dụng công cụ Smart-PLS cho phân tích sẽ là hợp lý. Việc thiết lập mô hình bậc 2 thường được sử dụng trong bối cảnh PLS-SEM. Mô hình bậc cao hoặc mô hình thành phần thứ bậc thường liên quan đến kiểm định cấu trúc bậc hai bao gồm 2 giai đoạn. Phương pháp tiếp cận hai giai đoạn trong phân tích mô hình bậc hai sẽ giúp thu gọn và giảm độ phức tạp của mô hình nghiên cứu.

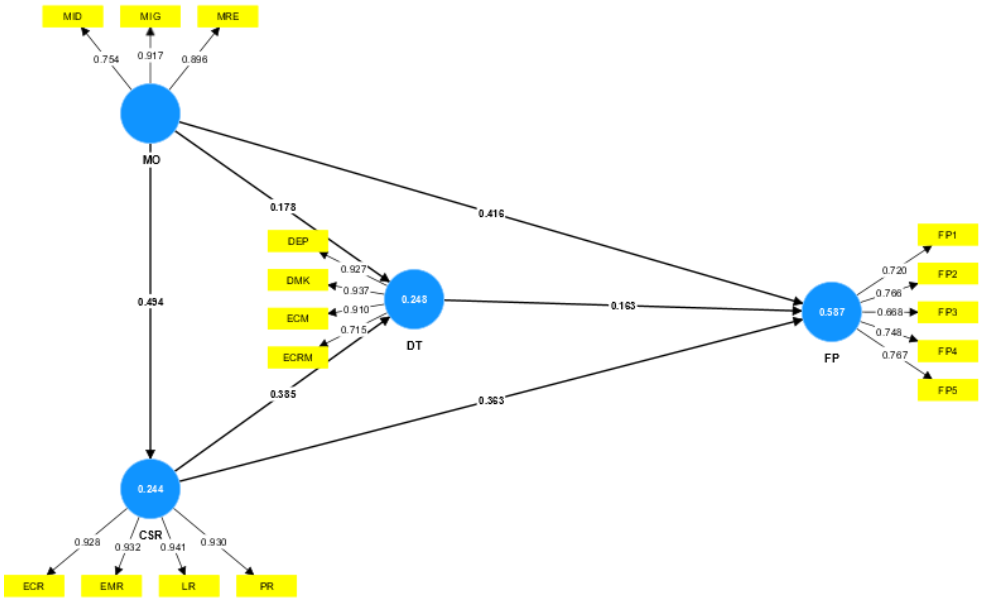
Để đại diện cho mô hình đo lường của HOC, các nhà nghiên cứu thường phân bổ tất cả các biến quan sát từ các LOC đến HOC theo quy tắc biến quan sát lặp lại. Trong thiết lặp này, hầu như tất cả các phương sai của biến bậc 2 được giải thích bởi biến bậc 1 của nó, mang lại giá trị R^2 gần bằng 1. Do sử dụng biến lặp lại, nên các giá trị phân biệt của biến bậc 2 cũng bị ảnh hưởng do có sự trùng lắp từ các biến bậc 1. Để giải quyết vấn đề này, phương pháp phân tích 2 giai đoạn được áp dụng.

+ Trong giai đoạn 1: Đánh giá mô hình bậc 1 để có được các điểm số tiềm ẩn cho các biến bậc 1 (LOC)



Hình 3.2 Low order construct (LOC): các thành phần bậc thấp (biến bậc 1) ở giai đoạn 1 trên Smart PLS

+ Trong giai đoạn 2: Các điểm số LOC được sử dụng làm biến quan sát trong mô hình đo lường biến bậc 2 (HOC).



Hình 3.3 High order construct (HOC) thành phần bậc cao (biến bậc 2) trong giai đoạn 2 trên Smart PLS

Giai đoạn 1: đánh giá mô hình đo lường đối với các biến tiềm ẩn bậc một bao gồm:

- Thu thập thông tin (MIG), phổ biến thông tin (MID), phản hồi thông tin (MRE) thuộc biến bậc hai định hướng thị trường (MO)

- Trách nhiệm kinh tế (ECR), trách nhiệm pháp luật (LR), trách nhiệm đạo đức (EMR) và trách nhiệm từ thiện (PR) thuộc biến bậc hai trách nhiệm xã hội (CSR)

- Marketing số (DMK), trải nghiệm số sản phẩm (DEP), thương mại điện tử (ECM) và quản trị quan hệ khách hàng số (ECRM) thuộc biến bậc hai Chuyển đổi kỹ thuật số (DT)

- Hiệu quả hoạt động (FP)

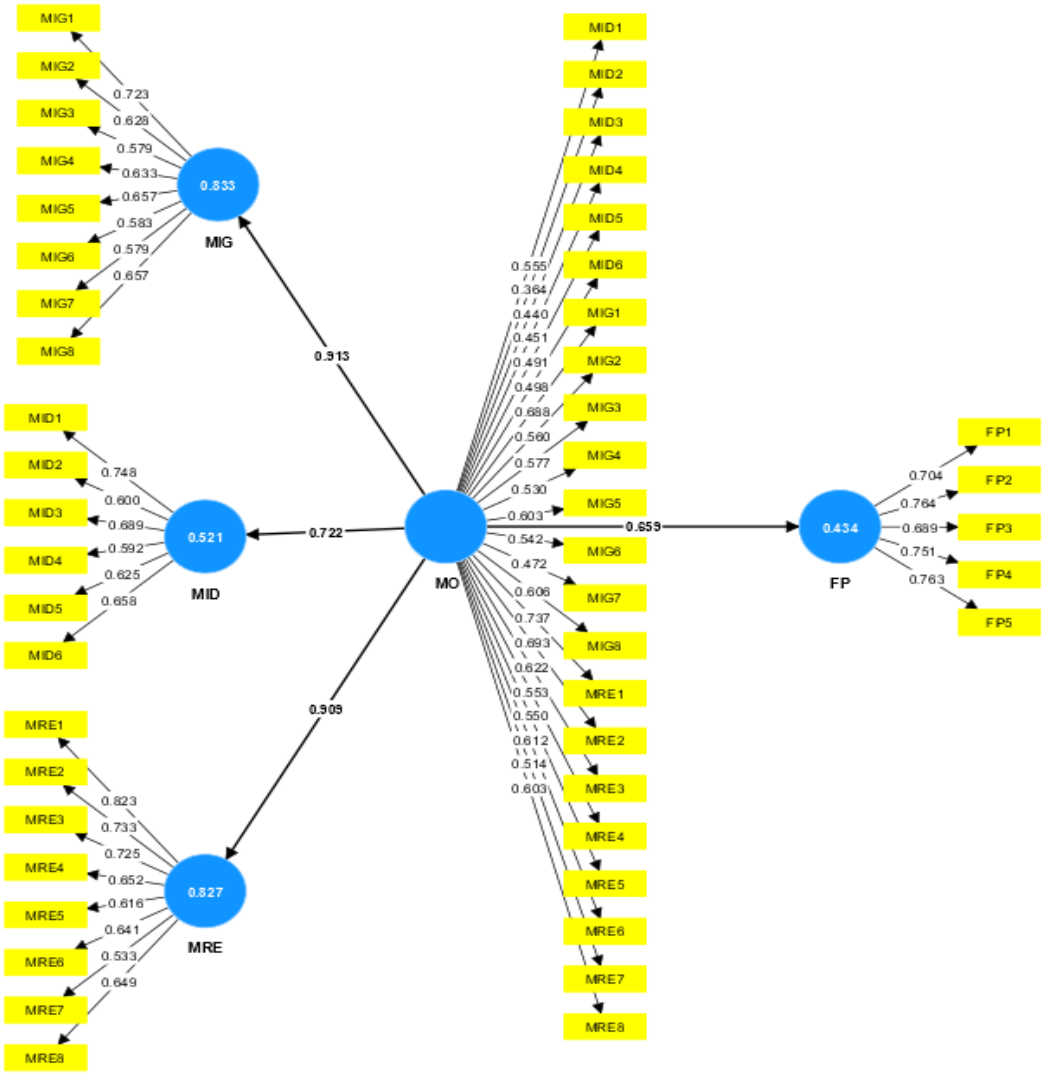
Việc đánh giá mô hình đo lường giai đoạn này được thực hiện thông qua các chỉ số: (i) độ tin cậy của biến quan sát, (ii) độ tin cậy nhất quán nội tại, (iii) giá trị hội tụ và (iv) giá trị phân biệt. Ở giai đoạn 1 này, nghiên cứu sử dụng phương pháp biến quan sát lặp lại để đánh giá mô hình đo lường.

Bảng 3.14 Tiêu chí đánh giá chất lượng mô hình đo lường kết quả (reflective measurement)

Tiêu chí	Điều kiện
Đánh giá độ tin cậy của biến quan sát	Hệ số tải ngoài (outer loading) của các biến quan sát lớn hơn 0,708
Đánh giá độ tin cậy nhất quán nội tại (internal consistency reliability)	Cronbach's Alpha >0,6 Độ tin cậy tổng hợp CR > 0,6
Đánh giá giá trị hội tụ (convergent validity)	Trung bình phương sai trích AVE (average variance extracted) lớn hơn 0,5
Đánh giá giá trị phân biệt (discriminant validity)	Hệ số tỉ lệ dị biệt – đặc điểm đơn nhất HTMT (heterotrait-monotrait ratio) lớn hơn 0,85

Theo Sarstedt & cộng sự, (2019), trong mô hình nghiên cứu bậc cao, các thành phần bậc thấp hơn phải thể hiện giá trị phân biệt với nhau và với tất cả các cấu trúc khác trong mô hình - ngoại trừ thành phần bậc cao mà chúng là thành phần. Đây là lý do tại sao các cấu trúc bậc cao không thể được sử dụng để giải quyết các vấn đề về tính phân biệt trong một mô hình. Vì vậy, khi đánh giá mô hình ở giai đoạn 1, các thành phần bậc cao sẽ không được đưa vào cho việc nhận xét kết quả. Biến tiềm ẩn bậc 2 (second order construct) không được đánh giá theo các chỉ số lặp của nó. Các chỉ số này chỉ đảm bảo rằng cấu trúc bậc cao hơn được xác định và chúng không đại diện cho mô hình đo lường thực tế của cấu trúc bậc cao này. Việc đánh giá mô hình đo lường biến bậc 2 sẽ được thực hiện ở giai đoạn 2.

Giai đoạn 2: đánh giá mô hình đo lường biến tiềm ẩn sự hiện diện thông qua các tiêu chí: (i) giá trị hội tụ, (ii) đánh giá đa cộng tuyến thông qua chỉ số VIF và (iii) kiểm định mối quan hệ giữa biến tiềm ẩn và biến quan sát thông qua chỉ số Out Weights (Sarstedt & cộng sự, 2019). Ở giai đoạn 2 này, các điểm số của các biến tiềm ẩn bậc 1 sẽ được sử dụng làm biểu thị trong mô hình đo lường bậc 2.



Hình 3.4 Phương pháp chỉ báo lặp lại cho mô hình bậc cao ở giai đoạn 1

Để kiểm định mô hình đo lường giai đoạn 2, nghiên cứu sử dụng dữ liệu tại mục Latent Variable tại kết quả PLS Algorithm khi kiểm định mô hình đo lường giai đoạn 1 để chuyển biến tiềm ẩn bậc 2 sự hiện hiện thành biến tiềm ẩn bậc 1. Các bước thực hiện như sau:

– Bước 1: chuyển dữ liệu sau khi chạy PLS Algorithm, cụ thể là dữ liệu tại mục Latent Variable của các biến tiềm ẩn vào file excel dữ liệu ban đầu. Sau đó, dữ liệu này được cập nhật vào phần mềm Smart PLS

Latent variables - Scores

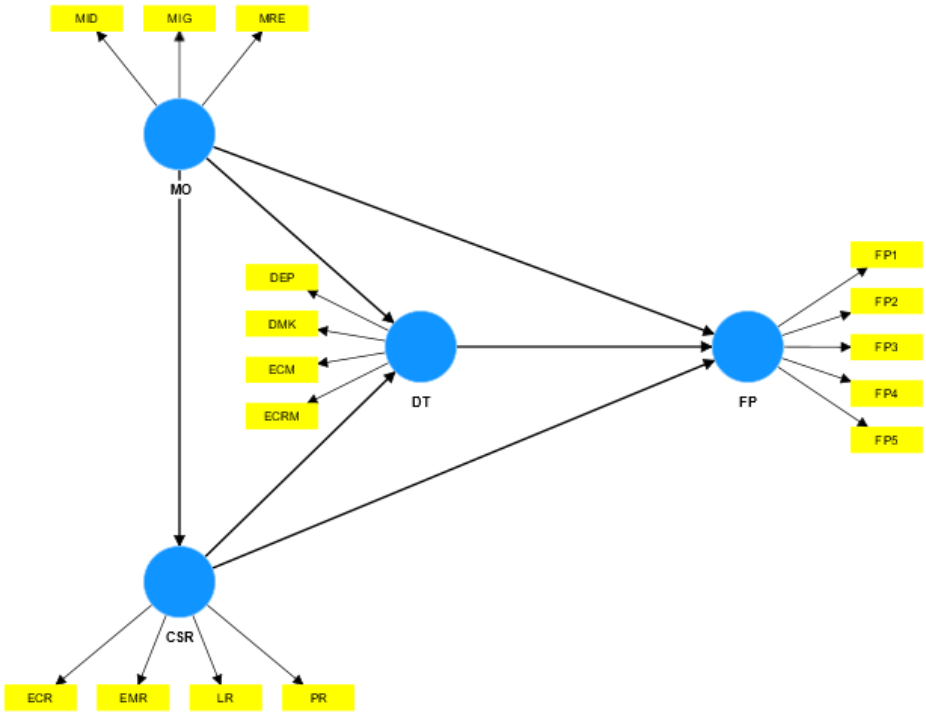
Zoom (100%) Copy to Excel Copy to R

	CSR	DEP	DMK	DT	ECM	ECR	ECRM	EMR	FP	LR	MID	MIG	MO	MRE	PR
0	1.256	0.495	0.523	0.592	0.585	0.868	0.492	1.436	0.787	1.151	0.984	2.188	2.258	2.301	1.242
1	1.319	0.817	0.921	0.801	0.999	1.635	0.025	1.154	0.791	1.135	0.622	1.588	1.931	2.335	1.025
2	0.659	0.493	0.980	0.803	0.585	0.340	0.807	0.351	0.371	0.427	0.203	0.896	1.521	2.330	1.266
3	1.512	0.168	0.174	0.432	0.596	1.374	0.640	1.684	1.211	1.135	0.984	0.896	1.306	1.419	1.474
4	0.727	1.143	0.513	0.763	0.182	0.340	0.702	0.877	1.629	0.912	2.354	1.921	2.099	1.455	0.574
5	1.058	1.459	0.169	1.022	0.505	0.874	1.316	1.677	2.375	0.426	2.354	1.601	2.097	1.690	1.028
6	0.794	0.174	0.174	0.538	1.333	0.091	0.310	0.888	0.371	0.908	1.927	1.928	2.120	1.726	1.037
7	1.526	1.113	0.921	1.213	0.908	1.123	1.316	1.951	2.375	1.873	1.880	2.594	2.402	1.733	0.810
8	0.990	0.493	0.575	0.323	0.596	0.091	-0.620	0.877	1.208	1.387	2.878	2.227	2.220	1.124	1.258
9	0.927	1.447	0.572	0.983	0.930	0.590	0.310	1.155	1.534	0.676	2.404	1.868	2.233	1.733	1.042
10	1.122	0.153	0.572	0.538	0.516	0.859	0.745	0.877	1.211	1.631	0.203	1.864	1.652	1.732	0.798
11	1.115	0.493	1.727	1.266	1.333	0.870	1.046	0.873	1.958	0.902	-0.223	1.928	1.695	2.009	1.479
12	0.589	0.820	0.980	0.809	0.930	0.338	0.049	0.337	2.375	0.673	-0.223	1.252	1.139	1.419	0.803
13	1.199	0.161	0.913	0.312	-0.228	0.870	0.270	0.625	2.375	1.644	-0.698	1.928	0.986	0.771	1.263
14	0.991	1.774	0.575	0.738	0.186	0.354	-0.320	0.614	1.629	1.145	3.190	1.937	2.018	0.771	1.489
15	1.053	-0.153	0.575	0.428	0.912	0.861	0.310	1.951	1.208	0.900	1.509	2.188	2.133	1.756	0.343
16	0.790	0.483	0.523	0.359	0.175	0.595	0.002	0.085	1.120	1.380	0.622	1.588	1.506	1.437	0.798
17	1.387	0.477	0.975	0.668	0.186	1.890	0.709	1.139	1.117	1.145	3.240	0.896	2.045	1.733	1.033
18	1.390	1.126	1.319	0.878	0.497	1.628	-0.006	0.603	1.537	1.401	-0.265	0.896	1.408	2.348	1.490
19	0.924	1.452	1.322	0.916	0.516	1.890	-0.305	0.352	0.371	1.137	2.345	1.921	2.358	1.994	0.113
20	1.189	-0.153	0.583	0.508	0.908	1.366	0.638	0.629	1.120	0.660	2.716	2.887	2.737	1.740	1.714
21	1.253	0.829	0.521	0.936	0.926	0.854	1.038	1.433	1.958	0.914	3.232	2.268	2.171	0.771	1.478
22	0.656	0.161	0.575	0.238	0.182	0.855	-0.074	0.599	1.209	0.413	1.935	0.896	2.117	2.637	0.586
23	0.858	0.799	1.727	1.189	0.589	0.870	1.071	1.418	1.205	0.908	0.984	1.578	1.724	1.697	0.113
24	1.192	1.468	0.523	1.120	0.505	1.137	1.316	1.418	1.625	1.623	2.346	1.552	1.952	1.455	0.343
25	1.058	0.495	1.322	0.796	1.017	1.127	-0.006	1.425	1.538	0.661	-0.385	1.868	1.045	0.771	0.803
26	0.858	0.477	1.381	0.872	1.006	1.366	0.276	0.614	1.117	1.157	0.565	1.252	1.356	1.455	0.113
27	0.858	1.135	0.980	1.101	0.930	0.608	0.745	0.618	1.538	0.912	-0.748	2.932	2.006	2.063	1.029
28	0.726	0.817	0.169	0.618	0.497	0.354	0.602	0.885	0.787	0.426	-0.014	2.858	1.559	0.771	1.030
29	0.594	0.822	1.329	1.159	0.930	0.605	1.046	0.352	1.209	1.142	0.042	1.840	1.437	1.409	0.113
30	1.259	1.468	0.975	0.913	0.607	1.137	-0.074	0.877	1.208	1.157	0.984	2.188	1.829	1.385	1.483
31	1.064	1.459	0.929	0.999	0.999	1.111	-0.074	0.618	2.375	0.921	-0.336	3.538	2.198	1.690	1.262

Hình 3.5 Sử dụng số liệu ở mục Latent Variable để tạo các biến tiềm ẩn cho giai đoạn 2

Sao chép dư˜ liệu tư` Latent Variable trên Smart PLS vào dữ liệu đầu vào và lưu lại tên mơ´i. Sau đó nhập dữ liệu mới vào Smart PLS để vẽ lại mô hình cho giai đoạn 2

– Bước 2: Vẽ lại mô hình nghiên cứu chuyển đổi từ mô hình nghiên cứu chưa biến bậc 2 thành mô hình nghiên cứu chứa biến bậc 1 với các dữ liệu được cập nhật tại bước 1.



Hình 3.6 Xóa các thành phần bậc 1 và các chỉ số lặp lại và vẽ lại mô hình bằng cách dùng các chỉ số trong mục Latent Variable

– Bước 3: kiểm định mô hình đo lường.

Sau khi hoàn thành việc điều chỉnh mô hình chuyển đổi, chạy PLS Algorithm và Bootstrapping với mẫu là 5000 để kiểm định mô hình đo lường đối với biến tiềm ẩn bậc 2 thông qua: giá trị hội tụ, đa cộng tuyến và chỉ số outer weights.

Bảng 3.15 trình bày các tiêu chí được sử dụng để đánh giá chất lượng và mức độ phù hợp của mô hình cấu trúc trong phương pháp PLS-SEM. Các tiêu chí này bao gồm: (1) kiểm định đa cộng tuyến thông qua hệ số VIF để đảm bảo không có tương quan tuyến tính cao giữa các biến độc lập; (2) đánh giá hệ số đường dẫn (path coefficients) nhằm xác định cường độ và hướng tác động giữa các biến tiềm ẩn; (3) xem xét sức mạnh giải thích của mô hình thông qua hệ số xác định R^2, phản ánh tỷ lệ phương sai của biến nội sinh được giải thích bởi các biến ngoại sinh; và (4) đánh giá khả năng dự báo (predictive power) của mô hình dựa trên chỉ số Q^2_predict và so sánh sai số dự báo với mô hình hồi quy tuyến tính (LM).

Bảng 3.15 Tiêu chí đánh giá mô hình PLS-SEM

Tiêu chí	Điều kiện
Đánh giá đa cộng tuyến (collinearity)	Hệ số khuếch đại phương sai VIF trong các cấu trúc dự đoán phải dưới 5 và tốt nhất là dưới 3 để đảm bảo đa cộng tuyến không có ảnh hưởng đến các giá trị ước lượng của mô hình cấu trúc.
Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình cấu trúc	Hệ số đường dẫn – Path coefficients Các hệ số đường dẫn có các giá trị chuẩn hóa dao động trong khoảng từ –1 đến +1. Các giá trị ước lượng của hệ số đường dẫn gần +1 thể hiện các mối quan hệ dương mạnh và ngược lại nếu giá trị ước lượng gần -1, và thường là có ý nghĩa về mặt thống kê khi hệ số đường dẫn khác 0. Các giá trị ước lượng của hệ số đường dẫn càng gần 0 thì các mối quan hệ càng yếu đi và có tầm quan trọng tương đối trong việc giải thích một cấu trúc khác trong mô hình cấu trúc.
Đánh giá sức mạnh giải thích của mô hình	Theo Hair và cộng sự (2022), sức mạnh giải thích của mô hình liên quan đến khả năng phù hợp với dữ liệu có sẵn của nó. Thước đo được sử dụng phổ biến nhất về sức mạnh giải thích của mô hình cấu trúc là hệ số xác định (R^2); được tính như bình phương của hệ số tương quan giữa các giá trị thực và giá trị ước lượng của một cấu trúc nội sinh cụ thể. Hệ số xác định này thể hiện các ảnh hưởng kết hợp của các biến tiềm ẩn ngoại sinh lên một biến tiềm ẩn nội sinh cụ thể. Nói cách khác, hệ số xác định thể hiện lượng phương sai trong một cấu trúc nội sinh được giải thích bởi tất cả các cấu trúc ngoại sinh liên quan đến nó. Giá trị R^2 nằm trong khoảng từ 0 đến 1; trong đó, các mức càng cao chứng tỏ sức mạnh giải thích càng lớn.
Đánh giá sức mạnh dự báo	Theo Chin và cộng sự (2020) và Sarstedt và cộng sự (2017) thì cần đánh giá sức mạnh dự đoán ngoài mẫu của mô hình (out-of sample predictive power) hay đơn giản chỉ là sức mạnh dự đoán. Theo Hair và cộng sự (2022), thống kê Q^2_predict (của mô hình thô) dương cho biết sai số dự đoán của mô hình đường dẫn PLS nhỏ hơn sai số dự đoán của mô hình thô. Nói cách khác, Q^2_predict dương chứng tỏ mô hình đường dẫn PLS thể hiện sức mạnh dự báo tốt hơn mô hình thô. Một khi đã xác định Q^2_predict > 0, ta tiếp tục so sánh các giá trị RMSE (hoặc MAE) của mô hình PLS-SEM với mô hình hồi quy tuyến tinh (LM).

CHƯƠNG 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Chương 4 trình bày kết quả phân tích dữ liệu định lượng và thảo luận các phát hiện nghiên cứu trong bối cảnh ngành ngân hàng. Nội dung chương bao gồm: kiểm định độ tin cậy và giá trị của các thang đo; đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc bằng kỹ thuật PLS-SEM; và thảo luận các kết quả nghiên cứu nhằm làm rõ ý nghĩa lý thuyết và thực tiễn của mô hình đề xuất, trong bối cảnh hoạt động của các ngân hàng thương mại cổ phần tại khu vực Đông Nam Bộ.

4.1 Tổng quan về ngành ngân hàng khu vực Đông Nam bộ Việt Nam

4.1.1 Tổng quan về ngành ngân hàng Việt Nam

Ngành ngân hàng Việt Nam, theo Vietnam Report (2024), đang đón nhận những triển vọng tích cực nhờ sự phục hồi kinh tế mạnh mẽ và những cải cách quan trọng. Với tăng trưởng GDP quý I/2024 đạt 5,66%, vượt mức dự kiến, mục tiêu cả năm 2024 từ 6-6,5% trở nên khả thi, thúc đẩy niềm tin lạc quan trong ngành ngân hàng. Các ngân hàng đánh giá cao cơ hội tăng trưởng từ sự phục hồi này, với 100% ý kiến đồng thuận về triển vọng kinh tế là động lực chính cho tăng trưởng.

Trong bối cảnh công nghệ thông tin phát triển không ngừng, các dịch vụ ngân hàng số như internet banking và mobile banking đang gắn bó chặt chẽ với hoạt động ngân hàng. Hiện nay, hơn 90% giao dịch tại các ngân hàng thương mại được thực hiện qua kênh số, với hơn 55% nghiệp vụ ngân hàng được số hóa hoàn toàn. Tỷ lệ khách hàng sử dụng thanh toán điện tử đạt 49%, và giao dịch qua QR Code tăng vượt bậc (+242,46% về số lượng, +157,2% về giá trị trong năm 2023 so với năm trước). Riêng 2 tháng đầu năm 2024, thanh toán không dùng tiền mặt tiếp tục tăng mạnh: giao dịch qua internet tăng 51,60% về số lượng và 23,88% về giá trị, qua điện thoại di động tăng 63,24% và 33,43%, trong khi giao dịch qua QR Code tăng ngoạn mục 846,41% và 1.146,14% so với cùng kỳ năm 2023. Những bước tiến này định hình môi trường kinh doanh mới và thúc đẩy quá trình chuyển đổi số quốc gia.

Tuy nhiên, sự bùng nổ số hóa cũng đi kèm với những rủi ro gia tăng. Theo khảo sát của Vietnam Report (2024), 64,5% ngân hàng quan ngại về rủi ro công nghệ, tăng từ mức 28,6% năm 2023, bao gồm nguy cơ mất an ninh thông tin, rò rỉ dữ liệu, và gian lận tài chính. Những sự cố an ninh mạng và lừa đảo tài khoản đã gây tổn hại niềm tin khách hàng, đưa chủ đề này vào top 5 vấn đề truyền thông nổi bật, với mức tăng 2,3% trong năm qua.

Chính sách của Ngân hàng Nhà nước (NHNN) đóng vai trò quan trọng trong hỗ trợ hoạt động ngân hàng. Thông tư 02/2023/TT-NHNN cho phép cơ cấu lại thời hạn trả nợ và giữ nguyên nhóm nợ để hỗ trợ khách hàng khó khăn, giúp doanh nghiệp giảm áp lực tài chính, duy trì sản xuất và tiếp cận vốn vay mới. Dự kiến hết hiệu lực vào tháng 6/2024, Thông tư này đang được đề xuất gia hạn đến cuối năm để tạo thêm thời gian cho doanh nghiệp và ngân hàng thích ứng.

Bên cạnh đó, NHNN giao chỉ tiêu tăng trưởng tín dụng 15% cho các ngân hàng thương mại ngay từ đầu năm qua Văn bản số 10167/NHNN-CSTT, tạo điều kiện chủ động cho các ngân hàng trong việc triển khai kế hoạch kinh doanh và đẩy mạnh giải ngân. Đây là bước thay đổi đáng kể so với những năm trước khi room tín dụng được phân bổ theo từng đợt.

Ngoài ra, Luật Các tổ chức tín dụng năm 2024, có hiệu lực từ 1/7/2024, đặt ra các giới hạn mới như tỷ lệ sở hữu tối đa của tổ chức/cá nhân và quy định chặt chẽ hơn về cấp tín dụng, nhằm tăng cường sự lành mạnh và ổn định trong hệ thống. Luật cũng siết chặt hoạt động bancassurance, yêu cầu các ngân hàng thành lập công ty con hoặc độc lập khi muốn kinh doanh bảo hiểm hoặc chứng khoán, giúp tăng tính minh bạch và giảm rủi ro.

Ngành ngân hàng được kỳ vọng sẽ tiếp tục đóng vai trò trụ cột trong nền kinh tế, nâng đỡ thị trường và đồng hành cùng doanh nghiệp mở rộng sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, thách thức lớn vẫn đến từ rủi ro công nghệ và áp lực từ cạnh tranh. Để duy trì tăng trưởng, ngành ngân hàng cần tận dụng nền tảng tài chính số hóa, đầu tư

mạnh vào bảo mật, và phát triển các dịch vụ sáng tạo nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng. Với sự dẫn dắt của NHNN cùng các chính sách hỗ trợ, ngành ngân hàng có tiềm năng lớn để khẳng định uy tín và vị thế trong bối cảnh kinh tế mới.

Theo phân tích truyền thông từ Vietnam Report, số lượng tin tức liên quan đến tình trạng khách hàng bị lừa đảo và mất tiền trong tài khoản ngân hàng đã tăng đáng kể kể từ đầu năm nay. Những vấn đề này được phản ánh rõ rệt qua mức chênh lệch giữa tỷ lệ tin tức tiêu cực và tích cực trong chủ đề "Khách hàng/Quan hệ khách hàng." Tuy nhiên, xu hướng chung cho thấy mức chênh lệch này đã giảm dần từ năm 2021 đến nay. Mức chênh lệch tiêu cực thấp nhất được ghi nhận vào tháng 4/2023, khi tỷ lệ đạt -33%. Đây là thời điểm hàng loạt thông tin tiêu cực xoay quanh hoạt động bancassurance (bán bảo hiểm qua ngân hàng) và nợ xấu khổng lồ liên quan đến các dự án bất động sản mà nhiều ngân hàng đang nắm giữ được công bố. Những thông tin này đã thu hút sự chú ý mạnh mẽ từ báo chí và dư luận, tạo nên làn sóng chỉ trích trong lĩnh vực ngân hàng. Gần đây nhất, vào tháng 3/2024, mức chênh lệch tiêu cực tiếp tục sụt giảm mạnh, đạt -14%. Nguyên nhân là do hàng loạt vụ việc nổi cộm liên quan đến cán bộ ngân hàng bị cáo buộc chiếm đoạt tài sản, cùng nhiều trường hợp người dân bị mất tiền vì để lộ thông tin cá nhân hoặc truy cập các đường dẫn lạ. Những sự việc này không chỉ bắt nguồn từ sai sót của khách hàng mà còn từ những bất cập trong hệ thống an ninh của ngân hàng. Dù nguyên nhân có thể đến từ cả hai phía, nhưng hậu quả chung là làm gia tăng lo ngại của khách hàng về chất lượng dịch vụ và sự an toàn của tài sản gửi tại ngân hàng. Điều này chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến tâm lý và niềm tin của khách hàng đối với hệ thống ngân hàng trong thời gian tới.

Những mối đe dọa tiềm ẩn từ các cuộc tấn công mạng và các hoạt động tội phạm tài chính ngày càng trở thành yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến cách khách hàng nhìn nhận và đánh giá các ngân hàng. Theo khảo sát người tiêu dùng do Vietnam Report thực hiện vào tháng 5/2024, tiêu chí "Giao dịch an toàn, bảo mật" tiếp tục duy trì vị trí thứ hai trong danh sách các yếu tố được quan tâm nhất khi khách hàng lựa chọn sử dụng dịch vụ ngân hàng. Đặc biệt, "Xử lý dữ liệu khách hàng một cách an toàn và

bảo mật" đã vượt lên trở thành tiêu chí quan trọng nhất ảnh hưởng đến uy tín của các ngân hàng. Với tỷ lệ bình chọn đạt 82,6%, tăng 4,7% so với kết quả khảo sát năm 2023, yếu tố này thể hiện sự chú trọng ngày càng cao của khách hàng đối với việc bảo vệ thông tin cá nhân trong bối cảnh các mối đe dọa an ninh mạng ngày một gia tăng. Điều này nhấn mạnh rằng để bảo vệ và củng cố uy tín trên thị trường, các ngân hàng cần đầu tư mạnh mẽ hơn vào công nghệ bảo mật, đồng thời nâng cao năng lực giám sát và quản lý rủi ro. Việc xây dựng hệ thống an ninh tiên tiến, đảm bảo khả năng phát hiện, ngăn chặn và phản ứng kịp thời trước các mối đe dọa từ tội phạm tài chính và an ninh mạng sẽ là hành động cấp thiết giúp ngân hàng tạo niềm tin nơi khách hàng và duy trì vị thế cạnh tranh trong ngành.

4.1.2 Ngành ngân hàng Khu vực Đông Nam bộ - Việt Nam

Ngành ngân hàng tại khu vực Đông Nam Bộ Việt Nam đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế quốc gia, với mạng lưới rộng lớn và cơ sở hạ tầng tài chính phát triển, tập trung tại các tỉnh thành như TP. Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Bình Dương, và Bà Rịa - Vũng Tàu. Theo Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, tính đến cuối năm 2023, khu vực này có hơn 50 ngân hàng thương mại hoạt động, bao gồm nhiều ngân hàng lớn trong nước và quốc tế, cùng mạng lưới chi nhánh rộng khắp. Tổng vốn điều lệ của các ngân hàng thương mại tại TP. Hồ Chí Minh đạt khoảng 500.000 tỷ đồng, chiếm tỷ trọng lớn trong tổng vốn điều lệ của toàn hệ thống ngân hàng Việt Nam. Với mức vốn và thanh khoản cao, các ngân hàng tại đây đáp ứng tốt nhu cầu cho vay và đầu tư, đặc biệt trong lĩnh vực công nghiệp và dịch vụ.

Bên cạnh đó, xu hướng chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ tại Đông Nam Bộ, giúp nâng cao hiệu quả hoạt động ngân hàng. Theo Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam, tỷ lệ khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng số tại TP. Hồ Chí Minh đạt trên 70% vào năm 2023, cao hơn mức trung bình cả nước. Các ngân hàng trong khu vực đang tích cực ứng dụng công nghệ vào quản lý và triển khai các dịch vụ số hóa như internet banking, mobile banking, và thanh toán không dùng tiền mặt. TP. Hồ Chí Minh dẫn đầu trong việc triển khai các dịch vụ này, với số lượng giao dịch thanh toán không dùng tiền

mặt tăng 30% trong năm 2023. Ngoài ra, nhiều ngân hàng đã hợp tác với các công ty fintech để mở rộng dịch vụ, như Sacombank kết hợp với Momo cung cấp các giải pháp thanh toán điện tử, góp phần cải thiện trải nghiệm khách hàng.

Tuy nhiên, ngành ngân hàng Đông Nam Bộ cũng đối mặt với nhiều thách thức. Cạnh tranh giữa các ngân hàng thương mại cổ phần và các tổ chức tài chính phi ngân hàng ngày càng gay gắt, đòi hỏi các ngân hàng phải đổi mới và cải tiến dịch vụ để duy trì vị thế. Rủi ro về nợ xấu cũng là vấn đề lớn, với tỷ lệ nợ xấu tại TP. Hồ Chí Minh đạt 2,5% vào cuối năm 2023, cao hơn mức trung bình cả nước (Nguồn: Ngân hàng Nhà nước). Đồng thời, với sự gia tăng chuyển đổi số, các ngân hàng phải đầu tư mạnh vào an ninh mạng để bảo vệ hệ thống trước các nguy cơ tấn công. Theo Công ty An ninh mạng BKAV, năm 2023 đã ghi nhận hơn 100 vụ tấn công mạng nhắm vào các ngân hàng tại Đông Nam Bộ, buộc các ngân hàng phải nâng cao năng lực bảo mật.

Dù vậy, cơ hội phát triển vẫn rất lớn. Nhu cầu tài chính tại Đông Nam Bộ tiếp tục gia tăng, với tăng trưởng tín dụng tại TP. Hồ Chí Minh đạt 14% trong năm 2023, vượt mức trung bình toàn quốc. Các dịch vụ thanh toán số cũng đang trên đà tăng trưởng mạnh mẽ, mở ra tiềm năng lớn cho các ngân hàng phát triển các dịch vụ như thanh toán không chạm và ví điện tử. Nhìn chung, ngành ngân hàng tại Đông Nam Bộ đang phát triển vượt bậc, với tốc độ chuyển đổi số nhanh và khả năng đáp ứng nhu cầu tài chính cao của nền kinh tế công nghiệp hóa. Tuy nhiên, để duy trì tăng trưởng và cạnh tranh, các ngân hàng cần tiếp tục đầu tư vào công nghệ, cải thiện bảo mật và phát triển các dịch vụ mới, đồng thời quản lý rủi ro một cách chặt chẽ.

4.1.3 Xu hướng phát triển ngành ngân hàng Việt Nam

Chuyển đổi số trong ngành ngân hàng Việt Nam năm 2024 đang chứng kiến những bước phát triển quan trọng, tập trung vào cải thiện trải nghiệm khách hàng, tăng cường hiệu quả vận hành và đảm bảo an ninh mạng. Đây là năm mang tính chuyển đổi đối với ngành, với các khoản đầu tư lớn vào hạ tầng số, hợp tác fintech chiến lược và cách tiếp cận lấy khách hàng làm trung tâm. Ngoài việc chuyển đổi kỹ thuật số (DT), ngành ngân hàng cũng đang tích cực thực hiện trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và

định hướng thị trường để nâng cao vị thế và đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng và cộng đồng. Những xu hướng này phản ánh sự sẵn sàng của ngành ngân hàng Việt Nam trong việc tận dụng công nghệ và trách nhiệm xã hội để gia tăng giá trị kinh doanh trong bối cảnh kinh tế năng động của đất nước.

Việc áp dụng thanh toán số tại Việt Nam đang tăng trưởng với tốc độ trung bình 40% mỗi năm, nhờ sự phát triển của internet, thiết bị di động và dịch vụ ngân hàng trực tuyến. Theo thống kê, 92% ngân hàng tại Việt Nam đã triển khai đầy đủ dịch vụ internet banking và mobile banking, trong khi đó, các phương thức thanh toán phi tiền mặt như ví điện tử, QR code, thẻ tín dụng, và chuyển khoản liên ngân hàng đang được người tiêu dùng đón nhận rộng rãi. Bên cạnh đó, các ngân hàng cũng đang tập trung vào phát triển ngân hàng số hoàn toàn (digital-only banking) để giảm chi phí vận hành và nâng cao khả năng tiếp cận khách hàng. Đến đầu năm 2024, gần như tất cả các ngân hàng tại Việt Nam đều có chiến lược rõ ràng cho chuyển đổi số, thể hiện sự cam kết mạnh mẽ trong việc đổi mới dịch vụ tài chính (Vietnam World Financial Innovation Series, 2024).

CSR đang trở thành một ưu tiên quan trọng trong ngành ngân hàng, với các sáng kiến tài chính xanh, tài chính bền vững và hỗ trợ cộng đồng. Nhiều ngân hàng TMCP tại Việt Nam như Vietcombank, BIDV, Techcombank và MB Bank đang triển khai các chương trình tài chính xanh, cung cấp tín dụng ưu đãi cho các dự án năng lượng tái tạo, doanh nghiệp xanh và công nghệ sạch. Đồng thời, các ngân hàng cũng chú trọng đến hỗ trợ cộng đồng thông qua các chương trình giáo dục tài chính, hỗ trợ doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME), cũng như thúc đẩy tài chính toàn diện. Việc thực hiện CSR không chỉ giúp ngân hàng cải thiện hình ảnh thương hiệu mà còn tăng cường niềm tin từ khách hàng, cổ đông và xã hội.

Ngành ngân hàng Việt Nam đang dịch chuyển mạnh mẽ theo hướng lấy khách hàng làm trung tâm, với việc sử dụng dữ liệu lớn (big data), trí tuệ nhân tạo và công nghệ phân tích hành vi khách hàng để cá nhân hóa dịch vụ. Các ngân hàng đang đầu tư mạnh vào trải nghiệm khách hàng số, cho phép cung cấp sản phẩm tài chính phù hợp

với từng cá nhân, bao gồm các khoản vay, bảo hiểm và dịch vụ đầu tư được cá nhân hóa. Điều này không chỉ giúp gia tăng lòng trung thành của khách hàng, mà còn nâng cao hiệu suất kinh doanh nhờ sự hiểu biết sâu sắc về nhu cầu thị trường.

Với sự gia tăng mạnh mẽ của ngân hàng số và thanh toán trực tuyến, các ngân hàng Việt Nam đang đối mặt với áp lực lớn về bảo mật thông tin và an ninh mạng. Các sự cố lừa đảo trực tuyến, tấn công mạng và rò rỉ dữ liệu khách hàng đã thúc đẩy ngành ngân hàng đầu tư mạnh vào hệ thống bảo mật như xác thực đa yếu tố (MFA), trí tuệ nhân tạo (AI) trong phát hiện gian lận, và công nghệ blockchain để đảm bảo tính minh bạch trong giao dịch. Các quy định chặt chẽ hơn từ Ngân hàng Nhà nước Việt Nam về bảo vệ dữ liệu và tuân thủ an ninh mạng đang khiến các ngân hàng không chỉ phải tăng cường hệ thống bảo mật, mà còn phải đào tạo nhân viên và nâng cao nhận thức về an ninh mạng cho khách hàng.

Số lượng các công ty Fintech tại Việt Nam đã tăng gấp bốn lần kể từ năm 2015, và nhiều ngân hàng đang tích cực hợp tác với các công ty này để mở rộng các dịch vụ số. Các lĩnh vực hợp tác chính bao gồm cho vay ngang hàng (P2P lending), đánh giá tín dụng bằng AI, dịch vụ ngân hàng mở (open banking) và các giải pháp thanh toán số. Theo dự báo, thị trường Fintech tại Việt Nam có thể đạt giá trị 18 tỷ USD vào cuối năm 2025, phản ánh tiềm năng tăng trưởng mạnh mẽ của lĩnh vực này.

Ngành ngân hàng Việt Nam năm 2024 không chỉ đang đẩy mạnh chuyển đổi kỹ thuật số mà còn tích cực triển khai CSR và định hướng thị trường để nâng cao hiệu quả hoạt động và xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững. Sự phát triển của thanh toán số, an ninh mạng, hợp tác Fintech, và cá nhân hóa dịch vụ khách hàng đang thay đổi cách thức vận hành của ngành. Đồng thời, việc tích cực thực hiện CSR trong tài chính bền vững, hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và tài chính toàn diện đang giúp ngành ngân hàng tạo ra tác động xã hội tích cực. Trong tương lai, các ngân hàng cần tiếp tục kết hợp cả ba yếu tố CSR, MO và DT để xây dựng chiến lược dài hạn, gia tăng niềm tin từ khách hàng và tối ưu hóa hiệu quả kinh doanh trong bối cảnh nền kinh tế số đang phát triển mạnh mẽ.

4.2 Kết quả nghiên cứu

4.2.1 Mẫu và dữ liệu

Nghiên cứu này tập trung vào hệ thống các ngân hàng chi nhánh thuộc 6 tỉnh thành phố thuộc vùng Đông Nam bộ bao gồm Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai, Bà Rịa – Vũng Tàu, Tây Ninh và Bình Phước. Với tổng số 2.411 chi nhánh của các ngân hàng thương mại cổ phần thuộc khu vực Đông Nam Bộ, tác giả áp dụng phương pháp chọn mẫu hạn ngạch (quota sampling) dựa trên cỡ mẫu tối thiểu được xác định theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2019). Việc xác định quy mô mẫu là bước then chốt trong thiết kế nghiên cứu định lượng, đặc biệt khi sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), vốn yêu cầu kích thước mẫu đủ lớn để đảm bảo độ tin cậy thống kê và độ ổn định ước lượng. Theo Hair & cộng sự (2019), cỡ mẫu tối thiểu cần đạt ít nhất 10 lần số biến quan sát của yếu tố có nhiều chỉ báo nhất trong mô hình đo lường, hoặc tối thiểu 200 quan sát để đảm bảo độ ổn định khi sử dụng phương pháp ước lượng Maximum Likelihood. Trong mô hình nghiên cứu của luận án, biến "Định hướng thị trường (MO)" có số lượng chỉ báo lớn nhất với 29 biến quan sát, do đó theo quy tắc "10 lần số biến quan sát lớn nhất", cỡ mẫu tối thiểu cần thiết là 290 quan sát ($29 \times 10 = 290$). Để tăng độ tin cậy thống kê và đảm bảo độ mạnh kiểm định, tác giả làm tròn và xác định quy mô mẫu tối thiểu là 300 quan sát, phù hợp với khuyến nghị của Hair & cộng sự (2019) và Kline (2023). Căn cứ vào đặc điểm phân bố thực tế của hệ thống ngân hàng TMCP trong khu vực Đông Nam Bộ, nơi hơn 70% chi nhánh tập trung tại Thành phố Hồ Chí Minh, tác giả tiến hành phân bổ mẫu khảo sát theo tỷ lệ chi nhánh tại từng địa phương, cụ thể: Thành phố Hồ Chí Minh (216 phiếu), Đồng Nai (23 phiếu), Bình Dương (26 phiếu), Tây Ninh (9 phiếu), Bà Rịa – Vũng Tàu (19 phiếu) và Bình Phước (7 phiếu). Nhằm đảm bảo tính đại diện và dự phòng cho các phiếu không hợp lệ, tác giả phát ra tổng cộng 350 bảng khảo sát và thu về 344 phiếu hợp lệ, đạt tỷ lệ phản hồi 98,3%. Quá trình khảo sát được thực hiện theo phương pháp phát triển mầm (snowball sampling), trong đó các đối tượng tham gia giới thiệu thêm đồng nghiệp tại các chi nhánh khác, bao gồm cả các ngân hàng khác trong khu vực. Đối tượng khảo sát là các nhà quản lý cấp chi nhánh và trưởng/phó phòng các bộ

phận Kinh doanh, Dịch vụ khách hàng, Rủi ro, Công nghệ thông tin và Marketing, là những cá nhân trực tiếp tham gia triển khai các hoạt động CSR, MO và DT trong thực tiễn hoạt động ngân hàng. Thời gian thu thập dữ liệu được tiến hành từ tháng 3/2024 đến tháng 9/2024.

Trong nghiên cứu này, đơn vị phân tích được xác định là chi nhánh ngân hàng thương mại cổ phần, thay vì từng cá nhân riêng lẻ. Các phản hồi khảo sát được thu thập từ các nhà quản lý và trưởng/phó phòng tại mỗi chi nhánh, đại diện cho nhận thức và đánh giá chung của đơn vị về các hoạt động CSR, định hướng thị trường và chuyển đổi kỹ thuật số. Tuy nhiên, do số lượng người được khảo sát tại mỗi chi nhánh còn hạn chế, nên dữ liệu phản ánh chủ yếu quan điểm của cấp quản lý chi nhánh, chưa thể bao quát đầy đủ các góc nhìn khác trong cùng đơn vị. Đây là một hạn chế về phạm vi và mức độ đại diện của dữ liệu, cần được xem xét khi diễn giải kết quả nghiên cứu. Bảng thống kê mô tả đặc điểm mẫu khảo sát cho thấy dữ liệu được thu thập từ 344 cán bộ, nhân viên đang làm việc trong lĩnh vực ngân hàng tại khu vực Đông Nam Bộ, đảm bảo tính đa dạng về nhân khẩu học và nghề nghiệp nhằm phục vụ mục tiêu nghiên cứu.

Xét về giới tính, mẫu khảo sát có tỷ lệ nam giới chiếm ưu thế 61,2%, trong khi nữ giới chiếm 38,8%. Về độ tuổi, nhóm từ 35 đến dưới 50 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất 45,2%, tiếp theo là nhóm từ 25 đến dưới 35 tuổi 31,6%, nhóm từ 50 tuổi trở lên chiếm 12,0% và nhóm dưới 25 tuổi chiếm 11,2%. Sự phân bổ này phản ánh mức độ kinh nghiệm nghề nghiệp tương đối cao của đối tượng khảo sát, phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tập trung vào hoạt động quản lý tại các ngân hàng.

Về trình độ học vấn, phần lớn người tham gia khảo sát có trình độ cử nhân 72,8%, tiếp theo là sau đại học 22,4%, trong khi chỉ có 4,8% có trình độ cao đẳng. Điều này cho thấy chất lượng nguồn nhân lực trong ngành ngân hàng tại khu vực khảo sát tương đối cao, phù hợp với yêu cầu về trình độ chuyên môn trong ngành dịch vụ tài chính – ngân hàng.

Bảng 4.1 Thống kê mô tả cơ cấu mẫu nghiên cứu

Đặc điểm		Tần số	Tỉ lệ
Giới tính	Nam	210	61,20%
	Nữ	134	38,80%
Độ tuổi	<25	38	11,20%
	25 - <35	109	31,60%
	35 - <50	156	45,20%
	≥ 50	41	12,00%
Trình độ học vấn	Sau đại học	77	22,40%
	Cử nhân	250	72,80%
	Cao đẳng	17	4,80%
Thu nhập	< 15 triệu VND	31	8,80%
	15 – <30 triệu VND	73	25,20%
	30 – <50 triệu VND	176	51,20%
	≥ 50 triệu VND	54	15,60%
Khu vực	TP. Hồ Chí Minh	248	72,00%
	Bình Dương	30	8,80%
	Bình Phước	8	2,40%
	Đồng Nai	26	7,60%
	Bà Rịa - Vũng Tàu	22	6,40%
	Tây Ninh	10	2,80%

(Nguồn: kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

Xét theo mức thu nhập, nhóm có thu nhập từ 30 đến dưới 50 triệu đồng chiếm tỷ lệ lớn nhất 51,2%, cho thấy phần đông đối tượng khảo sát đang làm việc tại các vị trí có mức thu nhập trung bình – cao. Tiếp theo là nhóm từ 15 đến dưới 30 triệu đồng 25,2%, nhóm trên 50 triệu đồng 15,6% và nhóm dưới 15 triệu đồng 8,8%. Sự phân bố thu nhập này phản ánh rõ nét đặc điểm nghề nghiệp và tính chất công việc tại các ngân hàng – nơi có chính sách đãi ngộ phân tầng rõ rệt theo cấp bậc và chức danh.

Về mặt địa lý, phần lớn người tham gia khảo sát làm việc tại Thành phố Hồ Chí Minh (72,0%) – trung tâm tài chính lớn nhất cả nước. Các tỉnh lân cận như Bình Dương (8,8%), Đồng Nai (7,6%), Bà Rịa – Vũng Tàu (6,4%), Bình Phước (2,4%) và Tây Ninh (2,8%) chiếm tỷ lệ thấp hơn. Phân bố này phù hợp với thực tế phát triển của

ngành ngân hàng tại khu vực Đông Nam Bộ, trong đó TP.HCM đóng vai trò trung tâm, trong khi các tỉnh còn lại chủ yếu là chi nhánh hoặc văn phòng đại diện.

4.2.2 Phân tích mô hình đo lường bậc thấp

Các kết quả trong nội dung này được phân tích thông qua mô hình cấu trúc bậc thấp, bao gồm các biến đại diện cho các khía cạnh của các yếu tố đo lường bậc hai, cụ thể là: Trách nhiệm xã hội, Định hướng thị trường, Chuyển đổi kỹ thuật số, và yếu tố đo lường bậc một là Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp trong mô hình nghiên cứu.

4.2.2.1 Kiểm định sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias – CMB)

Vì dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ cùng một công cụ khảo sát và cùng một nhóm đối tượng trả lời, hiện tượng sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias – CMB) có thể xuất hiện, dẫn đến việc ước lượng các mối quan hệ giữa các biến bị phóng đại hoặc sai lệch thống kê (Podsakoff & cộng sự, 2003; Kline, 2023). Để đảm bảo độ tin cậy và tính hợp lệ của dữ liệu, luận án áp dụng chiến lược hai giai đoạn nhằm kiểm soát CMB: (1) phòng ngừa trong thiết kế bảng hỏi và (2) kiểm định sau khi thu thập dữ liệu.

Thứ nhất, giai đoạn phòng ngừa trong thiết kế bảng hỏi.

Các biện pháp giảm thiểu sai lệch phương pháp được tích hợp ngay trong quá trình xây dựng công cụ khảo sát, bao gồm:

Đảm bảo ẩn danh và bảo mật thông tin: Người tham gia được thông báo rõ rằng khảo sát hoàn toàn ẩn danh, không thu thập dữ liệu nhận dạng cá nhân, giúp giảm thiểu thiên lệch xã hội (social desirability bias) và khuyến khích phản hồi trung thực.

Giải thích rõ mục đích và không gợi ý định hướng: Phần giới thiệu bảng hỏi nhấn mạnh rằng khảo sát phục vụ mục tiêu nghiên cứu học thuật, không nhằm đánh giá hiệu suất cá nhân hay tổ chức, nhằm giảm thiểu áp lực đánh giá (evaluation apprehension).

Thứ hai, giai đoạn kiểm định sau khi thu thập dữ liệu.

Sau khi hoàn tất thu thập dữ liệu, tiến hành kiểm tra bằng Harman's Single-Factor Test, một phương pháp được khuyến nghị phổ biến trong nghiên cứu SEM (Fuller & cộng sự, 2016; Tehseen & cộng sự, 2017). Toàn bộ các biến quan sát trong mô hình được đưa vào phân tích yếu tố khám phá, sử dụng phép trích là Principal Components Analysis, không áp dụng phép xoay và thiết lập tiêu chuẩn trích cố định chỉ một yếu tố. Sau đó, tỷ lệ phần trăm phương sai mà yếu tố duy nhất này giải thích được tính toán nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng của sai lệch phương pháp chung. Nếu một yếu tố đơn giải thích trên 50% tổng phương sai, dữ liệu được xem là có khả năng bị CMB nghiêm trọng (Podsakoff & cộng sự, 2003).

Bảng 4.2 Kết quả phân tích EFA- Harman's Single-Factor Test

Total Variance Explained

Yếu tố	Giá trị Eigenvalues			Tổng phương sai trích		
	Tổng	% phương sai	% tích lũy	Tổng	% phương sai	% tích lũy
1	23,978	30,352	30,352	23,978	30,352	30,352

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(Nguồn: kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

Kết quả phân tích cho thấy yếu tố duy nhất chỉ giải thích 30,35% tổng phương sai, thấp hơn đáng kể ngưỡng cảnh báo 50%, cho thấy không tồn tại hiện tượng CMB nghiêm trọng trong dữ liệu. Từ kết quả trên, có thể khẳng định rằng quy trình thiết kế và kiểm định đã kiểm soát hiệu quả sai lệch phương pháp chung, đảm bảo độ tin cậy, tính hợp lệ và khách quan của dữ liệu trước khi tiến hành các bước phân tích SEM tiếp theo.

4.2.2.2 Hệ số tải ngoài – Outer loadings

Hair và cộng sự (2020) cho rằng chất lượng của biến quan sát được xác định qua hệ số tải ngoài (Outer loadings), với các biến đạt mức ý nghĩa tốt khi hệ số này từ 0,7 trở lên (outer loadings ≥ 0,7). Trong các nghiên cứu khoa học xã hội, các hệ số tải ngoài (outer loading) thường có xu hướng thấp hơn 0,70 (Hulland, 1999). Thay vì loại bỏ ngay lập tức các chỉ báo có hệ số tải ngoài dưới 0,70, các nhà nghiên cứu cần

cân nhắc kỹ lưỡng tác động của việc loại bỏ này đối với độ tin cậy tổng hợp của khái niệm đo lường. Thông thường, các chỉ báo có hệ số tải ngoài từ 0,40 đến dưới 0,70 chỉ nên được xem xét loại bỏ nếu việc loại bỏ giúp tăng độ tin cậy tổng hợp (hoặc phương sai trích trung bình – AVE) vượt ngưỡng khuyến nghị. Trong một số trường hợp, các chỉ báo có hệ số tải ngoài thấp vẫn được giữ lại nếu chúng đóng góp đáng kể vào giá trị nội dung của thang đo. Khi đó, nhà nghiên cứu có thể giữ các biến có hệ số tải ngoài > 0,4 nhưng cần lưu ý kiểm tra thêm về độ tin cậy và tính hội tụ của mô hình để đảm bảo tính phù hợp của thang đo. Kết quả phân tích dữ liệu định lượng chính thức bằng phần mềm SmartPLS cho thấy toàn bộ 79 biến quan sát thuộc 5 yếu tố chính trong nghiên cứu đều có hệ số tải ngoài > 0,5 và phần lớn đều lớn hơn 0,7.

Bảng 4.3 Kết quả hệ số tải ngoài, độ tin cậy và tính hội tụ – cấu trúc bậc thấp

Biến	Mã hóa	Chỉ báo	Hệ số tải ngoài Outerloading	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR-rho-C)	Phương sai trung bình trích (AVE)
Trải nghiệm số sản phẩm	DEP	DEP1	0,788	0,853	0,891	0,577
		DEP2	0,738			
		DEP3	0,763			
		DEP4	0,775			
		DEP5	0,777			
		DEP6	0,714			
Marketing số	DMK	DMK1	0,750	0,790	0,857	0,545
		DMK2	0,684			
		DMK3	0,743			
		DMK4	0,727			
		DMK5	0,782			
Thương mại điện tử	ECM	ECM1	0,779	0,784	0,853	0,538
		ECM2	0,736			
		ECM3	0,760			
		ECM4	0,731			
		ECM5	0,655			
Quản trị quan hệ khách hàng số	ECRM	ECRM1	0,709	0,822	0,867	0,583
		ECRM2	0,697			
		ECRM3	0,722			
		ECRM4	0,731			
		ECRM5	0,656			
		ECRM6	0,618			

Biến	Mã hóa	Chỉ báo	Hệ số tải ngoài Outerloading	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR-rho-C)	Phương sai trung bình trích (AVE)
		ECRM7	0,724			
Thu thập thông tin	MIG	MIG1	0,723	0,783	0,841	0,599
		MIG2	0,627			
		MIG3	0,579			
		MIG4	0,633			
		MIG5	0,657			
		MIG6	0,582			
		MIG7	0,578			
		MIG8	0,657			
Phổ biến thông tin	MID	MID1	0,748	0,731	0,817	0,528
		MID2	0,600			
		MID3	0,688			
		MID4	0,592			
		MID5	0,625			
		MID6	0,659			
Phản hồi thông tin	MRE	MRE1	0,823	0,827	0,869	0,557
		MRE2	0,733			
		MRE3	0,725			
		MRE4	0,652			
		MRE5	0,616			
		MRE6	0,641			
		MRE7	0,532			
		MRE8	0,649			
Trách nhiệm đạo đức	EMR	EMR1	0,846	0,885	0,911	0,594
		EMR2	0,693			
		EMR3	0,731			
		EMR4	0,763			
		EMR5	0,812			
		EMR6	0,718			
		EMR7	0,817			
Trách nhiệm pháp luật	LR	LR1	0,794	0,914	0,931	0,660
		LR2	0,818			
		LR3	0,787			
		LR4	0,873			
		LR5	0,790			
		LR6	0,835			
		LR7	0,788			
Trách nhiệm kinh tế	ECR	ECR1	0,833	0,901	0,922	0,629
		ECR2	0,788			
		ECR3	0,811			

Biến	Mã hóa	Chỉ báo	Hệ số tải ngoài Outerloading	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR-rho-C)	Phương sai trung bình trích (AVE)
		ECR4	0,736			
		ECR5	0,733			
		ECR6	0,812			
		ECR7	0,831			
Trách nhiệm từ thiện	PR	PR1	0,763	0,908	0,926	0,610
		PR2	0,816			
		PR3	0,822			
		PR4	0,750			
		PR5	0,763			
		PR6	0,845			
		PR7	0,745			
		PR8	0,739			
Hiệu quả hoạt động	FP	FP1	0,720	0,787	0,854	0,540
		FP2	0,765			
		FP3	0,669			
		FP4	0,747			
		FP5	0,768			

(Nguồn: kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

4.2.2.3 Kiểm định độ tin cậy thang đo

Độ tin cậy của thang đo được đánh giá bằng phương pháp nhất quán nội tại qua hệ số Cronbach's Alpha, được thực hiện cho từng nhóm thang đo. Tổng cộng 12 thang đo với 79 biến quan sát được đánh giá lần lượt được đánh giá.

Bảng 4.3 thể hiện kết quả cho thấy tất cả các biến đều có chỉ số Cronbach's Alpha dao động từ 0,731 đến 0,914; không có biến quan sát nào có hệ số tương quan giữa nó và tổng hiệu chỉnh của khái niệm mà nó đo lường < 0,3. Như vậy, tất cả các biến quan sát đều đạt độ tin cậy để có thể được phân tích ở các bước tiếp theo (Kết quả phân tích cụ thể tại Phụ lục 4)

Hair và cộng sự (2020) đề xuất rằng để kiểm định độ tin cậy của thang đo, nhà nghiên cứu nên sử dụng hai chỉ số: Cronbach's Alpha và Độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR). Theo Nunnally & Bernstein (1994), hệ số Cronbach's alpha và CR trong khoảng 0,6 – 0,7 là chấp nhận được đối với các nghiên cứu khám phá, trong

khi mức tối ưu nằm trong khoảng 0,7 – 0,9. Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy các yếu tố bậc thấp đều có giá trị Cronbach's alpha và CR lớn hơn 0,7, cho thấy các thang đo cấu trúc bậc thấp đều đạt độ tin cậy.

4.2.2.4 Kiểm định tính hội tụ thang đo

Để kiểm định tính hội tụ của thang đo, chỉ số phương sai trích trung bình (AVE) cần đạt mức ≥ 0,5 (Anderson & Gerbing, 1988). Kết quả trình bày trong bảng 4.3 cho thấy các thang đo ở cấu trúc bậc thấp đều có giá trị AVE từ 0,5 trở lên. Do đó, tất cả các thang đo bậc cao trong nghiên cứu này đều đạt tính hội tụ.

4.2.2.5 Kiểm định tính phân biệt thang đo

Để kiểm định tính phân biệt của thang đo từ kết quả nghiên cứu, tác giả có thể xác định tính phân biệt thông qua nhiều phương pháp khác nhau, bao gồm Cross-loading, tiêu chí Fornell và Larcker, hoặc tỉ số Heterotrait-monotrait (HTMT). Trong đó, tiêu chí Fornell và Larcker được sử dụng phổ biến trong nhiều nghiên cứu. Theo Fornell và Larcker (1981), bảng giá trị phân biệt có ý nghĩa khi căn bậc hai của phương sai trích trung bình (AVE) của một yếu tố lớn hơn tất cả các hệ số tương quan của yếu tố đó với các yếu tố khác trong mô hình.

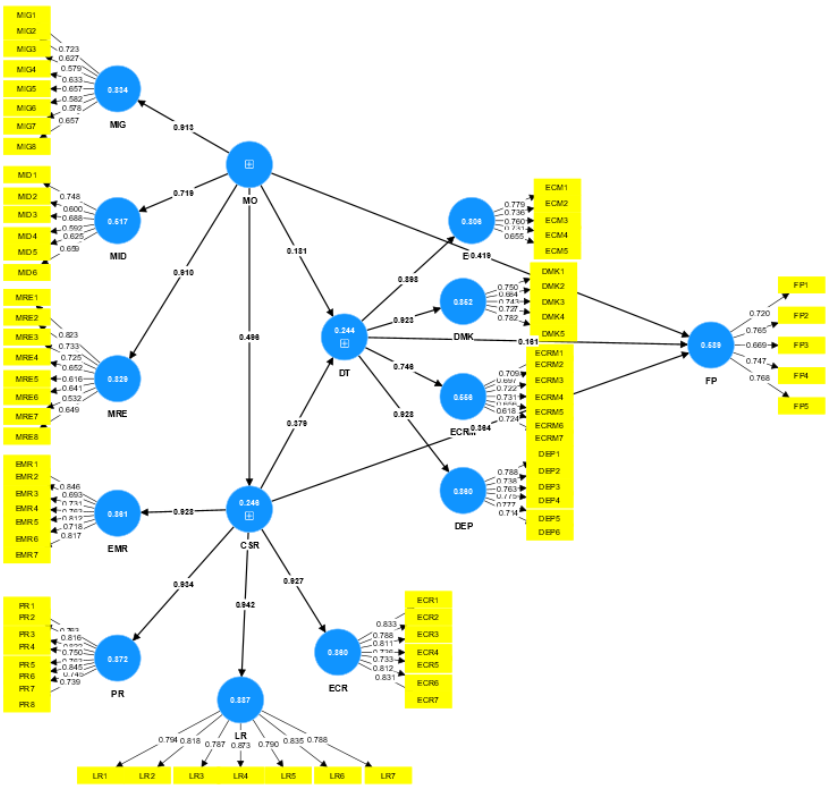
Bảng 4.4 Kết quả giá trị phân biệt Fornell và Larcker – cấu trúc bậc thấp

	DEP	**DMK**	**ECM**	**ECR**	**ECRM**	**EMR**	**FP**	**LR**	**MID**	**MIG**	**MRE**	**PR**
DEP	**0,860**											
DMK	0,633	**0,738**										
ECM	0,605	0,617	**0,733**									
ECR	0,372	0,435	0,370	**0,793**								
ECRM	0,559	0,573	0,525	0,250	**0,695**							
EMR	0,422	0,441	0,378	0,616	0,258	**0,770**						
FP	0,458	0,485	0,426	0,597	0,320	0,594	**0,735**					
LR	0,447	0,485	0,387	0,632	0,259	0,644	0,603	**0,813**				
MID	0,272	0,253	0,207	0,283	0,166	0,303	0,397	0,275	**0,654**			
MIG	0,343	0,331	0,276	0,430	0,219	0,448	0,646	0,446	0,543	**0,631**		
MRE	0,320	0,339	0,294	0,439	0,215	0,439	0,601	0,432	0,486	0,546	**0,676**	
PR	0,419	0,472	0,409	0,618	0,257	0,617	0,616	0,834	0,296	0,422	0,417	**0,781**

(Nguồn: kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

Kết quả kiểm định tính phân biệt cho thấy các thang đo bậc thấp trong nghiên cứu này thỏa mãn điều kiện của Fornell và Larcker (Bảng 4.4). Đồng thời, các bảng phân tích Cross-loading và HTMT cũng cho thấy tất cả các thang đo bậc thấp đều đạt tính phân biệt.

Hình 4.1 minh họa mô hình đo lường cấu trúc bậc thấp (Low-Order Construct – LOC) được xây dựng từ kết quả phân tích dữ liệu điều tra. Mô hình thể hiện mối quan hệ giữa các biến quan sát và các nhân tố tiềm ẩn thuộc bậc thứ nhất của nghiên cứu, bao gồm trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR), định hướng thị trường (MO), chuyển đổi kỹ thuật số (DT) và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp (FP). Các biến quan sát trong từng cấu trúc thể hiện độ tin cậy cao, được kiểm định thông qua hệ số tải ngoài (outer loadings) và đạt giá trị hội tụ theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2022). Mô hình LOC đóng vai trò là cơ sở để tiếp tục xây dựng và kiểm định mô hình cấu trúc bậc cao (HOC) ở các bước phân tích tiếp theo.



Hình 4.1 Mô hình đo lường cấu trúc bậc thấp

(Nguồn: kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

4.2.3 Phân tích mô hình đo lường bậc cao

Phân tích mô hình đo lường bậc cao được thực hiện dựa trên kết quả mô hình bậc thấp nhằm kiểm định và đánh giá mối quan hệ giữa bốn cấu trúc chính của nghiên cứu gồm: (1) Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp; (2) Định hướng thị trường; (3) Chuyển đổi kỹ thuật số và (4) Hiệu suất doanh nghiệp.

4.2.3.1 Hệ số tải ngoài – Outer loadings

Kết quả phân tích hệ số tải ngoài của các yếu tố trong nghiên cứu cho thấy tất cả đều đáp ứng điều kiện ≥ 0,7 (outer loadings ≥ 0,7) theo đề xuất của Hair và cộng sự (2020).

Bảng 4.5 Kết quả hệ số tải ngoài – cấu trúc bậc cao

	CSR	DT	FP	MO
DEP		0,927		
DMK		0,937		
ECM		0,910		
ECRM		0,715		
LR	0,941			
EMR	0,932			
PR	0,930			
ECR	0,928			
FP1			0,720	
FP2			0,766	
FP3			0,768	
FP4			0,748	
FP5			0,767	
MID				0,754
MIG				0,917
MRE				0,896

(Nguồn: kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

4.2.3.2 Kiểm định độ tin cậy và tính hội tụ thang đo

Để kiểm định độ tin cậy của thang đo, tác giả thực hiện phân tích tương tự như với cấu trúc bậc thấp, sử dụng hai nhóm hệ số là Cronbach’s alpha và Độ tin cậy tổng hợp. Theo Nunnally & Bernstein (1994), các hệ số Cronbach’s alpha và CR trong khoảng 0,6 – 0,7 là chấp nhận được đối với nghiên cứu khám phá, và mức tối ưu là từ 0,7 – 0,9. Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy các thang đo trong cấu trúc bậc cao

đều có độ tin cậy Cronbach's alpha và CR lớn hơn 0,7. Như trình bày trong bảng 4.6, tất cả các thang đo thuộc cấu trúc bậc cao đều đạt tính hội tụ với hệ số Phương sai trích trung bình (AVE) ≥ 0,5. Do đó, các thang đo trong cấu trúc bậc cao đều đạt tính hội tụ.

Bảng 4.6 Kết quả độ tin cậy và tính hội tụ - Cấu trúc bậc cao

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
CSR	0,950	0,950	0,964	0,870
DT	0,897	0,927	0,929	0,769
FP	0,787	0,792	0,854	0,540
MO	0,821	0,857	0,893	0,737

(Nguồn: kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

4.2.3.3 Kiểm định tính phân biệt thang đo

Theo quan điểm của Fornell & Larcker (1981), thang đo đạt tính phân biệt khi căn bậc hai của giá trị phương sai trích trung bình (AVE) của một yếu tố lớn hơn tất cả các hệ số tương quan giữa yếu tố đó và các yếu tố khác trong mô hình.

Bảng 4.7 Kết quả giá trị phân biệt Fornell và Larcker - Cấu trúc bậc cao

	CSR	DT	FP	MO
CSR	0,933			
DT	0,473	0,877		
FP	0,646	0,488	0,735	
MO	0,494	0,369	0,655	0,859

(Nguồn: kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

Kết quả trình bày trong bảng 4.7 cho thấy các thang đo của các yếu tố trong nghiên cứu này có giá trị AVE căn bậc hai nằm trong khoảng từ 0,735 đến 0,933, đáp ứng điều kiện về tính phân biệt theo tiêu chí của Fornell & Larcker (1981).

Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu gần đây (Henseler & cộng sự, 2015; Voorhees & cộng sự, 2016) đã chỉ ra rằng tiêu chí Fornell–Larcker có thể chưa đủ nhạy trong việc phát hiện sự vi phạm giá trị phân biệt, đặc biệt trong các mô hình có cấu trúc bậc cao hoặc tương quan khái niệm cao. Do đó, luận án bổ sung kiểm định bằng Heterotrait–

Monotrait Ratio (HTMT) – một phương pháp được khuyến nghị mạnh mẽ trong PLS-SEM hiện đại để đánh giá giá trị phân biệt giữa các cấu trúc tiềm ẩn.

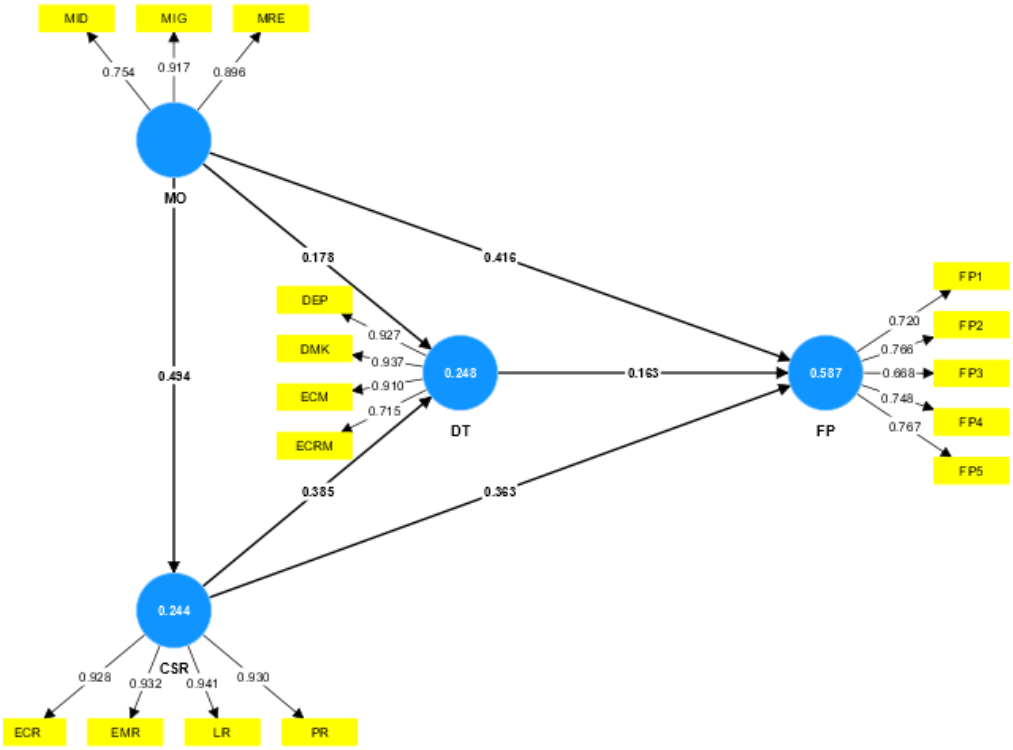
Theo tiêu chuẩn của Henseler & cộng sự (2015), giá trị HTMT nhỏ hơn 0,90 được xem là chấp nhận được đối với các khái niệm phân biệt rõ ràng; trong trường hợp các khái niệm có mức tương quan cao, ngưỡng nghiêm ngặt hơn 0,85 được khuyến nghị (Gold & cộng sự, 2001). Kết quả trong Bảng 4.8 cho thấy các giá trị HTMT giữa các cấu trúc dao động từ 0,441 đến 0,792, đều nhỏ hơn ngưỡng 0,85, qua đó khẳng định không có vấn đề về chồng chéo khái niệm giữa các biến tiềm ẩn bậc cao trong mô hình.

Bảng 4.8 Kết quả giá trị phân biệt HTMT - Cấu trúc bậc cao

	CSR	**DT**	**FP**	**MO**
CSR				
DT	0,600			
FP	0,738	0,613		
MO	0,535	0,441	0,792	

(Nguồn: kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

Như vậy, việc kết hợp hai tiêu chí – Fornell & Larcker (1981) và HTMT (Henseler & cộng sự, 2015) – cho thấy mô hình nghiên cứu đạt giá trị phân biệt vững chắc ở cả cấp độ bậc cao (higher-order) và bậc thấp (lower-order), đảm bảo độ tin cậy và hợp lệ cấu trúc trước khi tiến hành kiểm định mô hình cấu trúc (SEM).



Hình 4.2 Mô hình đo lường cấu trúc bậc cao

(Nguồn: kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

Hình 4.2. Mô hình đo lường cấu trúc bậc cao minh họa mối quan hệ giữa bốn biến tiềm ẩn chính: CSR, MO, DT và FP. Trong đó, CSR gồm bốn thành phần (ECR, EMR, LR, PR), MO gồm ba thành phần (MID, MIG, MRE), DT gồm bốn thành phần (DEP, DMK, ECM, ECRM), và FP được đo lường qua năm chỉ báo (FP1–FP5). Các hệ số tải chuẩn hóa đều lớn hơn 0,70, cho thấy các biến quan sát phản ánh tốt khái niệm tiềm ẩn tương ứng. Các hệ số đường dẫn giữa các cấu trúc (MO → CSR = 0,494; CSR → DT = 0,385; DT → FP = 0,163; MO → FP = 0,416) đều mang dấu dương, phù hợp với định hướng giả thuyết nghiên cứu.

4.2.4 Đánh giá mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Để đánh giá mô hình cấu trúc tuyến tính SEM, tác giả thực hiện phân tích hệ số R bình phương nhằm xem xét mức độ ảnh hưởng của các yếu tố độc lập lên yếu tố phụ thuộc; kiểm tra tính đa cộng tuyến của thang đo thông qua hệ số phóng đại phương

sai (VIF – Variance Inflation Factor); và kiểm định giả thuyết bằng phương pháp Bootstrapping để đánh giá độ phù hợp của các giả thuyết trực tiếp và gián tiếp trong mô hình nghiên cứu.

4.2.4.1 Hệ số R bình phương

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc bậc cao cho thấy hệ số R bình phương của các yếu tố trong mô hình đều thể hiện ý nghĩa khi đánh giá ảnh hưởng của các biến độc lập lên biến phụ thuộc. Hair và cộng sự (2020) đã chỉ ra rằng hệ số R^2 không có giới hạn cố định, nằm trong khoảng từ 0 đến 1, và giá trị càng gần 1 thì ý nghĩa càng cao, tùy thuộc vào vai trò của các yếu tố trong mô hình. Trong mô hình này, có 3 biến đóng vai trò là biến phụ thuộc với mức độ tác động khác nhau, bao gồm: Trách nhiệm xã hội, Chuyển đổi kỹ thuật số và Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Mức độ ý nghĩa của các yếu tố này sẽ thay đổi theo vai trò của từng yếu tố. Cụ thể, hệ số R^2 của Trách nhiệm xã hội là là 24,4% (R^2 = 0,244); R^2 của Chuyển đổi kỹ thuật số là 24,8% (R^2 = 0,248); và R^2 của Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp – yếu tố phụ thuộc chính trong mô hình – là 58,7% (R^2 = 0,587). Nhìn chung, các yếu tố trong mô hình nghiên cứu này đều đạt ý nghĩa dựa trên ảnh hưởng của các biến độc lập lên biến phụ thuộc.

Bảng 4.9 Hệ số R^2

	R-square	**R-square adjusted**
CSR	0,244	0,241
DT	0,248	0,242
FP	0,587	0,582

(Nguồn: kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

4.2.4.2 Kiểm định tính đa cộng tuyến thang đo

Tính đa cộng tuyến được kiểm định thông qua hệ số phóng đại phương sai (VIF – Variance Inflation Factor).

Bảng 4.10 Hệ số phóng đại phương sai VIF

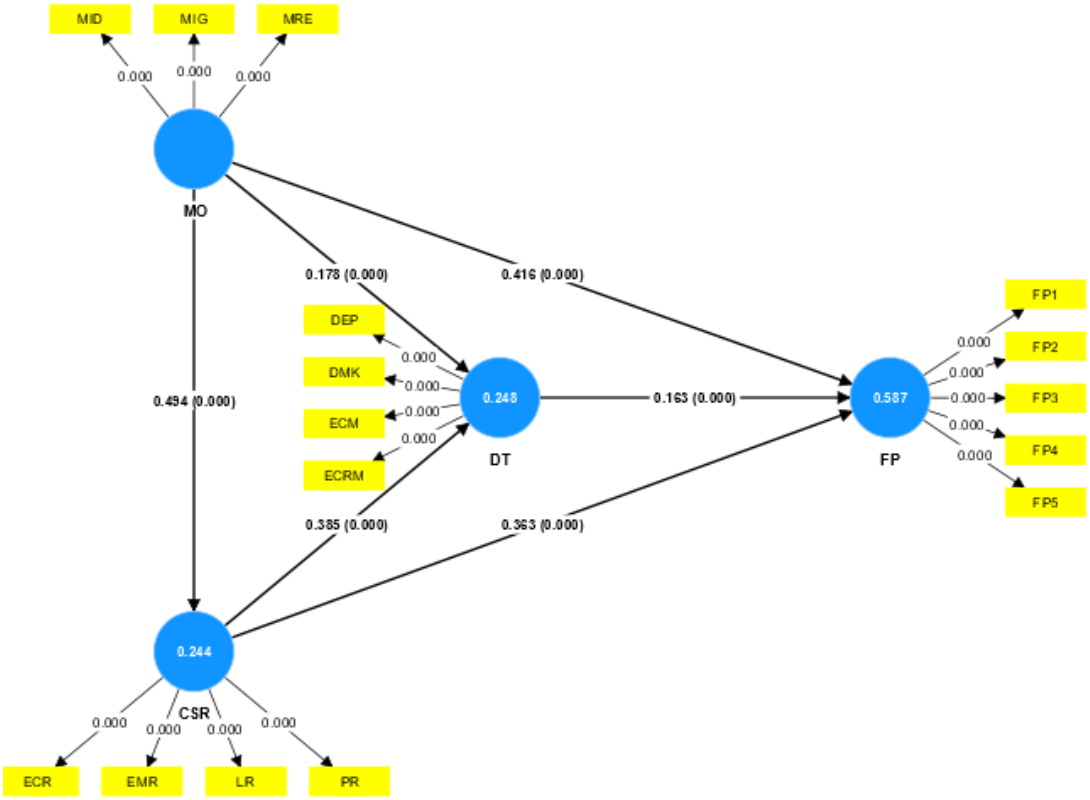
	VIF
CSR -> DT	1,323
CSR -> FP	1,520
DT -> FP	1,330
MO -> CSR	1,000
MO -> DT	1,323
MO -> FP	1,365

(Nguồn: kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

Khi các hệ số VIF nhỏ hơn 5 (VIF < 5), mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến (Hair và cộng sự, 2020). Vì vậy, thang đo sử dụng trong nghiên cứu này không gặp phải vấn đề đa cộng tuyến do các hệ số VIF đều dưới 5.

4.2.4.3 Kiểm định giả thuyết - Bootstrapping

Để đánh giá mô hình cấu trúc tuyến tính SEM, tác giả thực hiện kiểm định các giả thuyết của mô hình, bao gồm giả thuyết về tác động trực tiếp và tác động gián tiếp, thông qua thuật toán Bootstrapping với 5.000 lần lặp. Phương pháp này cho phép đánh giá ý nghĩa thống kê của các hệ số mà không cần dựa vào giả định phân phối chuẩn. Để xác nhận sự phù hợp của các giả thuyết được đề xuất trong nghiên cứu, tác giả tiến hành kiểm định giả thuyết bằng Bootstrapping với tần suất lặp lại 5.000 lần (Hình 4.4). Kết quả phân tích Bootstrapping được dùng để kiểm tra P-value < 0,05 nhằm quyết định việc chấp nhận hay bác bỏ giả thuyết. Ngoài ra, tác giả đánh giá mức độ tác động của các yếu tố độc lập lên yếu tố phụ thuộc thông qua hệ số tác động chuẩn hóa (Original Sample) và độ lệch chuẩn (Standard Deviation). Hệ số tác động chuẩn hóa càng lớn thì mức độ ảnh hưởng của các yếu tố độc lập đến yếu tố phụ thuộc càng cao.



Hình 4.3 Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

(Nguồn: kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

Kiểm định giả thuyết tác động trực tiếp

Nghiên cứu này xem xét 4 yếu tố chính: (1) Định hướng thị trường, (2) Trách nhiệm xã hội, (3) Chuyển đổi kỹ thuật số, và (4) Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Năm giả thuyết về tác động trực tiếp giữa các yếu tố này được kiểm định để đánh giá sự ảnh hưởng lẫn nhau.

Tất cả các giả thuyết đều được chấp nhận ở mức ý nghĩa 0,05 ($P < 0,05$), chứng tỏ các mối quan hệ trong mô hình đều có ý nghĩa thống kê.

Trong đó, Định hướng thị trường cho thấy tác động mạnh nhất đến Hiệu quả hoạt động với hệ số $\beta = 0,655$, $f^2 = 0,348$ phản ánh ảnh hưởng lớn theo tiêu chí của Cohen (1988). Điều này khẳng định vai trò then chốt của MO trong việc nâng cao kết quả kinh doanh thông qua hiểu biết thị trường, thích ứng khách hàng và năng lực cạnh

tranh. MO cũng tác động đáng kể đến CSR (β = 0,494, f^2 = 0,298) và DT (β = 0,369, f^2 = 0,027), cho thấy các doanh nghiệp định hướng thị trường mạnh thường chủ động hơn trong thực hiện trách nhiệm xã hội và chuyển đổi kỹ thuật số. Bên cạnh đó, CSR ảnh hưởng tích cực đến FP (β = 0,426, f^2 = 0,190), đồng thời thúc đẩy DT (β = 0,385, f^2 = 0,276), phản ánh vai trò của CSR như một nguồn lực chiến lược hỗ trợ đổi mới và hiệu suất vận hành. Mặc dù DT có ảnh hưởng thấp nhất đến FP (β = 0,163, f^2 = 0,047), tác động này vẫn có ý nghĩa thống kê, chứng minh rằng chuyển đổi kỹ thuật số đóng vai trò bổ trợ trong việc cải thiện hiệu quả doanh nghiệp, đặc biệt khi kết hợp cùng MO và CSR.

Bảng 4.11 Đánh giá mô hình cấu trúc tuyến tính SEM – Tác động trực tiếp

	Original sample (O)	**Standard deviation (STDEV)**	**f^2**	**P values**	**Giải thích giả thuyết**
CSR -> DT	0,385	0,065	0,276	0,000	Chấp nhận giả thuyết H7
CSR -> FP	0,426	0,054	0,190	0,000	Chấp nhận giả thuyết H1
DT -> FP	0,163	0,044	0,047	0,000	Chấp nhận giả thuyết H5
MO -> CSR	0,494	0,041	0,298	0,000	Chấp nhận giả thuyết H6
MO -> DT	0,369	0,039	0,027	0,000	Chấp nhận giả thuyết H8
MO -> FP	0,655	0,040	0,348	0,000	Chấp nhận giả thuyết H3
Q^2_{DT}= 0,250 *Q^2_{CSR}= 0,198*			*Q^2_{FP}= 0,338*		

(Nguồn: kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

Hệ số Q^2 của các biến nội sinh đều lớn hơn 0, lần lượt là Q^2_{CSR} = 0,198, Q^2_{DT} = 0,250 và Q^2_{FP} = 0,338 cho thấy mô hình có khả năng dự báo tốt (medium-to-large predictive relevance) theo hướng dẫn của Hair & cộng sự (2019).

Tổng thể, kết quả kiểm định khẳng định rằng hiệu quả hoạt động doanh nghiệp chịu tác động trực tiếp mạnh mẽ từ định hướng thị trường và trách nhiệm xã hội, trong khi chuyển đổi kỹ thuật số đóng vai trò hỗ trợ và khuếch đại ảnh hưởng của hai yếu tố trên, phù hợp với cơ sở lý thuyết Dynamic Capability View và Resource-Based View.

Kiểm định giả thuyết tác động gián tiếp

Nghiên cứu này xem xét đề xuất 3 giả thuyết gián tiếp với vai trò trung gian của chuyển đổi kỹ thuật số và trách nhiệm xã hội.

Bảng 4.12 Đánh giá mô hình cấu trúc tuyến tính SEM – Tác động gián tiếp

	Original sample (O)	**Standard deviation (STDEV)**	**P values**	**Giải thích giả thuyết**
CSR -> DT -> FP	0,063	0,019	0,001	Chấp nhận giả thuyết H2
MO -> DT -> FP	0,029	0,012	0,013	Chấp nhận giả thuyết H4
MO -> CSR -> FP	0,180	0,030	0,000	Chấp nhận giả thuyết H9

(Nguồn: kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả)

Kết quả kiểm định các giả thuyết tác động gián tiếp trong nghiên cứu cho thấy cả 3 giả thuyết đều phù hợp và được chấp nhận với các P-values < 0,05 chứng tỏ các mối quan hệ gián tiếp có ý nghĩa thống kê trong mô hình. Trước hết, mối quan hệ gián tiếp CSR → DT → FP (β = 0,063) phản ánh cơ chế chuyển đổi năng lực xã hội thành năng lực công nghệ, phù hợp với Lý thuyết DCV. Việc thực hiện CSR giúp doanh nghiệp hình thành văn hóa đổi mới, tính minh bạch và định hướng dài hạn, từ đó thúc đẩy ứng dụng công nghệ số trong quy trình quản trị, báo cáo và tương tác với khách hàng (Vial, 2019). Cơ chế này cho phép doanh nghiệp chuyển hóa trách nhiệm xã hội thành hiệu quả vận hành và năng lực cạnh tranh thông qua chuyển đổi số, minh chứng cho vai trò của CSR như một nguồn lực chiến lược được khuếch đại bởi công nghệ (Hsu & cộng sự, 2021).

Tiếp theo, mối quan hệ MO → DT → FP (β = 0,029) thể hiện cơ chế thích ứng thị trường thông qua công nghệ số, phù hợp với Lý thuyết RBV. Các doanh nghiệp có định hướng thị trường mạnh thường tận dụng chuyển đổi số để khai thác thông tin khách hàng, phân tích dữ liệu lớn và cải thiện trải nghiệm người dùng, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động. Tác động này tuy nhỏ hơn nhưng thể hiện tính tất yếu của số hóa trong hiện thực hóa chiến lược thị trường (Kane & cộng sự, 2017; Neumeier, 2017).

Cuối cùng, mối quan hệ MO → CSR → FP (β = 0,180) là đường tác động gián tiếp mạnh nhất, cho thấy CSR đóng vai trò trung gian chủ đạo trong việc truyền dẫn ảnh hưởng của định hướng thị trường đến hiệu quả hoạt động. Kết quả này phù hợp với Lý thuyết các bên liên quan, theo đó doanh nghiệp có MO cao không chỉ tập trung vào khách hàng mà còn đáp ứng kỳ vọng của cộng đồng, chính phủ và nhà đầu tư thông qua thực hiện trách nhiệm xã hội (Narver & Slater, 1990; Länsiluoto & cộng sự, 2019). Do đó CSR trở thành kênh tạo giá trị kép, vừa củng cố lòng tin và danh tiếng, vừa thúc đẩy kết quả kinh doanh.

Tổng hợp kết quả, CSR và DT đều đóng vai trò trung gian quan trọng, trong đó CSR có mức ảnh hưởng gián tiếp lớn hơn, phản ánh vai trò "liên kết giá trị" giữa chiến lược thị trường và hiệu quả hoạt động. Trong khi đó, DT đóng vai trò "liên kết vận hành", giúp chuyển hóa năng lực xã hội và định hướng thị trường thành hiệu quả tổ chức thông qua công nghệ. Những kết quả này củng cố lập luận của DCV và RBV, cho rằng doanh nghiệp đạt hiệu quả vượt trội khi có khả năng kết hợp hài hòa năng lực xã hội, định hướng thị trường và năng lực công nghệ trong một hệ thống năng lực động tổng thể.

4.3 Thảo luận kết quả

4.3.1 Vai trò của trách nhiệm xã hội đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp

Giả thuyết H1 trong nghiên cứu được chấp nhận với hệ số tác động là β = 0,426 và P-value < 0,05 cho thấy trách nhiệm xã hội có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Kết quả này chứng minh rằng các hoạt động CSR như cải thiện môi trường làm việc, tham gia các hoạt động từ thiện, tuân thủ pháp luật và phát triển cộng đồng không chỉ giúp cải thiện hình ảnh doanh nghiệp mà còn mang lại giá trị tài chính bền vững.

Một lý do chính giải thích cho tác động này là các hoạt động CSR có thể nâng cao sự tin tưởng của khách hàng và cổ đông, từ đó cải thiện lòng trung thành của khách hàng và giảm thiểu rủi ro tài chính. Ngoài ra, việc thực hiện CSR cũng giúp doanh nghiệp

tăng cường sự tuân thủ pháp luật và chuẩn mực xã hội, giảm thiểu các chi phí liên quan đến rủi ro pháp lý và các vi phạm về đạo đức kinh doanh.

Các nghiên cứu gần đây đã khẳng định tác động tích cực của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đến hiệu quả tài chính, đặc biệt trong ngành tài chính và công nghệ. Li & cộng sự (2023) cho thấy các công ty có chiến lược CSR rõ ràng đạt mức tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận cao hơn, nhờ vào việc nâng cao uy tín thương hiệu và thu hút nhà đầu tư quan tâm đến các yếu tố môi trường và xã hội. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Nguyen & Pham (2023), chỉ ra rằng CSR giúp giảm thiểu rủi ro kinh doanh và gia tăng lòng trung thành của khách hàng, đặc biệt trong ngành dịch vụ tài chính, qua đó ổn định doanh thu dài hạn. Tuy nhiên, Tandelilin & Usman (2022) lại phát hiện một mối liên hệ tiêu cực giữa CSR và hiệu quả tài chính tại các ngân hàng ASEAN. Họ cho rằng ở những quốc gia đang phát triển, các chương trình CSR có thể chưa được tối ưu hóa hiệu quả, dẫn đến chi phí cao hơn lợi ích thu được. Trong khi đó, Gangi & cộng sự (2019) phát hiện rằng các ngân hàng châu Âu có mức độ hiểu biết về CSR cao hơn sẽ có hiệu suất tài chính tốt hơn, nhờ khả năng quản lý CSR hiệu quả giúp cải thiện hình ảnh và lòng tin từ khách hàng, tăng doanh thu và lợi nhuận. Đồng quan điểm, Saadaoui & Salah (2023) nhấn mạnh rằng sự ổn định tài chính là yếu tố quan trọng giúp tối ưu hóa hiệu quả của CSR, khi các ngân hàng có tình hình tài chính tốt sẽ thu được nhiều lợi ích hơn từ các hoạt động xã hội. Cuối cùng, Wu & Shen (2013) cho thấy CSR có tác động tích cực đến các chỉ số tài chính như ROA và thu nhập từ lãi suất, nhờ việc giảm tỷ lệ nợ xấu và cải thiện mối quan hệ với khách hàng cũng như cộng đồng. Nhìn chung, các nghiên cứu này đều cho thấy rằng CSR không chỉ cải thiện hình ảnh doanh nghiệp mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc gia tăng hiệu suất tài chính thông qua việc xây dựng uy tín, tăng lòng trung thành của khách hàng và quản lý rủi ro hiệu quả hơn.

Nhìn chung, các nghiên cứu gần đây đều nhất trí rằng CSR không chỉ đóng vai trò như một công cụ tiếp thị xã hội mà còn là một yếu tố chiến lược ảnh hưởng đến hiệu quả tài chính của doanh nghiệp. Việc chấp nhận giả thuyết H1 trong nghiên cứu này

nhấn mạnh tầm quan trọng của các hoạt động trách nhiệm xã hội đối với hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Những phát hiện này không chỉ đồng thuận với các nghiên cứu trước đó mà còn được củng cố thêm qua các bằng chứng thực nghiệm gần đây trong lĩnh vực tài chính. Các doanh nghiệp khi đầu tư vào CSR không chỉ đóng góp cho xã hội mà còn có thể đạt được lợi ích tài chính, tạo ra một mối quan hệ cộng sinh giữa các yếu tố xã hội và lợi nhuận doanh nghiệp.

4.3.2 Vai trò trung gian của chuyển đổi số trong mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp

Giả thuyết H2 được chấp nhận trong nghiên cứu của bạn với hệ số tác động $\beta = 0,063$ và P-value < 0,05 cho thấy rằng chuyển đổi kỹ thuật số đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Kết quả này gợi ý rằng CSR không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động mà còn tác động gián tiếp thông qua việc thúc đẩy các hoạt động chuyển đổi kỹ thuật số. Khi CSR được tích hợp vào chiến lược chuyển đổi kỹ thuật số, doanh nghiệp có thể gia tăng hiệu quả hoạt động thông qua việc cải tiến quy trình, nâng cao sự tương tác với khách hàng, và tối ưu hóa các hoạt động vận hành.

Cơ chế này có thể được giải thích bởi việc thực hiện các hoạt động CSR thường yêu cầu doanh nghiệp phải áp dụng các công nghệ mới nhằm tăng cường tính minh bạch, tối ưu hóa quy trình và cải thiện dịch vụ khách hàng. Ví dụ, các công cụ quản lý quan hệ khách hàng giúp doanh nghiệp phản hồi nhanh hơn và hiệu quả hơn đối với các khiếu nại của khách hàng, cải thiện trải nghiệm người dùng và tạo ra giá trị tài chính lâu dài. Việc đầu tư vào công nghệ không chỉ giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu suất mà còn đáp ứng các yêu cầu ngày càng cao về trách nhiệm xã hội từ khách hàng và cổ đông.

Các nghiên cứu gần đây đã chỉ ra vai trò quan trọng của chuyển đổi kỹ thuật số trong mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và hiệu quả hoạt động hiệu quả tài chính của doanh nghiệp. Một số nghiên cứu chứng minh rằng DT có thể củng cố tác động tích cực của CSR lên hiệu quả hoạt động tổng thể thông qua việc hỗ trợ thực

thi chiến lược và tối ưu hóa quy trình nội bộ. Ví dụ, Yoo và cộng sự (2024) phát hiện rằng việc kết hợp cao cả CSR và DT giúp tạo ra giá trị cổ đông lớn hơn so với khi chỉ triển khai một trong hai chiến lược, và DT tăng cường mối liên hệ tích cực giữa CSR và giá trị doanh nghiệp trong các công ty Trung Quốc niêm yết (Yoo & cộng sự, 2024).

Nghiên cứu khác cho thấy CSR thúc đẩy DT thông qua việc nâng cao nguồn lực công nghệ và nguồn lực nhân sự – vốn là điều kiện cần cho số hóa thành công trong các tổ chức (Nie, 2024). Kết quả này phù hợp với nhận định rằng CSR không chỉ có ý nghĩa đạo đức – xã hội mà còn là yếu tố thúc đẩy cải tiến công nghệ và chiến lược vận hành số. Bên cạnh đó, một số công trình phân tích phạm vi rộng hơn đã kiểm định tác động của DT đến hiệu quả hoạt động nói chung (bao gồm cả tài chính và phi tài chính). Ví dụ, nghiên cứu về các ngân hàng thương mại Việt Nam cho thấy DT có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả hoạt động ngân hàng, và mức độ ảnh hưởng phụ thuộc vào quy mô ngân hàng (Do, 2022). Ngoài ra, các nghiên cứu về ESG – vốn bao gồm các yếu tố xã hội và quản trị liên quan chặt chẽ đến CSR – cho thấy DT có thể tăng cường tác động của ESG đối với hiệu quả tài chính trong bối cảnh kinh tế kỹ thuật số, qua đó mở rộng hiểu biết về vai trò trung gian hoặc điều tiết của DT trong hệ thống tác động giữa trách nhiệm xã hội và hiệu quả kinh doanh.

Việc chấp nhận giả thuyết H2 trong nghiên cứu này cho thấy rằng chuyển đổi kỹ thuật số đóng vai trò quan trọng như một cầu nối giữa CSR và hiệu quả tài chính của doanh nghiệp. Các kết quả này không chỉ đồng thuận với các nghiên cứu trước đây mà còn được củng cố bởi những phát hiện mới nhất, đặc biệt là trong các ngành công nghiệp đang trải qua sự thay đổi nhanh chóng về mặt công nghệ. Chuyển đổi kỹ thuật số giúp tối ưu hóa các hoạt động CSR thông qua việc cải tiến quy trình quản lý, nâng cao sự tương tác với các bên liên quan và khai thác dữ liệu một cách hiệu quả. Điều này nhấn mạnh rằng việc đầu tư vào công nghệ không chỉ là yếu tố cần thiết để thực hiện CSR một cách hiệu quả mà còn là một phần không thể thiếu trong chiến lược phát triển bền vững của doanh nghiệp.

4.3.3 Vai trò của định hướng thị trường đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng MO, thông qua việc tập trung vào khách hàng, đối thủ cạnh tranh và sự phối hợp nội bộ, giúp doanh nghiệp nhận biết và đáp ứng nhanh chóng các nhu cầu của thị trường. Điều này dẫn đến cải thiện hiệu suất hoạt động, tăng doanh thu và lợi nhuận. Kết quả phân tích cho thấy MO ảnh hưởng tích cực đến FP với hệ số tác động $\beta = 0,655$ và P-value < 0,05. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu trước đây: Chaudhary & cộng sự (2022) đã tìm thấy rằng định hướng thị trường (MO) kết hợp với sự linh hoạt chiến lược giúp tăng hiệu suất của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Ấn Độ, đặc biệt trong môi trường cạnh tranh thấp. Gotteland & cộng sự (2020) cũng cho thấy MO, khi đi cùng khả năng tiên phong thị trường, giúp tăng doanh thu và tốc độ tăng trưởng, đồng thời thúc đẩy sự sáng tạo và nắm bắt cơ hội mới. Länsiluoto & cộng sự (2019) phát hiện rằng MO khuyến khích áp dụng hệ thống đo lường hiệu suất trong các doanh nghiệp nhỏ tại Phần Lan, từ đó cải thiện hiệu suất tài chính và quản lý. Cuối cùng, Appiah-Nimo & Chovancová (2020) nhận thấy rằng MO không chỉ tăng hiệu suất tài chính mà còn thúc đẩy các hoạt động bền vững, đáp ứng yêu cầu trách nhiệm xã hội và môi trường từ khách hàng.

Kết quả nghiên cứu và các so sánh từ các tài liệu hiện tại cho thấy rằng định hướng thị trường đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. MO giúp doanh nghiệp nắm bắt cơ hội, tối ưu hóa chiến lược cạnh tranh và đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của khách hàng, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh và gia tăng hiệu suất tài chính.

4.3.4 Vai trò trung gian của chuyển đổi số trong mối quan hệ giữa định hướng thị trường hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Kết quả cho thấy rằng MO thúc đẩy DT, từ đó cải thiện hiệu suất tài chính của các ngân hàng. Các doanh nghiệp có chiến lược MO tốt thường dễ dàng triển khai các công nghệ số hóa, đáp ứng nhanh chóng các yêu cầu của khách hàng, tối ưu hóa quy trình và tăng cường hiệu quả hoạt động. Kết quả phân tích cho thấy rằng hệ số tác

động gián tiếp của MO đến FP thông qua DT là 0,029 và có ý nghĩa thống kê với P-value = 0,013. Điều này khẳng định rằng chuyển đổi kỹ thuật số không chỉ đóng vai trò trung gian mà còn củng cố tác động tích cực của MO lên FP, góp phần cải thiện hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp. Các nghiên cứu gần đây trong lĩnh vực tài chính ngân hàng đều ủng hộ kết quả này. Salih & cộng sự (2024) nhận thấy rằng các ngân hàng tư nhân Iraq có định hướng thị trường rõ ràng dễ dàng triển khai các sáng kiến số hóa, giúp tối ưu hóa quy trình và nâng cao hiệu suất. Cheng & cộng sự (2023) cho thấy ở các ngân hàng thương mại Trung Quốc, MO kết hợp với năng lực động sẽ tối ưu hóa quá trình chuyển đổi kỹ thuật số, từ đó đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng và nâng cao hiệu suất. Abbu & Gopalakrishna (2019) phát hiện rằng doanh nghiệp có MO cao và triển khai DT sẽ cải thiện đáng kể hiệu suất tài chính và dịch vụ khách hàng, khẳng định vai trò của MO trong tối ưu hóa DT và nâng cao hiệu quả hoạt động. Amelda & cộng sự (2021) nghiên cứu các ngân hàng Indonesia cũng chỉ ra rằng DT đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa MO và hiệu suất tài chính, cho thấy việc tăng cường MO là cần thiết để tận dụng tối đa các lợi ích từ DT.

Kết quả cho thấy DT là cầu nối quan trọng giữa MO và hiệu suất tài chính của doanh nghiệp. Các ngân hàng có chiến lược MO mạnh mẽ sẽ dễ dàng thực hiện các sáng kiến kỹ thuật số, từ đó tối ưu hóa quy trình và nâng cao hiệu suất tài chính. Chuyển đổi kỹ thuật số giúp các doanh nghiệp tận dụng tối đa dữ liệu và thông tin thu được từ thị trường để đưa ra các quyết định chiến lược nhanh chóng, cải thiện khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng và duy trì sự cạnh tranh. Suryanto và Mukhsin (2020) nhấn mạnh rằng việc tích hợp chuỗi cung ứng và áp dụng các công nghệ mới giúp tối ưu hóa các quy trình và tăng cường hiệu suất doanh nghiệp khi áp dụng MO.

4.3.5 Vai trò của chuyển đổi kỹ thuật số đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Kết quả nghiên cứu cho thấy hệ số tác động động $\beta = 0,163$ và P-value < 0,05 có ý nghĩa thống kê, khẳng định rằng việc triển khai DT giúp cải thiện hiệu suất tài chính thông qua tối ưu hóa quy trình, giảm chi phí vận hành và nâng cao trải nghiệm khách

hàng. Điều này đặc biệt rõ ràng khi các ngân hàng ứng dụng công nghệ số hóa vào các dịch vụ như thanh toán điện tử, ngân hàng di động và quản lý dữ liệu. Việc ứng dụng công nghệ kỹ thuật số giúp các ngân hàng vận hành nhanh nhạy hơn, tăng cường khả năng phản ứng với thay đổi của thị trường và nhu cầu khách hàng. Các nghiên cứu gần đây trong lĩnh vực tài chính ngân hàng đồng thuận với kết quả này. Stefanovic & cộng sự (2021) cho thấy các ngân hàng đầu tư vào chuyển đổi kỹ thuật số (DT) và tính bền vững có lợi nhuận cao hơn, kể cả trong giai đoạn COVID-19, nhấn mạnh vai trò của DT trong việc tăng khả năng sinh lời và bền vững. Kriebel & Debener (2019) phát hiện rằng DT cải thiện hiệu suất ngân hàng dài hạn, dù ban đầu có thể gây suy giảm do chi phí đầu tư. Điều này cho thấy đầu tư vào công nghệ là cần thiết để tăng hiệu quả tài chính tương lai. Nguyen-Thi-Huong & cộng sự (2023) cũng nhận định DT có thể gây giảm hiệu suất tài chính ngắn hạn (ROA, ROE), nhưng mang lại lợi ích dài hạn, đặc biệt trong khủng hoảng như COVID-19, nhấn mạnh cần thời gian để tối ưu hóa lợi ích tài chính. Shanti & cộng sự (2023) phát hiện mối quan hệ hình chữ U giữa DT và khả năng sinh lời, cho thấy mặc dù đầu tư ban đầu có thể giảm lợi nhuận, nưhng về lâu dài, DT sẽ tăng cường khả năng sinh lời khi quy trình được tối ưu hóa.

Ý nghĩa của giả thuyết H5: Kết quả nghiên cứu và các so sánh từ các tài liệu hiện tại cho thấy rằng chuyển đổi kỹ thuật số là một yếu tố then chốt để nâng cao hiệu quả tài chính của ngân hàng. Mặc dù có thể gây ra suy giảm ngắn hạn do chi phí ban đầu cao, DT lại mang lại lợi ích lớn về mặt tối ưu hóa quy trình, giảm chi phí vận hành và cải thiện trải nghiệm khác hàng, giúp nâng cao hiệu quả tài chính về lâu dài.

4.3.6 Vai trò của định hướng thị trường đối với trách nhiệm xã hội.

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng các doanh nghiệp có chiến lược MO mạnh mẽ thường có xu hướng thực hiện các hoạt động CSR tích cực hơn. Điều này có thể được giải thích bởi khả năng các ngân hàng có định hướng thị trường sẽ chú trọng vào việc đáp ứng nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng và xã hội, từ đó tăng cường các hoạt động CSR nhằm xây dựng lòng tin và nâng cao hình ảnh doanh nghiệp. Kết quả phân tích

cho thấy MO ảnh hưởng tích cực đến CSR với hệ số tác động β = 0,494 và P-value < 0,05. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu trước đây: Rashidin & cộng sự (2018) cho thấy định hướng thị trường có mối quan hệ tích cực với trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và CSR đóng vai trò trung gian giúp cải thiện hiệu suất tài chính tại các công ty niêm yết ở Pakistan. Kajalo (2020) cũng phát hiện rằng các doanh nghiệp có chiến lược MO hiệu quả sẽ thúc đẩy các hoạt động CSR để nâng cao giá trị thương hiệu và đáp ứng nhu cầu của các bên liên quan. Mubushar & cộng sự (2020) chỉ ra rằng MO tác động tích cực đến CSR trong ngành ngân hàng, đặc biệt khi chú trọng xây dựng quan hệ với cộng đồng và nhà cung cấp, từ đó tăng cường sự tham gia của khách hàng và cải thiện hiệu quả hoạt động. Ibrahim & cộng sự (2021) nhận thấy các ngân hàng tại Ai Cập có chiến lược MO rõ ràng thường thực hiện nhiều hoạt động CSR hơn để xây dựng uy tín và cải thiện hiệu suất tài chính lâu dài.

Ý nghĩa của giả thuyết H6: Kết quả từ các nghiên cứu khẳng định rằng định hướng thị trường đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Các ngân hàng có chiến lược MO rõ ràng sẽ dễ dàng nhận biết nhu cầu xã hội và có xu hướng đầu tư nhiều hơn vào các hoạt động CSR nhằm xây dựng lòng tin và uy tín với khách hàng.

4.3.7 Vai trò của trách nhiệm xã hội đối với chuyển đổi kỹ thuật số trong doanh nghiệp.

Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy CSR có tác động tích cực đến DT. Điều này được lý giải bởi việc các ngân hàng chú trọng vào CSR thường đầu tư nhiều hơn vào các sáng kiến kỹ thuật số, nhằm tăng cường uy tín thương hiệu và cải thiện hiệu suất hoạt động. Kết quả phân tích đã khẳng định rằng mối quan hệ này là có ý nghĩa thống kê, với hệ số tác động chuẩn hóa là 0,385 và giá trị p-value = 0,000 cho thấy mối quan hệ này có độ tin cậy cao và không phải là kết quả ngẫu nhiên với chuyển đổi kỹ thuật số. So sánh với các nghiên cứu gần đây cho thấy sự đồng thuận với kết quả H7: Gangi & cộng sự (2019) chỉ ra rằng các ngân hàng châu Âu có kiến thức CSR tốt thường triển khai chuyển đổi kỹ thuật số nhanh chóng và hiệu quả hơn, cho thấy sự tích hợp

giữa CSR và DT có thể mang lại giá trị đáng kể. Meng & cộng sự (2022) nhận thấy các ngân hàng áp dụng chiến lược CSR mạnh mẽ thường đầu tư vào công nghệ kỹ thuật số để tối ưu hóa quy trình và nâng cao hiệu suất hoạt động, củng cố quan điểm rằng CSR thúc đẩy DT. Saxunová & cộng sự (2021) cho thấy tích hợp CSR vào chiến lược tài chính kỹ thuật số giúp cải thiện quyết định và hiệu suất tổng thể của ngân hàng, khẳng định CSR là động lực thúc đẩy phát triển kỹ thuật số. Forcadell & cộng sự (2020) cũng phát hiện rằng các ngân hàng kết hợp CSR với số hóa cải thiện hiệu suất tài chính, nhờ tăng lòng tin khách hàng và tối ưu hóa quản lý quy trình.

Ý nghĩa của giả thuyết H7: Kết quả nghiên cứu nhấn mạnh rằng CSR không chỉ đóng vai trò là một chiến lược xã hội mà còn là động lực thúc đẩy cho quá trình chuyển đổi kỹ thuật số trong ngành tài chính ngân hàng. Điều này cho thấy sự kết hợp giữa CSR và DT có thể mang lại lợi thế cạnh tranh và cải thiện hiệu suất hoạt động của ngân hàng.

4.3.8 Vai trò của định hướng thị trường đối với chuyển đổi kỹ thuật số trong doanh nghiệp.

Kết quả phân tích đã cho thấy rằng MO đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy DT với hệ số tác động $\beta = 0{,}369$ và P-value < 0,05. Các ngân hàng có chiến lược hướng đến nhu cầu thị trường sẽ dễ dàng triển khai các sáng kiến kỹ thuật số, từ đó tối ưu hóa hiệu quả hoạt động và tài chính. Kết quả từ các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy mối quan hệ này không chỉ có ý nghĩa thống kê mà còn mang lại các lợi ích thực tế đáng kể, góp phần tăng cường khả năng cạnh tranh và cải tiến tổ chức của doanh nghiệp trong thời đại số hóa. Các nghiên cứu gần đây trong lĩnh vực tài chính ngân hàng đều ủng hộ kết quả H8: Rostika (2023) nhận thấy rằng các ngân hàng tập trung vào khách hàng và công nghệ có khả năng xây dựng năng lực chuyển đổi kỹ thuật số tốt hơn, cho thấy định hướng thị trường là yếu tố quan trọng giúp tối ưu hóa DT và nâng cao hiệu suất tài chính. Haapio & cộng sự (2019) cũng phát hiện rằng các ngân hàng có MO mạnh thường tập trung vào trải nghiệm khách hàng qua các kênh số hóa, giúp cải thiện hiệu suất hoạt động. Cheng & cộng sự (2023) chỉ ra rằng

sự kết hợp giữa MO và năng lực DT là yếu tố then chốt giúp các ngân hàng tăng hiệu suất và khả năng cạnh tranh trong thời đại số. Salih & cộng sự (2024) cho thấy ở các ngân hàng tư nhân Iraq, MO kết hợp với DT giúp tối ưu hóa hiệu suất tổ chức, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tận dụng các cơ hội từ DT để cải thiện hiệu quả tài chính.

Ý nghĩa của giả thuyết H8: Kết quả nghiên cứu khẳng định rằng định hướng thị trường đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy chuyển đổi kỹ thuật số, từ đó tối ưu hóa hiệu suất tài chính của ngân hàng. Các ngân hàng nên xây dựng chiến lược tập trung vào khách hàng và xu hướng thị trường để tận dụng tối đa lợi ích từ các sáng kiến kỹ thuật số.

4.3.9 Vai trò trung gian của trách nhiệm xã hội trong mối quan hệ giữa định hướng thị trường hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Kết quả cho thấy rằng các doanh nghiệp có chiến lược MO mạnh mẽ thường thực hiện nhiều hoạt động CSR hơn, từ đó cải thiện hiệu quả tài chính. CSR giúp doanh nghiệp xây dựng uy tín, cải thiện mối quan hệ với khách hàng và tăng cường lòng tin, từ đó thúc đẩy hiệu suất hoạt động. Kết quả phân tích đã khẳng định rằng mối quan hệ này là có ý nghĩa thống kê, với hệ số tác động chuẩn hóa là 0,180 và giá trị p-value = 0,000. Các nghiên cứu gần đây đồng thuận với kết quả nghiên cứu: Rashidin & cộng sự (2018) nhận thấy CSR đóng vai trò trung gian quan trọng, tăng cường tác động của định hướng thị trường lên hiệu suất doanh nghiệp bằng cách cải thiện lòng tin của khách hàng và các bên liên quan. Sundström & Ahmadi (2019) chỉ ra rằng CSR cải thiện hiệu suất chiến lược của các công ty công ích ở Thụy Điển, nhờ tăng cường MO và đáp ứng tốt hơn nhu cầu xã hội. Mubushar & cộng sự (2020) phát hiện MO thúc đẩy CSR, từ đó nâng cao sự tham gia của khách hàng và cải thiện hiệu suất ngân hàng thông qua sáng tạo giá trị. Gangi & cộng sự (2019) nghiên cứu tại châu Âu cho thấy CSR làm trung gian, giúp tối ưu hóa hiệu suất tài chính của ngân hàng thông qua tích lũy kiến thức CSR và xây dựng uy tín thương hiệu.

Ý nghĩa của giả thuyết H9: Kết quả nghiên cứu khẳng định rằng CSR là cầu nối quan trọng giữa MO và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có chiến lược MO mạnh mẽ nên tích hợp CSR vào hoạt động kinh doanh để tối đa hóa hiệu suất và xây dựng lòng tin từ khách hàng.

Kết quả nghiên cứu cho thấy các mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, định hướng thị trường, chuyển đổi kỹ thuật số và hiệu quả hoạt động đều có ý nghĩa thống kê và phù hợp với xu hướng được ghi nhận trong nhiều nghiên cứu trước đây, đồng thời phản ánh rõ đặc thù của ngành ngân hàng Việt Nam. Tuy nhiên, trong bối cảnh Việt Nam, CSR còn mang tính tự nguyện và định hướng hình ảnh nhiều hơn định hướng chiến lược, nên mức độ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động còn hạn chế, trong khi tác động gián tiếp qua MO và DT lại nổi bật hơn. Điều này phản ánh rằng các ngân hàng thương mại Việt Nam vẫn xem CSR như công cụ tạo dựng niềm tin xã hội và nền tảng cho chiến lược thị trường – công nghệ, hơn là yếu tố lợi nhuận ngắn hạn. Kết quả cũng củng cố luận điểm của Narver & Slater (1990) và Jaworski & Kohli (1993) về vai trò trung tâm của định hướng thị trường trong việc chuyển hóa CSR và DT thành kết quả thực tiễn. Tuy nhiên, so với các nghiên cứu tại các nền kinh tế phát triển, tác động của MO trong nghiên cứu này thể hiện mạnh mẽ hơn, phản ánh đặc trưng ngành ngân hàng Việt Nam – nơi mà khả năng hiểu thị trường và thấu cảm khách hàng đang là năng lực cốt lõi giúp các chi nhánh cạnh tranh hiệu quả giữa bối cảnh số hóa dịch vụ tài chính nhanh chóng.

Ngoài ra, mối quan hệ giữa DT và FP trong kết quả nghiên cứu phù hợp với Vial (2019), cho thấy chuyển đổi kỹ thuật số là động lực trực tiếp cải thiện hiệu quả hoạt động thông qua tối ưu hóa quy trình, giảm chi phí vận hành và mở rộng doanh thu dịch vụ số. Tuy nhiên, trong bối cảnh Việt Nam, DT không chỉ là công cụ nâng cao hiệu suất mà còn là biểu hiện năng lực thích ứng tổ chức trước yêu cầu tái cấu trúc mô hình kinh doanh ngân hàng bán lẻ. Điều này lý giải tại sao tác động của DT đến FP trong mẫu nghiên cứu của khu vực Đông Nam Bộ lại cao hơn một số nghiên cứu quốc tế – khu vực này vốn là trung tâm công nghệ tài chính và đổi mới ngân hàng mạnh nhất cả nước.

Nhìn chung, các phát hiện của luận án vừa tương đồng về hướng tác động với các nghiên cứu trước, vừa khác biệt về mức độ và cơ chế ảnh hưởng, cho thấy vai trò điều tiết của bối cảnh thể chế và mức độ phát triển công nghệ tài chính tại Việt Nam. Sự khác biệt này không chỉ củng cố tính phù hợp của mô hình nghiên cứu, mà còn góp phần mở rộng hiểu biết lý thuyết về mối quan hệ giữa CSR – MO – DT – FP trong nền kinh tế đang chuyển đổi.

CHƯƠNG 5 KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Chương 5 trình bày các kết luận rút ra từ kết quả nghiên cứu, làm rõ những đóng góp về mặt lý thuyết và thực tiễn, đồng thời đề xuất các hàm ý quản trị đối với các ngân hàng thương mại cổ phần trong bối cảnh chuyển đổi số. Bên cạnh đó, chương cũng chỉ ra các hạn chế của nghiên cứu và đề xuất những hướng đi tiếp theo nhằm mở rộng và nâng cao giá trị ứng dụng của mô hình nghiên cứu trong tương lai.

5.1 Kết luận

Mục đích chính của nghiên cứu này là khám phá mối quan hệ giữa ba yếu tố chính gồm Định hướng thị trường, Trách nhiệm xã hội và Chuyển đổi kỹ thuật số, và đánh giá tác động của chúng đến Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp trong ngành ngân hàng tại khu vực Đông Nam Bộ, Việt Nam. Nghiên cứu áp dụng phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính SEM để phân tích dữ liệu, giúp hiểu rõ hơn cách các yếu tố này tương tác và ảnh hưởng lẫn nhau trong bối cảnh hiện đại. Sau khi thực hiện nghiên cứu, những kết quả chính được ghi nhận như sau:

Thứ nhất, MO là yếu tố có tác động mạnh nhất đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Kết quả cho thấy, định hướng thị trường có hệ số tác động cao nhất đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp ($\beta = 0,655$). Điều này nhấn mạnh rằng các doanh nghiệp trong ngành ngân hàng cần tập trung nhiều hơn vào việc phân tích thị trường, hiểu rõ nhu cầu của khách hàng và đối thủ cạnh tranh, cũng như xây dựng sự phối hợp nội bộ chặt chẽ. Một ngân hàng với định hướng thị trường tốt sẽ không chỉ đáp ứng được các yêu cầu của khách hàng mà còn đưa ra các giải pháp tài chính phù hợp, từ đó gia tăng doanh thu, cải thiện hiệu quả vận hành và đạt được lợi thế cạnh tranh. Kết quả này củng cố các nghiên cứu trước đó, đồng thời cho thấy rằng trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay, định hướng thị trường đóng vai trò như một "kim chỉ nam" giúp các ngân hàng xây dựng chiến lược phù hợp, tối ưu hóa quy trình kinh doanh và nâng cao hiệu suất hoạt động.

Thứ hai, CSR có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp cả trực tiếp và gián tiếp thông qua chuyển đổi kỹ thuật số. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp không chỉ mang tính đạo đức mà còn đóng vai trò chiến lược trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động. Kết quả phân tích chỉ ra rằng CSR có tác động trực tiếp đến FP với hệ số $\beta = 0,426$ và tác động gián tiếp thông qua DT với hệ số $\beta = 0,063$. Các hoạt động CSR như tuân thủ pháp luật, phát triển cộng đồng, cải thiện môi trường làm việc và tham gia các hoạt động từ thiện không chỉ nâng cao hình ảnh doanh nghiệp mà còn củng cố niềm tin và lòng trung thành từ khách hàng, đồng thời gia tăng giá trị tài chính dài hạn. Điều đáng chú ý là CSR khi được tích hợp với chuyển đổi kỹ thuật số sẽ mang lại hiệu quả cao hơn. Công nghệ số hóa giúp doanh nghiệp tối ưu hóa các quy trình CSR, cải thiện tính minh bạch và tăng cường tương tác với các bên liên quan. Ví dụ, việc sử dụng các nền tảng kỹ thuật số để truyền thông CSR có thể tiếp cận rộng rãi hơn đến khách hàng, từ đó tạo hiệu ứng lan tỏa tích cực cho thương hiệu.

Thứ ba, DT đóng vai trò trung gian quan trọng trong mô hình. Chuyển đổi kỹ thuật số không chỉ là một yếu tố độc lập ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp ($\beta = 0,163$) mà còn đóng vai trò trung gian giữa CSR và FP, cũng như giữa MO và FP. Kết quả này cho thấy rằng DT là cầu nối quan trọng giúp các yếu tố khác phát huy tối đa tác dụng của mình. Cụ thể: CSR tác động đến DT ($\beta = 0,385$), qua đó gián tiếp ảnh hưởng đến FP; MO tác động đến DT ($\beta = 0,369$), từ đó gián tiếp ảnh hưởng đến FP. Điều này nhấn mạnh rằng các ngân hàng cần đầu tư mạnh mẽ vào công nghệ, không chỉ để nâng cao hiệu quả hoạt động mà còn để hỗ trợ các chiến lược CSR và MO. Các ứng dụng công nghệ như trí tuệ nhân tạo (AI), phân tích dữ liệu lớn (Big Data) và các công cụ quản lý khách hàng đều góp phần tối ưu hóa quy trình vận hành, tăng cường trải nghiệm khách hàng và cải thiện năng suất lao động.

Thứ tư, mối liên hệ chặt chẽ giữa các yếu tố MO, CSR và DT đã được khẳng định. Mối quan hệ giữa MO, CSR và DT được củng cố thông qua các kết quả kiểm định giả thuyết:

MO không chỉ tác động trực tiếp đến FP mà còn gián tiếp thông qua CSR với hệ số β = 0,180. Điều này cho thấy định hướng thị trường có thể tạo nền tảng vững chắc cho các chiến lược CSR, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động. CSR không chỉ tác động trực tiếp mà còn thúc đẩy DT, qua đó tăng hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Sự tương tác giữa ba yếu tố này cho thấy rằng các ngân hàng cần có chiến lược tích hợp cả định hướng thị trường, trách nhiệm xã hội và chuyển đổi kỹ thuật số để đạt được hiệu quả tối ưu. Việc tách rời một trong các yếu tố này có thể làm giảm hiệu quả chung của chiến lược kinh doanh.

Thứ năm, FP được nâng cao nhờ sự kết hợp đồng bộ của các yếu tố. Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp không chỉ phụ thuộc vào từng yếu tố đơn lẻ mà còn là kết quả của sự kết hợp đồng bộ giữa MO, CSR và DT. Các ngân hàng cần tận dụng thế mạnh của từng yếu tố để phát triển chiến lược toàn diện. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt và yêu cầu cao từ phía khách hàng.

Tóm lại, nghiên cứu đã làm sáng tỏ vai trò và mối quan hệ của các yếu tố định hướng thị trường, trách nhiệm xã hội và chuyển đổi kỹ thuật số trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Đặc biệt, chuyển đổi kỹ thuật số không chỉ là một yếu tố độc lập mà còn là cầu nối quan trọng giữa các yếu tố khác, giúp tối ưu hóa giá trị và hiệu quả hoạt động. Kết quả nghiên cứu không chỉ góp phần bổ sung lý thuyết mà còn mang lại giá trị thực tiễn, hỗ trợ các ngân hàng tại khu vực Đông Nam Bộ trong việc xây dựng chiến lược phát triển bền vững và tăng cường khả năng cạnh tranh trong bối cảnh chuyển đổi số mạnh mẽ. Trên cơ sở đó, các hàm ý quản trị được nhóm theo ba hướng chủ đạo: (1) Nâng cao hiệu quả triển khai CSR như nền tảng phát triển bền vững và tạo giá trị niềm tin xã hội; (2) Phát triển định hướng thị trường như năng lực cạnh tranh cốt lõi của chi nhánh; (3) Tăng cường chuyển đổi kỹ thuật số như động lực trung gian then chốt giúp CSR và MO phát huy hiệu quả hoạt động.

5.2 Hàm ý quản trị

Dựa trên các thang đo trong nghiên cứu, các hàm ý quản trị được xây dựng cụ thể dựa theo từng yếu tố Định hướng thị trường, Trách nhiệm xã hội, Chuyển đổi kỹ thuật

số và Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Những hàm ý này tập trung vào việc tối ưu hóa hiệu quả hoạt động của các ngân hàng trong bối cảnh chuyển đổi số.

5.2.1 Hàm ý quản trị yếu tố Định hướng thị trường

Định hướng thị trường là trụ cột trong chiến lược cạnh tranh của ngân hàng, giúp nâng cao khả năng thích ứng với biến động môi trường kinh doanh và đáp ứng tốt hơn kỳ vọng khách hàng. Việc khảo sát định kỳ nhằm đánh giá chất lượng dịch vụ không chỉ phản ánh cam kết về trải nghiệm khách hàng mà còn cung cấp dữ liệu đầu vào cho quá trình cải tiến sản phẩm và vận hành. Các ngân hàng cần xây dựng hệ thống thu thập thông tin toàn diện từ khách hàng, đối thủ cạnh tranh, cơ quan quản lý, nhà cung cấp đến các xu hướng kinh tế - xã hội. Thông tin này cần được chia sẻ hiệu quả trong nội bộ qua các cuộc họp, nền tảng công nghệ và chương trình đào tạo, giúp các phòng ban phối hợp chặt chẽ và đồng bộ trong quá trình triển khai chiến lược kinh doanh

Thu thập thông tin là một trong những nền tảng quan trọng giúp các ngân hàng thương mại cổ phần định hình chiến lược kinh doanh phù hợp với sự biến động liên tục của thị trường. Việc thăm dò ý kiến khách hàng định kỳ, tối thiểu hai lần mỗi năm, nhằm đánh giá chất lượng dịch vụ, không chỉ là công cụ khảo sát mà còn là kênh thu thập dữ liệu quan trọng phục vụ cải tiến dịch vụ. Thông tin từ khách hàng cần được số hóa và tích hợp vào các hệ thống quản trị dữ liệu trung tâm để phân tích xu hướng hành vi tiêu dùng, từ đó giúp ngân hàng tối ưu hóa sản phẩm và chiến lược chăm sóc khách hàng. Song song với việc này, thông tin từ đối thủ cạnh tranh cần được các bộ phận chức năng thu thập thường xuyên để phân tích cơ cấu sản phẩm, chiến lược định giá và các chiến dịch truyền thông. Hệ thống dữ liệu thị trường nên được tự động hóa nhờ vào công nghệ AI và phân tích dữ liệu lớn (big data), giúp ngân hàng có cái nhìn tổng thể và kịp thời về sự biến động trong ngành. Ngoài ra, việc phân tích các yếu tố kinh tế vĩ mô như lạm phát, tỷ giá, tăng trưởng GDP cũng là một phần không thể thiếu trong quá trình hoạch định chiến lược, đòi hỏi sự phối hợp giữa các bộ phận phân tích và quản trị rủi ro. Mối quan hệ chặt chẽ với các cơ quan quản lý nhà nước

cần được duy trì để ngân hàng có thể tiếp cận sớm những thay đổi trong chính sách và điều chỉnh kế hoạch phù hợp. Bên cạnh đó, xu hướng xã hội và sự thay đổi hành vi người tiêu dùng dưới tác động của công nghệ, môi trường cũng cần được phân tích thường xuyên, đặc biệt trong bối cảnh số hóa và dịch chuyển sang tiêu dùng xanh, bền vững. Ngân hàng cũng không thể bỏ qua việc thu thập thông tin từ các nhà cung cấp, bởi đây là đầu mối quan trọng trong chuỗi giá trị dịch vụ, và có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả vận hành cũng như chất lượng đầu ra. Cuối cùng, để đảm bảo không phụ thuộc vào một nhóm nhỏ cá nhân trong việc thu thập và xử lý thông tin, các ngân hàng cần xây dựng hệ thống quản lý tri thức tập trung, nơi mọi dữ liệu được cập nhật liên tục và chia sẻ dễ dàng giữa các phòng ban, giúp toàn tổ chức có cái nhìn đồng nhất và ra quyết định nhanh chóng, chính xác.

Phổ biến thông tin trong nội bộ ngân hàng là yếu tố then chốt để đảm bảo mọi quyết định quản trị được thực thi đồng bộ và phản ánh đầy đủ thực tiễn thị trường. Quá trình này không chỉ dừng lại ở việc truyền đạt thông tin, mà cần xây dựng cơ chế giao tiếp đa chiều, đảm bảo sự liên thông giữa các phòng ban như marketing, phát triển sản phẩm, công nghệ và vận hành. Thông tin về nhu cầu tương lai của khách hàng, các biến động thị trường và thay đổi trong chính sách nhà nước cần được chia sẻ thường xuyên, có hệ thống thông qua các cuộc họp định kỳ, thư điện tử nội bộ, hoặc tích hợp trên các nền tảng số như hệ thống ERP, CRM hoặc công cụ cộng tác trực tuyến. Đặc biệt, phòng Marketing cần đóng vai trò điều phối trung tâm, chủ động thu thập và chia sẻ thông tin thị trường với các bộ phận chức năng khác để điều chỉnh kế hoạch triển khai sản phẩm hoặc chương trình khuyến mại phù hợp. Ngoài ra, các ngân hàng cần tổ chức các buổi tập huấn cập nhật chính sách nhà nước, thông tin công nghệ và xu hướng tiêu dùng cho toàn hệ thống, qua đó nâng cao năng lực dự báo và ra quyết định. Bên cạnh đó, việc chia sẻ kịp thời thông tin về công nghệ sản phẩm mới từ bộ phận kỹ thuật tới các đơn vị kinh doanh và hỗ trợ sẽ giúp tăng tốc độ triển khai dịch vụ mới và cải thiện tính cạnh tranh. Cuối cùng, ngân hàng cần thiết lập quy trình chia sẻ thông tin thị trường nhanh chóng, có xác thực và kiểm soát luồng thông tin để bảo đảm tính chính xác và giảm thiểu sự sai lệch khi ra quyết định ở cấp điều hành.

Phản hồi thông tin thị trường là một thành tố thiết yếu trong chu trình quản trị hướng đến khách hàng và nâng cao năng lực thích ứng chiến lược. Các ngân hàng cần xây dựng hệ thống phân tích dữ liệu phản hồi từ khách hàng để nhanh chóng nhận diện các nhu cầu chưa được đáp ứng, từ đó đưa ra kế hoạch cải tiến sản phẩm và dịch vụ kịp thời. Việc thiết lập trung tâm điều phối phản hồi khách hàng, kết hợp giữa bộ phận dịch vụ khách hàng, kiểm soát nội bộ và phát triển sản phẩm, sẽ giúp rút ngắn thời gian xử lý và nâng cao hiệu quả đáp ứng kỳ vọng thị trường. Đồng thời, ngân hàng cần khắc phục tình trạng phát triển sản phẩm dựa trên chính sách nội bộ thay vì nhu cầu thị trường, bằng cách thực hiện khảo sát người dùng đầu cuối và xây dựng mô hình định hướng thị trường cho quy trình đổi mới sản phẩm. Với các nhà cung cấp, việc chậm thay đổi khi có phương án thay thế tối ưu hơn cần được điều chỉnh thông qua cơ chế đánh giá định kỳ, hệ thống KPI và hợp đồng ràng buộc hiệu quả. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt, việc phản ứng tức thời với các chiến lược cạnh tranh nhắm trực tiếp vào khách hàng cần được xem là một chỉ tiêu hiệu suất chiến lược, từ đó thiết lập nhóm tác chiến thị trường theo thời gian thực. Ngoài ra, các kế hoạch marketing đã được phê duyệt cần có lộ trình triển khai chặt chẽ, được giám sát bởi ban điều hành để tránh tình trạng chậm trễ gây mất cơ hội kinh doanh. Sự phối hợp giữa các phòng ban cần được thiết lập dựa trên nguyên tắc trách nhiệm chéo, có hệ thống theo dõi và đánh giá hiệu quả cộng tác nội bộ thông qua các chỉ số rõ ràng như tốc độ xử lý công việc liên phòng hay mức độ hài lòng nội bộ. Cuối cùng, nhằm phản hồi hiệu quả các thay đổi chính sách từ nhà nước, ngân hàng cần đầu tư mạnh vào hệ thống cập nhật pháp lý, tổ chức các nhóm chuyên trách triển khai chính sách và thường xuyên rà soát mức độ tuân thủ để đảm bảo tốc độ thích ứng vượt trội so với trung bình ngành.

5.2.2 Hàm ý quản trị yếu tố Trách nhiệm xã hội

Trên cơ sở thang đo đã được khảo sát và kiểm định trong nghiên cứu, các hàm ý quản trị xoay quanh bốn thành phần chính của CSR, bao gồm: trách nhiệm kinh tế - thể hiện qua khả năng duy trì lợi nhuận ổn định, cam kết tối đa hóa cổ tức và nâng cao hiệu quả hoạt động; trách nhiệm pháp luật - thể hiện qua việc tuân thủ đầy đủ các

nghĩa vụ pháp lý, quy định của nhà nước và hợp đồng với đối tác; trách nhiệm đạo đức - phản ánh cam kết của ngân hàng trong hành xử đúng đắn theo chuẩn mực xã hội, trung thực và minh bạch trong thông tin cung cấp cho khách hàng; và trách nhiệm từ thiện - thể hiện qua các hoạt động hướng đến cộng đồng như hỗ trợ người nghèo, tài trợ nghệ thuật địa phương và khuyến khích nhân viên tham gia thiện nguyện.

Trách nhiệm kinh tế là thành phần nền tảng trong cấu trúc trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, phản ánh cam kết cốt lõi của ngân hàng trong việc duy trì hoạt động có lãi, tối ưu hóa hiệu quả vận hành và bảo đảm sự phát triển ổn định, cạnh tranh bền vững trên thị trường tài chính. Để hiện thực hóa cam kết này, các ngân hàng cần chủ động thiết lập hệ thống quản lý khiếu nại khách hàng đa kênh, bao gồm tổng đài, hộp thư điện tử và chatbot, nhằm tiếp nhận, phân loại, xử lý và phản hồi nhanh chóng các phản ánh từ khách hàng. Ví dụ, việc Ngân hàng triển khai trợ lý ảo AI hỗ trợ 24/7 đã giúp rút ngắn thời gian phản hồi khiếu nại, qua đó nâng cao chỉ số hài lòng khách hàng. Ngoài ra, việc minh bạch hóa các chỉ số như thời gian phản hồi trung bình, tỷ lệ xử lý thành công các khiếu nại cũng góp phần củng cố uy tín và sự tin tưởng từ công chúng. Bên cạnh đó, ngân hàng cần tăng cường năng lực quản trị tài chính thông qua việc quản lý danh mục đầu tư hợp lý, kiểm soát chặt chẽ chi phí vận hành và phát triển sản phẩm tài chính phù hợp với từng phân khúc khách hàng, từ đó duy trì dòng tiền ổn định và đảm bảo khả năng sinh lời lâu dài. Việc công bố công khai các chỉ số tài chính như ROA và ROE không chỉ là thước đo hiệu quả nội tại mà còn là cam kết minh bạch với cổ đông và các bên liên quan. Chính sách cổ tức cũng cần được xây dựng dựa trên nguyên tắc ổn định, minh bạch và gắn liền với kết quả kinh doanh, điều này thể hiện trách nhiệm tài chính và chiến lược dài hạn của ngân hàng đối với nhà đầu tư. Đồng thời, các ngân hàng cần đẩy mạnh chuyển đổi số nhằm tự động hóa các quy trình nghiệp vụ, từ đó nâng cao hiệu suất, giảm thiểu sai sót và tối ưu hóa chi phí. Việc thiết lập hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả công việc theo từng vị trí chức năng và thực hiện đánh giá định kỳ sẽ giúp nâng cao hiệu quả làm việc, đảm bảo tính công bằng và minh bạch trong hệ thống nhân sự. Cuối cùng, để duy trì và mở rộng vị thế cạnh tranh, ngân hàng cần liên tục đầu tư vào đổi mới sản phẩm, nâng cấp trải nghiệm

người dùng và mở rộng năng lực công nghệ, đây chính là yếu tố cốt lõi giúp tạo ra giá trị khác biệt và giữ chân khách hàng trong bối cảnh thị trường tài chính không ngừng biến động.

Trách nhiệm pháp luật là một cấu phần cốt lõi trong khung trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, đặc biệt đối với các ngân hàng thương mại cổ phần, nơi mà tính tuân thủ pháp lý không chỉ là điều kiện cần để vận hành mà còn là nền tảng duy trì uy tín và tính bền vững trong toàn bộ chuỗi giá trị. Việc thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ pháp lý cần được triển khai thông qua việc xây dựng và vận hành hiệu quả hệ thống kiểm soát nội bộ, kết hợp giữa các bộ phận pháp chế, kiểm toán và quản trị rủi ro nhằm đảm bảo mọi quy trình, sản phẩm và giao dịch đều tuân thủ nghiêm ngặt các quy định hiện hành. Các ngân hàng cần thực hiện đánh giá pháp lý trước khi đưa sản phẩm tài chính ra thị trường, đảm bảo sự phù hợp với yêu cầu của Luật các tổ chức tín dụng, Luật bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng và các thông tư hướng dẫn từ Ngân hàng Nhà nước. Việc tôn trọng các điều khoản trong hợp đồng tín dụng, hợp đồng bảo lãnh và các cam kết tài chính khác không chỉ thể hiện trách nhiệm pháp luật mà còn củng cố niềm tin từ phía khách hàng và đối tác chiến lược. Bên cạnh đó, các ngân hàng cần đầu tư vào hệ thống cập nhật chính sách và văn bản quy phạm pháp luật nhằm nâng cao khả năng ứng biến của tổ chức trước những thay đổi trong hành lang pháp lý. Tổ chức các buổi tập huấn định kỳ dành cho nhân viên tuyến đầu, đặc biệt là nhân viên tín dụng và giao dịch viên, là giải pháp hiệu quả giúp giảm thiểu sai phạm nghiệp vụ và đảm bảo thực thi thống nhất các quy định pháp luật trong toàn hệ thống. Đồng thời, ngân hàng cũng cần rà soát lại chính sách nội bộ nhằm đảm bảo sự nhất quán với các kỳ vọng từ chính phủ về chuyển đổi số và tài chính toàn diện, thể hiện rõ nhất qua việc thực hiện Chiến lược tài chính toàn diện quốc gia và Quyết định 810/QĐ-NHNN. Cuối cùng, việc áp dụng các chính sách nhân sự không phân biệt đối xử trong tuyển dụng, đãi ngộ và thăng tiến không chỉ là yêu cầu pháp lý theo Bộ luật Lao động mà còn là biểu hiện rõ ràng của một tổ chức công bằng và văn minh. Khi các yếu tố trên được triển khai một cách đồng bộ và có hệ thống, ngân hàng sẽ xây dựng được hình

ảnh một tổ chức tài chính không chỉ minh bạch, chuẩn mực mà còn sẵn sàng thích ứng với mọi thay đổi trong môi trường pháp lý và xã hội.

Trách nhiệm đạo đức là biểu hiện của cam kết từ phía ngân hàng trong việc duy trì hành vi ứng xử đúng mực, trung thực và phù hợp với chuẩn mực xã hội, ngay cả khi không bị ràng buộc bởi các yêu cầu pháp lý rõ ràng. Việc ngân hàng chủ động xây dựng và thực thi Bộ quy tắc đạo đức không chỉ giúp củng cố văn hóa doanh nghiệp mà còn định hình các chuẩn mực ứng xử hướng đến minh bạch, tôn trọng và trách nhiệm trong mọi hoạt động kinh doanh. Chẳng hạn, việc duy trì phong cách phục vụ chuyên nghiệp và trung thực với khách hàng giúp gia tăng mức độ hài lòng và sự trung thành. Các ngân hàng nên tích hợp yếu tố đạo đức vào hệ thống đo lường hiệu suất thông qua các chỉ số như mức độ hài lòng của khách hàng, tỷ lệ khiếu nại được xử lý hiệu quả, hay chỉ số tin cậy trong cung cấp dịch vụ. Những chỉ số này không chỉ phản ánh hiệu quả quản trị mà còn là minh chứng cho năng lực đạo đức tổ chức. Đồng thời, truyền thông nhất quán về giá trị đạo đức và các hoạt động trách nhiệm xã hội là cách hữu hiệu để củng cố hình ảnh tổ chức đáng tin cậy. Ngoài ra, việc ngân hàng gắn kết với cộng đồng địa phương, tôn trọng phong tục, văn hóa bản địa và tích cực lắng nghe ý kiến phản hồi sẽ tạo ra mối quan hệ tương hỗ bền vững với xã hội. Trong quá trình thiết kế và triển khai dịch vụ, cần chú trọng lồng ghép các yếu tố đạo đức nhằm đảm bảo rằng mọi khâu từ phát triển sản phẩm đến cung ứng dịch vụ đều không gây tổn hại tới lợi ích của khách hàng. Bên cạnh đó, việc đào tạo nhân viên về kỹ năng truyền đạt thông tin một cách minh bạch, chính xác và dễ hiểu cũng là yếu tố quyết định giúp khách hàng đưa ra quyết định tài chính đúng đắn, đồng thời tăng cường tính trách nhiệm và sự tin cậy của tổ chức trong mắt công chúng.

Trách nhiệm từ thiện là biểu hiện rõ ràng nhất cho cam kết nhân văn của ngân hàng trong việc hỗ trợ cộng đồng và cải thiện chất lượng cuộc sống xã hội, vượt ra ngoài những mục tiêu tài chính thông thường. Trong bối cảnh ngành ngân hàng đang chuyển dịch theo hướng phát triển bền vững, việc lồng ghép trách nhiệm từ thiện vào chiến lược kinh doanh không chỉ mang tính biểu trưng mà còn là yếu tố tạo dựng hình ảnh thương hiệu có chiều sâu và sự gắn kết dài hạn với xã hội. Trước hết, ngân hàng cần

chú trọng nâng cao nhận thức xã hội về vai trò tích cực của mình thông qua truyền thông minh bạch các hoạt động thiện nguyện, chiến lược phát triển cộng đồng và kết quả đạt được, nhằm củng cố hình ảnh thân thiện và đáng tin cậy trong mắt công chúng. Việc tài trợ các hoạt động văn hóa, nghệ thuật địa phương như hội chợ truyền thống, triển lãm nghệ thuật hoặc lễ hội cộng đồng là một trong những cách hiệu quả để tạo sự gắn kết giữa ngân hàng và địa phương. Ngoài ra, các ngân hàng cũng nên duy trì và mở rộng các chương trình hỗ trợ người nghèo, như trao học bổng cho học sinh vượt khó, cấp vốn cho phụ nữ khởi nghiệp hoặc hỗ trợ xây nhà tình nghĩa, qua đó thể hiện vai trò tích cực trong việc thu hẹp khoảng cách giàu nghèo. Một cách tiếp cận có hệ thống là xây dựng ngân sách CSR cố định hàng năm, được tích hợp vào kế hoạch chiến lược, nhằm bảo đảm tính nhất quán và bền vững của các hoạt động từ thiện. Hơn nữa, ngân hàng nên thiết kế các chính sách khuyến khích nhân viên tham gia hoạt động thiện nguyện như cho phép nghỉ phép có lương, khen thưởng đóng góp xã hội hoặc tổ chức các chương trình tình nguyện nội bộ. Song song với đó, các báo cáo CSR cần phản ánh rõ ràng các chỉ tiêu đạt được, mức độ hài lòng của cộng đồng thụ hưởng cũng như kế hoạch cải thiện trong tương lai để gia tăng mức độ minh bạch và trách nhiệm giải trình. Ngân hàng cũng có thể đóng góp vào sự phát triển cộng đồng thông qua các chương trình dài hạn về giáo dục, y tế, môi trường và khởi nghiệp địa phương. Cuối cùng, việc thiết kế các hoạt động thiện nguyện hướng tới cải thiện chất lượng sống, như trồng cây, xử lý rác thải, cung cấp nước sạch hay nâng cao nhận thức môi trường, sẽ tạo ra tác động lan tỏa tích cực không chỉ cho cộng đồng mà còn cho chính hình ảnh của ngân hàng trong mắt xã hội hiện đại.

Việc triển khai các hàm ý quản trị theo từng nhóm biến quan sát cụ thể giúp ngân hàng không chỉ đáp ứng các yêu cầu lý thuyết về CSR mà còn thực hiện các hành động cụ thể, đo lường được và có khả năng cải tiến liên tục. Thực hiện tốt các nội dung này không chỉ nâng cao hình ảnh và hiệu quả hoạt động của ngân hàng mà còn góp phần thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội theo hướng bền vững.

5.2.3 Hàm ý quản trị yếu tố Chuyển đổi kỹ thuật số

Chuyển đổi kỹ thuật số là xu hướng tất yếu giúp ngân hàng nâng cao năng suất, đa dạng hóa sản phẩm và cải thiện trải nghiệm khách hàng trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Các ngân hàng cần xây dựng lộ trình số hóa toàn diện, bao gồm hiện đại hóa hạ tầng công nghệ, ứng dụng trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn và triển khai ngân hàng đa kênh. Việc đầu tư công nghệ cần song hành với đào tạo nhân sự, nâng cao năng lực số và xây dựng hệ thống bảo mật thông tin đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế. Đồng thời, việc cải tiến giao diện người dùng và mở rộng hợp tác fintech sẽ giúp ngân hàng gia tăng hiệu quả vận hành và tiếp cận nhóm khách hàng mới.

Marketing số không chỉ là công cụ truyền thông mà còn là kênh chiến lược giúp ngân hàng cá nhân hóa tương tác với khách hàng. Chẳng hạn, việc tối ưu hóa công cụ tìm kiếm (SEO) sẽ giúp các từ khóa như "vay mua nhà lãi suất thấp" hoặc "mở tài khoản số đẹp" xuất hiện trong top kết quả tìm kiếm Google. Ngân hàng MB và VPBank đã ứng dụng SEO và quảng cáo Google Ads hiệu quả để thu hút lượng lớn khách hàng số. Việc hiển thị quảng cáo theo hành vi người dùng – ví dụ khách truy cập trang tra cứu lãi suất sẽ nhìn thấy banner ưu đãi vay vốn – giúp tăng chuyển đổi mà không làm phiền người dùng. Ngoài ra, các ngân hàng nên đẩy mạnh liên kết marketing với các đối tác thương mại điện tử, như cách Techcombank hợp tác với Shopee để hoàn tiền qua thẻ. Tất cả các hoạt động này cần có hệ thống đo lường ROI để tối ưu chi phí truyền thông và đánh giá hiệu quả từng chiến dịch.

Trải nghiệm người dùng trên nền tảng số cần được coi là "mặt tiền số" của ngân hàng. Một ứng dụng ngân hàng cần có giao diện trực quan, tích hợp dịch vụ tài chính cá nhân hóa và tương thích tốt trên cả hệ điều hành iOS và Android. Ứng dụng VCB Digibank hay BIDV SmartBanking đã cập nhật tính năng mở sổ tiết kiệm số, vay online, hoặc mở tài khoản thanh toán qua eKYC không cần đến quầy. Các ngân hàng nên thiết kế chức năng chia sẻ nhanh nội dung như mã QR thanh toán, chương trình ưu đãi lên Facebook hoặc Zalo, từ đó giúp lan tỏa thương hiệu hiệu quả. Ngoài ra, việc cho phép khách hàng so sánh lãi suất, biểu phí hoặc các gói tài khoản trực tiếp

trên web/app không chỉ hỗ trợ ra quyết định mà còn thể hiện tính minh bạch – yếu tố đặc biệt được khách hàng trẻ đánh giá cao.

Thương mại điện tử trong thời đại ngân hàng số hóa, khả năng phục vụ đa kênh (Omni-channel) là yếu tố sống còn. Việc cho phép khách hàng đăng ký sản phẩm online và nhận thẻ tận nhà hoặc đăng ký qua fanpage Facebook và xử lý tự động thể hiện năng lực thương mại điện tử của ngân hàng. Các ngân hàng nên mở rộng tùy chọn "giao dịch thân thiện với môi trường", như ngân hàng không giấy tờ (paperless banking), tài liệu số hóa, thanh toán QR thay vì dùng tiền mặt - vừa tối ưu quy trình vừa thực hiện trách nhiệm xã hội. Hệ thống thương mại điện tử cũng cần tích hợp khả năng xử lý theo tình huống môi trường đặc biệt - ví dụ hỗ trợ chuyển đổi hình thức giao dịch khi xảy ra thiên tai, dịch bệnh hoặc gián đoạn hệ thống trung tâm.

Quản trị quan hệ khách hàng số giúp ngân hàng duy trì sự hiện diện liên tục và kịp thời trước mọi tương tác của khách hàng. Một số ngân hàng tiên phong như MSB và Sacombank đã đầu tư hệ thống chatbot AI tích hợp vào web và mobile, cho phép phản hồi 24/7. Các ngân hàng cần triển khai thông báo minh bạch thời gian phản hồi dự kiến trên website – ví dụ "phản hồi email trong 24 giờ", đồng thời cam kết gọi lại khách hàng sau 4 giờ nếu có phàn nàn. Chương trình khách hàng thân thiết nên tích hợp vào ứng dụng di động, cho phép tích điểm, nhận voucher và lịch sử giao dịch ưu đãi. Đặc biệt, các tương tác qua email, tin nhắn hay tổng đài cần được đo lường bằng các chỉ số như chỉ số hài lòng khách hàng, chỉ số nỗ lực khách hàng để cải thiện liên tục chất lượng phục vụ.

5.2.4 Hàm ý quản trị tích hợp các yếu tố MO, CSR và DT để nâng cao hiệu quả hoạt động doanh nghiệp

Trong bối cảnh ngành ngân hàng Việt Nam đang đối mặt với những chuyển biến sâu rộng về công nghệ, áp lực từ khách hàng, và yêu cầu ngày càng cao về trách nhiệm xã hội, việc triển khai các chiến lược đơn lẻ không còn đủ sức đáp ứng mục tiêu phát triển bền vững. Kết quả nghiên cứu cho thấy, sự tích hợp ba yếu tố chiến lược quan trọng là định hướng thị trường, trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và chuyển đổi kỹ

thuật số mang lại tác động tích cực tổng thể đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Do đó, thay vì triển khai một cách rời rạc, các ngân hàng cần xây dựng cách tiếp cận liên kết và tích hợp toàn diện ba yếu tố này như một chiến lược phát triển lõi, giúp nâng cao năng lực cạnh tranh, cải thiện hiệu suất, và đồng thời củng cố niềm tin từ khách hàng và các bên liên quan.

Tích hợp định hướng thị trường và trách nhiệm xã hội doanh nghiệp

Định hướng thị trường truyền thống tập trung vào việc thu thập thông tin khách hàng, phân tích đối thủ cạnh tranh và điều phối nguồn lực nội bộ nhằm thỏa mãn nhu cầu thị trường. Tuy nhiên, trong bối cảnh mới, các giá trị xã hội và đạo đức ngày càng trở thành yếu tố quan trọng trong hành vi tiêu dùng tài chính. Do đó, các ngân hàng cần mở rộng phạm vi định hướng thị trường, không chỉ tập trung vào lợi ích cá nhân của khách hàng, mà còn chú trọng đến các giá trị xã hội mà khách hàng quan tâm.

Chẳng hạn, nếu khách hàng đặc biệt quan tâm đến các vấn đề như bảo vệ môi trường, bình đẳng giới, hoặc hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ, thì ngân hàng có thể triển khai các sản phẩm và dịch vụ mang định hướng CSR rõ nét như: tín dụng xanh, chương trình tài chính toàn diện, hoặc hợp tác với tổ chức phi chính phủ trong các sáng kiến cộng đồng. Việc này không chỉ giúp nâng cao niềm tin và mức độ gắn kết của khách hàng, mà còn mở rộng giá trị thương hiệu ngân hàng trong xã hội, qua đó gián tiếp góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh thông qua gia tăng lòng trung thành, giảm chi phí chuyển đổi khách hàng, và mở rộng thị phần.

Tích hợp định hướng thị trường và chuyển đổi kỹ thuật số

Chuyển đổi kỹ thuật số trong ngân hàng không thể tách rời khỏi tư duy định hướng thị trường. Thay vì triển khai công nghệ dựa trên khả năng nội bộ hay xu hướng bên ngoài, ngân hàng cần lấy khách hàng làm trung tâm trong chiến lược số hóa. MO cung cấp nền tảng dữ liệu và hiểu biết sâu sắc về hành vi khách hàng, từ đó định hướng cho việc lựa chọn công nghệ phù hợp, thiết kế giao diện người dùng, cũng như

phát triển các sản phẩm số hóa như mobile banking, internet banking, ví điện tử hoặc các nền tảng quản lý tài chính cá nhân.

Đặc biệt, việc sử dụng các công cụ phân tích dữ liệu lớn (Big Data), trí tuệ nhân tạo (AI), và học máy (Machine Learning) – nếu được tích hợp từ đầu với chiến lược MO – sẽ giúp ngân hàng dự đoán hành vi tiêu dùng, phân khúc khách hàng chính xác hơn, và tùy biến dịch vụ theo nhu cầu từng cá nhân. Điều này không chỉ nâng cao trải nghiệm khách hàng, mà còn giúp ngân hàng tối ưu hóa chi phí vận hành, giảm thiểu rủi ro tín dụng và nâng cao tỷ suất sinh lời.

Tích hợp trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và chuyển đổi kỹ thuật số

CSR ngày càng đòi hỏi sự minh bạch, hiệu quả và khả năng tạo ảnh hưởng xã hội rõ ràng. Trong bối cảnh đó, DT đóng vai trò như một công cụ hỗ trợ mạnh mẽ để các ngân hàng thực hiện các chương trình CSR một cách hiệu quả hơn. Cụ thể, các nền tảng công nghệ như trang web công khai CSR, bảng giám sát tiến độ dự án cộng đồng, hoặc nền tảng huy động vốn cộng đồng cho các sáng kiến xã hội, cho phép ngân hàng công bố, đo lường và minh bạch hóa các hoạt động xã hội của mình.

Ngoài ra, công nghệ blockchain cũng có thể được áp dụng để giám sát dòng tiền của các quỹ CSR, từ đó tạo niềm tin với cộng đồng rằng nguồn vốn xã hội được sử dụng đúng mục đích. Không chỉ vậy, CSR có thể được số hóa dưới dạng "trải nghiệm xã hội" cho khách hàng, như tích hợp các chương trình đổi điểm từ giao dịch thành đóng góp cho các quỹ từ thiện hoặc tích hợp báo cáo tác động xã hội vào ứng dụng ngân hàng số. Đây là bước tiến trong việc biến CSR từ hoạt động ngoại vi thành trải nghiệm giá trị thực tế cho khách hàng.

Tích hợp toàn diện MO – CSR – DT: Một mô hình chiến lược vận hành hợp nhất

Sự tích hợp toàn diện ba yếu tố này tạo nên một mô hình chiến lược vận hành hợp nhất, có khả năng thúc đẩy hiệu quả hoạt động từ cả ba khía cạnh: khách hàng – xã hội – công nghệ. Ví dụ, một ngân hàng có thể thực hiện chương trình giáo dục tài

chính cộng đồng, sử dụng nền tảng học tập trực tuyến để phổ biến kiến thức, và dựa vào dữ liệu thị trường để xác định đối tượng khách hàng tiềm năng – như lao động phổ thông, người thu nhập thấp, hoặc sinh viên. Qua đó, ngân hàng không chỉ góp phần nâng cao năng lực tài chính cộng đồng, mà còn mở rộng tập khách hàng tiềm năng và khuyến khích sử dụng các sản phẩm ngân hàng như tài khoản tiết kiệm, thẻ ghi nợ, hoặc tín dụng nhỏ.

Điều quan trọng là ba yếu tố này không thể phát huy tối đa khi được triển khai riêng lẻ. MO tạo ra định hướng chiến lược, DT cung cấp nền tảng triển khai, và CSR tạo ra giá trị xã hội – khi ba yếu tố này được tích hợp, chúng tạo thành vòng xoáy giá trị nâng cao hiệu suất toàn diện và vị thế cạnh tranh của ngân hàng.

Xây dựng nền tảng tổ chức cho chiến lược tích hợp

Để thực hiện thành công chiến lược tích hợp MO – CSR – DT, ngân hàng cần điều chỉnh lại cấu trúc tổ chức theo hướng tăng cường sự phối hợp liên phòng ban (cross-functional integration). Các phòng Marketing, Công nghệ thông tin, CSR và Khối khách hàng cần được kết nối thông tin chặt chẽ, phối hợp xây dựng chiến lược đồng bộ và cùng chia sẻ mục tiêu chung. Ngoài ra, cần có cơ chế khuyến khích nội bộ như KPI tích hợp, hệ thống đánh giá theo nhóm liên chức năng, hoặc thưởng dựa trên kết quả tổng thể. Đồng thời, đào tạo liên ngành cho cán bộ quản lý về công nghệ, xã hội và thị trường là điều kiện cần để nâng cao năng lực triển khai thực tế.

Đo lường hiệu quả của chiến lược tích hợp

Việc tích hợp ba yếu tố trên cần được đo lường bằng hệ thống KPI đa chiều, bao gồm các chỉ số tài chính (lợi nhuận, chi phí hoạt động, tăng trưởng khách hàng), chỉ số xã hội (tác động CSR, uy tín thương hiệu), và chỉ số chuyển đổi số (mức độ sử dụng dịch vụ số, tốc độ phát triển nền tảng công nghệ). Quan trọng hơn, hệ thống đo lường này cần tích hợp lại thành chỉ số tổng hợp phản ánh hiệu quả chiến lược tích hợp, giúp ban lãnh đạo có cơ sở để ra quyết định điều chỉnh hoặc tái cấu trúc nếu cần thiết.

Việc áp dụng công cụ Balanced Scorecard tích hợp MO – CSR – DT có thể là một hướng đi hữu hiệu cho các ngân hàng trong bối cảnh hiện nay.

Việc triển khai các hàm ý này đòi hỏi sự kết hợp giữa cam kết chiến lược ở cấp hội sở và tính linh hoạt ở cấp chi nhánh, đồng thời cần một khung quản trị tích hợp CSR – MO – DT để chuyển hóa giá trị xã hội thành kết quả kinh doanh bền vững. Đây chính là hướng tiếp cận phù hợp với chiến lược phát triển ngân hàng hiện đại và là đóng góp thực tiễn quan trọng của luận án.

5.3 Những đóng góp mới của nghiên cứu

Luận án không chỉ góp phần củng cố và phát triển cơ sở lý thuyết trong lĩnh vực quản trị chiến lược, mà còn mang lại những hàm ý thực tiễn quan trọng cho các ngân hàng và doanh nghiệp trong ngành tài chính – ngân hàng tại Việt Nam, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập kinh tế và chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ. Thông qua việc xây dựng và kiểm định một mô hình tích hợp giữa ba yếu tố cốt lõi là Định hướng thị trường, Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, và Chuyển đổi kỹ thuật số, nghiên cứu đã đưa ra những phát hiện mới có ý nghĩa cả về mặt học thuật lẫn ứng dụng trong quản trị doanh nghiệp hiện đại.

5.3.1 Đóng góp lý thuyết

Thứ nhất, nghiên cứu đề xuất và kiểm chứng mô hình lý thuyết tích hợp ba yếu tố MO, CSR và DT trong mối quan hệ tác động đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Đây là điểm mới nổi bật so với các nghiên cứu trước đó vốn chủ yếu xem xét các yếu tố này dưới góc nhìn riêng lẻ hoặc trong các mối quan hệ song phương. Bằng cách tiếp cận hệ thống, nghiên cứu đã thiết lập một khung lý thuyết tích hợp cho thấy sự tương tác và cộng hưởng giữa các chiến lược định hướng thị trường, trách nhiệm xã hội và chuyển đổi kỹ thuật số – từ đó mở rộng nền tảng lý thuyết về quản trị chiến lược trong môi trường kinh doanh số và gia tăng yêu cầu xã hội. Khung lý thuyết này không chỉ giúp hiểu rõ hơn về cơ chế nội tại của hiệu quả tổ chức, mà còn tạo tiền đề cho các nghiên cứu liên ngành trong tương lai.

Thứ hai, nghiên cứu xác định và làm rõ vai trò trung gian của chuyển đổi kỹ thuật số trong mối quan hệ giữa MO, CSR và FP. Phát hiện này giúp mở rộng các lý thuyết hiện hành bằng cách bổ sung một thành phần công nghệ như một yếu tố cấu thành giá trị, đóng vai trò điều tiết trong các mô hình quản trị. Cụ thể, DT không chỉ là một yếu tố độc lập tác động đến hiệu quả tổ chức, mà còn là "chất xúc tác" cho các chiến lược CSR và MO phát huy hiệu quả. Qua đó, luận án khẳng định rằng trong kỷ nguyên số, mọi chiến lược quản trị hiện đại cần phải được số hóa để đạt được hiệu quả tối ưu và bền vững.

Thứ ba, nghiên cứu góp phần chuẩn hóa và phát triển thang đo các khái niệm MO, CSR và DT trong bối cảnh ngân hàng Việt Nam. Các thang đo này được kế thừa có chọn lọc từ các nghiên cứu quốc tế như Matsuno & Mentzer (2000) cho MO, Maignan & Ferrell (2001) cho CSR, và Vial (2019) cho DT, đồng thời được điều chỉnh và hiệu chỉnh thông qua phỏng vấn chuyên gia để đảm bảo tính phù hợp văn hóa và ngành nghề. Kết quả là hệ thống thang đo có tính đại diện cao, độ tin cậy và giá trị khái niệm tốt, có thể được sử dụng trong các nghiên cứu tiếp theo ở cả ngành tài chính và các lĩnh vực dịch vụ khác tại các quốc gia đang phát triển.

Thứ tư, nghiên cứu mở rộng phạm vi nghiên cứu lý thuyết trong bối cảnh các quốc gia đang chuyển mình về công nghệ và đối mặt với áp lực hội nhập toàn cầu. Phần lớn các nghiên cứu trước đây về CSR, MO và DT được thực hiện trong bối cảnh các nền kinh tế phát triển. Nghiên cứu này mang đến bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh Việt Nam – một quốc gia đang phát triển có tốc độ chuyển đổi số nhanh và đặc thù về CSR trong lĩnh vực ngân hàng. Đây là đóng góp quan trọng để bổ sung bức tranh lý thuyết toàn cầu hóa với dữ liệu đến từ khu vực ASEAN.

Thứ năm, nghiên cứu đề xuất một hướng tiếp cận tích hợp cho nghiên cứu tương lai, qua đó mở rộng không gian lý thuyết về mối quan hệ giữa công nghệ, trách nhiệm xã hội và định hướng chiến lược. Thay vì tiếp cận tách rời, mô hình tích hợp gợi ý rằng nghiên cứu trong tương lai nên hướng đến các mô hình động và có sự tham gia của các yếu tố trung gian, điều tiết, phản hồi vòng để phản ánh tính chất phức tạp của môi

trường kinh doanh hiện đại. Đây là bước chuyển từ mô hình tuyến tính sang mô hình hệ thống trong nghiên cứu quản trị.

5.3.2 Đóng góp thực tiễn

Thứ nhất, nghiên cứu cung cấp định hướng rõ ràng cho các ngân hàng trong việc xây dựng chiến lược phát triển toàn diện, đồng bộ ba yếu tố MO, CSR và DT. Thay vì triển khai riêng lẻ từng chiến lược, các ngân hàng được khuyến nghị xây dựng chiến lược tích hợp, trong đó các hoạt động marketing hướng đến thị trường, các chương trình xã hội có tính chiến lược, và các sáng kiến chuyển đổi số được phối hợp nhịp nhàng nhằm gia tăng giá trị tổng thể cho doanh nghiệp. Mô hình nghiên cứu vì vậy không chỉ là khung lý thuyết, mà còn là bản đồ định hướng chiến lược cho các tổ chức tài chính trong bối cảnh số hóa và phát triển bền vững.

Thứ hai, kết quả nghiên cứu giúp các ngân hàng nhận diện chính xác vai trò của chuyển đổi số trong việc nâng cao hiệu quả các hoạt động CSR và MO. Việc đầu tư vào hạ tầng công nghệ, số hóa dịch vụ, sử dụng dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo không chỉ phục vụ hoạt động vận hành nội bộ, mà còn giúp ngân hàng tối ưu hóa hoạt động marketing, nâng cao trải nghiệm khách hàng, và nâng cao tính minh bạch, hiệu quả trong các chương trình CSR. Đây là cơ sở để các ngân hàng xây dựng chiến lược đầu tư công nghệ có trọng tâm, gắn kết giữa giá trị kinh doanh và giá trị xã hội.

Thứ ba, nghiên cứu đóng góp vào việc xây dựng CSR theo hướng chiến lược, gắn liền với hiệu quả tổ chức. CSR không chỉ được xem là hoạt động thiện nguyện, mà được đặt trong mối quan hệ hữu cơ với chiến lược phát triển và hiệu quả tài chính. Ngân hàng có thể phát triển các chương trình CSR có định hướng dài hạn như tài chính xanh, giáo dục cộng đồng tài chính, hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và hộ gia đình – những chương trình vừa thể hiện trách nhiệm xã hội, vừa mở rộng tệp khách hàng tiềm năng, đồng thời góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động thông qua gia tăng sự gắn kết và lòng trung thành của khách hàng.

Thứ tư, luận án cung cấp các khuyến nghị thực tiễn nhằm nâng cao năng lực thu thập, phổ biến và phản ứng nhanh với thông tin thị trường. Qua thang đo MO và các mối

quan hệ kiểm định, ngân hàng có thể xây dựng hệ thống thông tin thị trường hiệu quả, từ đó cải thiện năng lực ra quyết định chiến lược, phát hiện sớm cơ hội hoặc rủi ro, và nâng cao năng lực phản ứng linh hoạt trong môi trường cạnh tranh khốc liệt. Điều này góp phần cải thiện tính thích nghi và năng động chiến lược của tổ chức.

Thứ năm, mô hình nghiên cứu và các công cụ đo lường được kiểm định có thể trở thành hệ thống hỗ trợ ra quyết định trong quản trị thực tiễn. Các ngân hàng và doanh nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ có thể sử dụng các thang đo đã được kiểm chứng trong luận án để đánh giá mức độ thực thi CSR, MO và DT, từ đó giám sát hiệu quả tổ chức, thiết lập KPI phù hợp và điều chỉnh chiến lược khi cần thiết. Hệ thống thang đo cũng có thể hỗ trợ trong các báo cáo nội bộ hoặc công bố thông tin ra bên ngoài về các nỗ lực chuyển đổi và trách nhiệm xã hội của ngân hàng.

5.4 Những hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo

5.4.1 Hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu này đã đạt được nhiều kết quả quan trọng, nhưng vẫn tồn tại một số hạn chế cần được thừa nhận và làm rõ hơn để định hướng cho các nghiên cứu tiếp theo:

Phạm vi mẫu nghiên cứu giới hạn: Mẫu nghiên cứu chủ yếu tập trung tại khu vực Đông Nam Bộ, một trung tâm kinh tế phát triển của Việt Nam. Dù khu vực này có vai trò quan trọng trong ngành ngân hàng, nhưng sự khác biệt về văn hóa kinh doanh, điều kiện kinh tế - xã hội và quy mô thị trường ở các vùng miền khác có thể ảnh hưởng đến tính tổng quát hóa của kết quả nghiên cứu. Hơn nữa, với số lượng khảo sát hợp lệ là 344, mẫu nghiên cứu có thể chưa đủ lớn để phản ánh đầy đủ sự đa dạng của các ngân hàng tại Việt Nam, đặc biệt khi so sánh với các ngân hàng quốc tế. Nghiên cứu xác định đơn vị nghiên cứu là chi nhánh ngân hàng thương mại cổ phần, với các phản hồi khảo sát thu thập từ các nhà quản lý và trưởng/phó phòng các bộ phận chủ chốt. Cách tiếp cận này phù hợp với mục tiêu đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động ở cấp chi nhánh – nơi trực tiếp triển khai các chính sách CSR, định hướng thị trường và chuyển đổi kỹ thuật số. Tuy nhiên, số lượng người được khảo sát tại mỗi chi nhánh còn hạn chế (thường từ 1–2 người), dẫn đến dữ liệu có thể

chưa phản ánh đầy đủ tính đa chiều trong nhận thức nội bộ của từng đơn vị. Do đó, mức độ đại diện của mẫu trong phạm vi từng chi nhánh cần được hiểu ở góc độ đại diện quản lý, thay vì phản ánh toàn bộ nhân sự. Đây là một hạn chế cần lưu ý khi diễn giải và khái quát hóa kết quả nghiên cứu, đồng thời mở ra hướng nghiên cứu tiếp theo với quy mô và phạm vi khảo sát rộng hơn trong từng chi nhánh.

Thiếu kiểm soát các yếu tố ngoại cảnh: Nghiên cứu chưa xem xét các yếu tố ngoại cảnh như chính sách của chính phủ, sự biến động kinh tế và các xu hướng toàn cầu, chẳng hạn như cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư, các yêu cầu về bảo mật dữ liệu ngày càng tăng, hoặc những ảnh hưởng dài hạn từ đại dịch COVID-19. Những yếu tố này có thể tác động đến mối quan hệ giữa các yếu tố nghiên cứu (MO, CSR, DT) và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp (FP), nhưng chưa được tích hợp trong mô hình phân tích.

Phương pháp nghiên cứu chủ yếu dựa trên định lượng: Nghiên cứu chủ yếu sử dụng phương pháp định lượng với mô hình cấu trúc tuyến tính SEM để kiểm định các giả thuyết, mà chưa kết hợp với các phương pháp định tính như phỏng vấn sâu hoặc thảo luận nhóm. Điều này dẫn đến việc thiếu thông tin chi tiết về bối cảnh thực tiễn hoặc các yếu tố tác động tiềm ẩn mà mô hình định lượng chưa giải thích hết được.

Hạn chế trong thang đo và khía cạnh phân tích: Thang đo sử dụng trong nghiên cứu tập trung vào ba yếu tố chính là định hướng thị trường, trách nhiệm xã hội và chuyển đổi kỹ thuật số, nhưng chưa mở rộng sang các yếu tố bổ sung như văn hóa doanh nghiệp, năng lực lãnh đạo hoặc mức độ đổi mới sáng tạo. Những yếu tố này có thể đóng vai trò quan trọng trong việc ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp nhưng chưa được xem xét.

Phân tích tĩnh tại một thời điểm: Nghiên cứu chỉ thực hiện phân tích tại một thời điểm cụ thể, mà không đánh giá sự thay đổi của các mối quan hệ giữa MO, CSR, DT và FP theo thời gian. Điều này khiến nghiên cứu khó nắm bắt được sự biến động trong mối quan hệ giữa các yếu tố do sự thay đổi của bối cảnh kinh tế, chính sách hoặc xu hướng thị trường.

Hạn chế trong ứng dụng công nghệ phân tích hiện đại: Nghiên cứu chưa áp dụng các công cụ phân tích hiện đại như trí tuệ nhân tạo AI, học máy (machine learning) hoặc phân tích dữ liệu lớn (Big Data) để khai thác thêm các mối quan hệ phức tạp giữa các biến số. Điều này có thể khiến nghiên cứu chưa phát huy tối đa tiềm năng của dữ liệu thu thập được.

Tính chủ quan trong dữ liệu khảo sát: Các dữ liệu thu thập từ bảng khảo sát chủ yếu dựa trên nhận thức và đánh giá cá nhân của người trả lời, dễ dẫn đến thiên lệch nhận thức. Những đánh giá này có thể không hoàn toàn phản ánh đúng thực tế hoạt động của ngân hàng, đặc biệt khi các cá nhân có xu hướng trả lời theo chiều hướng tích cực hoặc dựa trên nhận thức hạn chế về các hoạt động của tổ chức.

5.4.2 Định hướng nghiên cứu tiếp theo

Để khắc phục những hạn chế và mở rộng kết quả nghiên cứu, các nghiên cứu tiếp theo nên tập trung mở rộng phạm vi khảo sát đến các khu vực khác tại Việt Nam hoặc các quốc gia trong khu vực Đông Nam Á, từ đó tăng tính khái quát hóa và khả năng so sánh giữa các vùng miền hoặc ngành nghề. Ngoài ra, việc kết hợp phương pháp định tính như phỏng vấn sâu hoặc thảo luận nhóm sẽ giúp làm sáng tỏ các mối quan hệ phức tạp giữa định hướng thị trường, trách nhiệm xã hội và chuyển đổi kỹ thuật số, đồng thời bổ sung bối cảnh thực tiễn chi tiết cho các kết quả định lượng. Các nghiên cứu tương lai cũng cần xem xét tác động của các yếu tố ngoại cảnh như chính sách nhà nước, xu hướng kinh tế toàn cầu, hoặc các biến động xã hội lớn đến mối quan hệ giữa các yếu tố trong mô hình nghiên cứu. Bên cạnh đó, việc bổ sung các yếu tố mới như năng lực lãnh đạo, văn hóa doanh nghiệp, và mức độ đổi mới sáng tạo vào mô hình sẽ giúp làm phong phú thêm lý thuyết và thực tiễn, đồng thời cung cấp cái nhìn toàn diện hơn về các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Nghiên cứu theo thời gian (longitudinal study) cũng là một hướng quan trọng, cho phép đánh giá sự thay đổi của các mối quan hệ này trong bối cảnh kinh tế, công nghệ và xã hội không ngừng thay đổi. Cuối cùng, việc ứng dụng các công cụ phân tích dữ liệu hiện đại như trí tuệ nhân tạo AI, học máy (machine learning) và dữ liệu

lớn (Big Data) sẽ giúp khai thác thêm các mối quan hệ tiềm ẩn và tối ưu hóa khả năng phân tích, từ đó làm rõ hơn vai trò của các yếu tố trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Những định hướng này không chỉ giúp nâng cao giá trị khoa học mà còn hỗ trợ các doanh nghiệp và tổ chức xây dựng chiến lược quản trị hiệu quả hơn trong tương lai.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ ĐÃ CÔNG BỐ

Bài báo đăng tạp chí quốc tế

Luu-Xuan, D., & Long, N. T. (2025). *The impact of digital Transformation, Corporate Social Responsibility and Market Orientation on Firm Performance: Evidence from Vietnamese commercial banks*. Business Management, 35(1). https://doi.org/10.58861/tae.bm.2025.1.02 (Tạp chí Scopus - Q4)

Danh, L. X., Long, N. T., & Khoa, T. D. (2024). *Corporate social responsibility and firm performance in the financial industry in Vietnam: The mediating role of digital transformation*. Nurture, 18(3), 633–648. https://doi.org/10.55951/nurture.v18i3.735

Bài báo đăng kỷ yếu hội thảo quốc tế

Luu Xuan Danh, Nguyen Thanh Long (2022). *The effects of digital transformation and market orientation on firm performance of commercial joint-stock banks in Vietnam*. The 2nd International Conference on Advanced Technology and Sustainable Development 2022 (ICATSD 2022), Ho Chi Minh City, Vietnam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Abbu, H. R., & Gopalakrishna, P. (2021). Synergistic effects of market orientation implementation and internalization on firm performance: Direct marketing service provider industry. *Journal of Business Research*, *125*, 851–863. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.004

Abdul Hamid, K. C. (2023). The impact of corporate governance on firm performance in banking industry: A systematic literature review. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, *13*(2). https://doi.org/10.6007/ijarafms/v13-i2/18176

Abor, J., & Biekpe, N. (2007). Corporate governance, ownership structure and performance of SMEs in Ghana: implications for financing opportunities. *Corporate Governance*, *7*(3), 288–300. https://doi.org/10.1108/14720700710756562

Agarwal, S., Krishna Erramilli, M., & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, *17*(1), 68–82. https://doi.org/10.1108/08876040310461282

Al Bashir, M. M. (2016). The Value and Effectiveness of Feedback in Improving Students' Learning and Professionalizing Teaching in Higher Education. *Journal of Education and Practice, 7, No.16*.

Alatawi, I. A., Ntim, C. G., Zras, A., & Elmagrhi, M. H. (2023). CSR, financial and non-financial performance in the tourism sector: A systematic literature review and future research agenda. *International Review of Financial Analysis*, *89*(102734), 102734. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102734

Albertini, E. (2013). Does environmental management improve financial performance? A meta-analytical review. *Organization & Environment*, *26*(4), 431–457. https://doi.org/10.1177/1086026613510301

Alcañiz, E. B., Cáceres, R. C., & Pérez, R. C. (2010). Alliances between brands and social causes: The influence of company credibility on social responsibility image. *Journal of Business Ethics*, *96*(2), 169–186. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0461-x

Al-Shammari, M. A., Banerjee, S. N., & Rasheed, A. A. (2022). Corporate social responsibility and firm performance: a theory of dual responsibility. *Management Decision*, *60*(6), 1513–1540. https://doi.org/10.1108/md-12-2020-1584

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2001). Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization. *The Journal of Management Studies*, *38*(6), 811–829. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00260

Amelda, B., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2021). Does the digital marketing capability of Indonesian banks align with digital leadership and technology capabilities on company performance? *CommIT (Communication and Information Technology) Journal*, *15*(1), 9–17. https://doi.org/10.21512/commit.v15i1.6663

Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, *12*(2), 125–143. https://doi.org/10.1287/mksc.12.2.125

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, *103*(3), 411–423. https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411

Andronie, M., Iatagan, M., Uță, C., Hurloiu, I., Dijmărescu, A., & Dijmărescu, I. (2023). Big data management algorithms in artificial Internet of Things-based fintech. *Oeconomia Copernicana*, *14*(3), 769–793. https://doi.org/10.24136/oc.2023.023

Angelidis, J. P. (2008). Does Corporate Social Responsibility Orientation Vary by Position in the Organizational Hierarchy. *Review of Business*, *28*(3).

Angelidis, J. P., Massetti, B. L., & Magee-Egan, P. (2008). Does Corporate Social Responsibility Orientation Vary by Position in the Organizational Hierarchy. *Review of Business*, *28*(3).

Antal, A. B., Dierkes, M., Macmillan, K., & Marz, L. (2002). Corporate social reporting revisited. *Journal of General Management*, *28*(2), 22–42. https://doi.org/10.1177/030630700202800202

Appiah-Adu, K. (1998). Market orientation and performance: Do the findings established in large firms hold in the small business sector? *Journal of Euro-Marketing*, *6*(3), 1–26. https://doi.org/10.1300/j037v06n03_01

Appiah-Nimo, C., & Chovancová, M. (2020). Improving firm sustainable performance: the role of market orientation. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, *14*(1), 780–787. https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0074

Arli, D. I., & Lasmono, H. K. (2010). Consumers' perception of corporate social responsibility in a developing country. *International Journal of Consumer Studies*, *34*(1), 46–51. https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2009.00824.x

Armario, J. M., Ruiz, D. M., & Armario, E. M. (2008). Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, *46*(4), 485–511. https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2008.00253.x

Artiach, T., Lee, D., Nelson, D., & Walker, J. (2010). The determinants of corporate sustainability performance. *Accounting and Finance*, *50*(1), 31–51. https://doi.org/10.1111/j.1467-629x.2009.00315.x

Astrachan, C. B., Patel, V. K., & Wanzenried, G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, *5*(1), 116–128. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.12.002

Avlonitis, G. J., & Gounaris, S. P. (1999). Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis. *European Journal of Marketing*, *33*(11/12), 1003–1037. https://doi.org/10.1108/03090569910285896

Awwad Al-Shammari, A. S., Alshammrei, S., Nawaz, N., & Tayyab, M. (2022). Green human resource management and sustainable performance with the mediating role of green innovation: A perspective of new technological era. *Frontiers in Environmental Science*, *10*. https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.901235

Aziz, N. A., & Yasin, N. M. (2010). Analyzing the brand equity and resonance of banking services: Malaysian consumer perspective. *International Journal of Marketing Studies*, *2*(2). https://doi.org/10.5539/ijms.v2n2p180

B. Carroll, A. (2015). Corporate social responsibility (CSR) is on a sustainable trajectory. *Journal of Defense Management*, *05*(02). https://doi.org/10.4172/2167-0374.1000132

Bahl, K., Kiran, R., & Sharma, A. (2023). Scaling up banking performance for the realisation of specific sustainable development goals: The interplay of digitalisation

and training in the transformation journey. *Sustainability*, *15*(18), 13798. https://doi.org/10.3390/su151813798

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *27*(4), 411–427. https://doi.org/10.1177/0092070399274002

Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review*, *75*(1), 65–92. https://doi.org/10.2308/accr.2000.75.1.65

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bartels, R. (1976). *The history of marketing thought*. Grid [Incorporated].

Bashir, A. (2016). The Value and Effectiveness of Feedback in Improving Students' Learning and Professionalizing Teaching in Higher Education. *Journal of Education and Practice*, *7*, 38-41.

Beal, B. D. (2013). *Corporate social responsibility: Definition, core issues, and recent developments*. SAGE Publications.

Becchetti, L., Ciciretti, R., Hasan, I., & Kobeissi, N. (2012). Corporate social responsibility and shareholder's value. *Journal of Business Research*, *65*(11), 1628–1635. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.022

Beckers, S. F. M., van Doorn, J., & Verhoef, P. C. (2018). Good, better, engaged? The effect of company-initiated customer engagement behavior on shareholder value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *46*(3), 366–383. https://doi.org/10.1007/s11747-017-0539-4

Bendixen, M., & Abratt, R. (2007). Corporate identity, ethics and reputation in supplier–buyer relationships. *Journal of Business Ethics*, *76*(1), 69–82. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9273-4

Bernardino, P. (2021). Responsible CSR communications: Avoid "washing" your corporate social responsibility (CSR) reports and messages. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, *18*(1). https://doi.org/10.33423/jlae.v18i1.4007

Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder–company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility

initiatives. *Journal of Business Ethics*, *85*(S2), 257–272. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9730-3

Bhatti, A., Arif, S., Marium, M., & Younas, S. (2018). The Impact of corporate social responsibility (CSR) and relationship marketing on relationship maintainer and customer loyalty by mediating role of customer satisfaction. *Journal of Management Info*, *4*(4), 19–24. https://doi.org/10.31580/jmi.v14i1.71

Bigné-Alcañiz, E., Currás-Pérez, R., Ruiz-Mafé, C., & Sanz-Blas, S. (2010). Consumer behavioural intentions in cause-related marketing. The role of identification and social cause involvement. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, *7*(2), 127–143. https://doi.org/10.1007/s12208-010-0053-6

Blankson, C., & Omar, O. E. (2002). Marketing practices of African and Caribbean small businesses in London, UK. *Qualitative Market Research An International Journal*, *5*(2), 123–134. https://doi.org/10.1108/13522750210423823

Blixen-Finecke. (2020). *Digital leaders in Sweden 2020*. Bearingpoint.com. https://www.bearingpoint.com/en-se/insights-events/insights/insights-digital-leaders-in-sweden-2020/

Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.

Brammer, S., & Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, *61*(1), 29–44. https://doi.org/10.1007/s10551-005-7443-4

Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. In *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy* (pp. 1–11). Wiley. https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111

Bryan, K., & Ejumudo, O. (2015). *Sustainable development in Nigeria: The policy gap and action dilemma*. Iiste.org. https://iiste.org/Journals/index.php/JEDS/article/download/27623/28339

Bryman, & Bell. (2011). *Business research methods* (3rd ed.). Oxford University Press.

Bughin, J., LaBerge L. & Mellbye, A. (2017). *The case for digital reinvention*. Mckinsey.com. https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/The%20case%20for%20digital%20reinvention/The-case-for-digital-reinvention-vF.pdf

Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., & De Mortanges, C. P. (1999). A measure of export market orientation: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*, *30*(4), 689–707. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490834

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, *4*(4), 497. https://doi.org/10.2307/257850

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, *34*(4), 39–48. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, *38*(3), 268–295. https://doi.org/10.1177/000765039903800303

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, *12*(1), 85–105. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x

Carvalho, S. W., Sen, S., de Oliveira Mota, M., & de Lima, R. C. (2010). Consumer reactions to CSR: A Brazilian perspective. *Journal of Business Ethics*, *91*(S2), 291–310. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0620-0

Černič, J. L. (2015). Corporate responsibility for human rights: towards a pluralist approach. In *Challenging Territoriality in Human Rights Law* (pp. 69–89). Routledge.

Cervera, A., Mollá, A., & Sánchez, M. (2001). Antecedents and consequences of market orientation in public organisations. *European Journal of Marketing*, *35*(11/12), 1259–1288. https://doi.org/10.1108/eum0000000006476

Chai, Y., & Zhang, M. J. (2017). Application of molten salt method in hercynite composite powder synthesis at elevated temperature. *Key Engineering Materials*, *726*, 460–464. https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/kem.726.460

Chan Hung Ngai, J., & Ellis, P. (1998). Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong. *International Marketing Review*, *15*(2), 119–139. https://doi.org/10.1108/02651339810212502

Chatterjee, D. (2010). *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility: The case of three Indian companies*.

Chaudhary, S., Sangroya, D., Arrigo, E., & Cappiello, G. (2023). The impact of market orientation on small firm performance: a configurational approach. *International Journal of Emerging Markets*, *18*(10), 4154–4169. https://doi.org/10.1108/ijoem-03-2021-0411

Chen, Y.-C., Hung, M., & Wang, Y. (2018). The effect of mandatory CSR disclosure on firm profitability and social externalities: Evidence from China. *Journal of Accounting and Economics*, *65*(1), 169–190. https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2017.11.009

Cheng, S., Fan, Q., & Huang, M. (2023). Strategic orientation, dynamic capabilities, and digital transformation of commercial banks: A fuzzy-set QCA approach. *Sustainability*, *15*(3), 1915. https://doi.org/10.3390/su15031915

Chernev, A., & Blair, S. (2015). Doing well by doing good: The benevolent halo of corporate social responsibility. *The Journal of Consumer Research*, *41*(6), 1412–1425. https://doi.org/10.1086/680089

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. https://doi.org/10.4324/9780203771587

Coley, L. S., Mentzer, J. T., & Cooper, M. C. (2010). Is "consumer orientation" A dimension of market orientation in consumer markets? *The Journal of Marketing Theory and Practice*, *18*(2), 141–154. https://doi.org/10.2753/mtp1069-6679180203

Cotten, S. R., Tashakkori, A., & Teddlie, C. (1999). Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches. *Contemporary Sociology*, *28*(6), 752. https://doi.org/10.2307/2655606

Creswell, J. W. (2014). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (5th ed.)*. Pearson.

Creswell, John W. (2009). Editorial: Mapping the field of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, *3*(2), 95–108. https://doi.org/10.1177/1558689808330883

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *15*(1), 1–13. https://doi.org/10.1002/csr.132

Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1997). Separate, but not independent: Board leadership structure in large corporations. *Corporate Governance an International Review*, *5*(3), 126–136. https://doi.org/10.1111/1467-8683.00053

Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A., Jr. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, *28*(3), 371–382. https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196703

Danermark, B. (2002). Interdisciplinary research and critical realism the example of disability research. *Alethia*, *5*(1), 56–64. https://doi.org/10.1558/aleth.v5i1.56

Dashwood, H. S. (2012). *The rise of global corporate social responsibility: Mining and the spread of global norms*. Cambridge University Press.

D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, *31*(13), 1371–1385. https://doi.org/10.1002/smj.897

Davidson, W. N., III, & Worrel, D. L. (1988). The impact of announcements of corporate illegalities on shareholder returns. *Academy of Management Journal*, *31*(1), 195–200. https://doi.org/10.5465/256506

Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, *16*(2), 312–322. https://doi.org/10.2307/255331

Dawkins, J. (2003). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, *44*(2), 185–193. https://doi.org/10.1023/a:1023399732720

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, *58*(4), 37–52. https://doi.org/10.1177/002224299405800404

De Pelsmacker, P., van Tilburg, S., & Holthof, C. (2018). Digital marketing strategies, online reviews and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, *72*, 47–55. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.003

Debeljak, Z., & Gregorič, A. (2006). Modeling corporate social responsibility. *Competitiveness, Social Responsibility and Economic Growth*, 313–326.

del Mar Miras-Rodríguez, M., Carrasco-Gallego, A., & Escobar-Pérez, B. (2015). Are socially responsible behaviors paid off equally? A cross-cultural analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *22*(4), 237–256. https://doi.org/10.1002/csr.1344

Deng, S., & Dart, J. (1994). Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, *10*(8), 725–742. https://doi.org/10.1080/0267257x.1994.9964318

Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1998). The Market Orientation Construct: Correlations, Culture, and Comprehensiveness. *Journal of Market-Focused Management*, *2*(3), 237–239. https://doi.org/10.1023/a:1009751600306

Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E., (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, *57*(1), 23. https://doi.org/10.2307/1252055

Dess, G. G., & Robinson, R. B., Jr. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, *5*(3), 265–273. https://doi.org/10.1002/smj.4250050306

Destefanis, S., & Mastromatteo, G. (2010). Labour-market performance in the OECD: some recent cross-country evidence. *International Journal of Manpower*, *31*(7), 713–731. https://doi.org/10.1108/01437721011081563

Digital leaders in Europe 2022. (2022, November 15). Bearingpoint.com. https://www.bearingpoint.com/en/insights-events/digital-leaders-2022/

Dimovski, V., Skerlavaj, M., & Man, M. M. K. (2010). Comparative analysis of mid-level women managers perception of the existence of glass ceiling in Singaporean and Malaysian organizations. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, *9*(8). https://doi.org/10.19030/iber.v9i8.613

Dixon-Fowler, H. R., Slater, D. J., Johnson, J. L., Ellstrand, A. E., & Romi, A. M. (2013). Beyond “Does it Pay to be Green?” A Meta-Analysis of Moderators of the CEP–

CFP Relationship. *Journal of Business Ethics*, *112*(2), 353–366. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1268-8

Do, T. D., Pham, H. A. T., Thalassinos, E. I., & Le, H. A. (2022). The impact of digital transformation on performance: Evidence from Vietnamese commercial banks. *Journal of Risk and Financial Management*, *15*(1), 21. https://doi.org/10.3390/jrfm15010021

Dobbs, R., Manyika, J., & Woetzel, J. (2016). *No ordinary disruption: The four global forces breaking all the trends*. PublicAffairs.

Dobni, C. B., & Luffman, G. (2003). Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic Management Journal*, *24*(6), 577–585. https://doi.org/10.1002/smj.322

Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, *16*(1), 49–64. https://doi.org/10.1177/031289629101600103

Dornberger, U. (2010). The impact of market orientation on the performance of the Vietnamese software firms. *Proceedings of the 18th Annual High Technology Small Firms Conference.*

Doyle, P. (1995). Marketing in the new millennium. *European Journal of Marketing*, *29*(13), 23–41. https://doi.org/10.1108/03090569510147712

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, *24*(3), 224–241. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2007.01.001

Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, *55*(7), 553–560. https://doi.org/10.1016/s0148-2963(00)00195-8

Ducrey, V., & Vivier, E. (2017). *Le guide de la transformation digitale* (Eyrolles, Ed.). Hub management.

Duyên C. T. L., & Anh N. P. T. (2019). Trách nghiệm xã hội doanh nghiệp: Mối quan hệ với hiệu quả hoạt động ở các doanh nghiệp Đồng bằng sông Cửu Long, Việt Nam. *Tạp chí khoa học [Journal of science]*, *55(1)*, 88. https://doi.org/10.22144/ctu.jvn.2019.026

Easterby-Smith, M., Golden-Biddle, K., & Locke, K. (2008). Working with pluralism: Determining quality in qualitative research. *Organizational Research Methods*, *11*(3), 419–429. https://doi.org/10.1177/1094428108315858

E-Conomy SEA 2023 report - Google. (2023). Withgoogle.com. https://economysea.withgoogle.com/report/

Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, *32*(3), 543–576. https://doi.org/10.2307/256434

Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, *31*(4), 737–770. https://doi.org/10.2307/256337

El Fallahi, F., Ibenrissoul, A., & El Amri, A. (2022). Does innovation play a role in the relationship between corporate social and Financial Performance? A systematic literature review. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, *4*(3), 315–334. https://doi.org/10.35912/ijfam.v4i3.1146

Elkington, J. (1998). Partnerships from *cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*. *Environmental Quality Management*, *8*(1), 37–51. https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106

Ellis, P. D. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. *The Journal of Management Studies*, *43*(5), 1089–1107. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00630.x

Elving, W., & van Vuuren, M. (2010). *Communicating corporate social responsibility to suspicious audiences: beyond identity washing*. Aarhus School of Business, Aarhus University. https://dare.uva.nl/search?identifier=145f2ce1-4fb9-406a-bdb4-816bd846562f

Endrikat, J., Guenther, E., & Hoppe, H. (2014). Making sense of conflicting empirical findings: A meta-analytic review of the relationship between corporate environmental and financial performance. *European Management Journal*, *32*(5), 735–751. https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.004

F. Hair, J., Jr, Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business

research. *European Business Review*, *26*(2), 106–121. https://doi.org/10.1108/ebr-10-2013-0128

Fairbrass, J. (2011). Exploring corporate social responsibility policy in the European union: A discursive institutionalist analysis: Exploring corporate social responsibility policy in the European union. *Journal of Common Market Studies*, *49*(5), 949–970. https://doi.org/10.1111/j.1468-5965.2010.02162.x

Farrell, M. A., & Oczkowski, E. (2009). Service worker customer orientation, organisation/job fit and perceived organisational support. *Journal of Strategic Marketing*, *17*(2), 149–167. https://doi.org/10.1080/09652540902879276

Fatma, M., Rahman, Z., & Khan, I. (2015). Building company reputation and brand equity through CSR: the mediating role of trust. *International Journal of Bank Marketing*, *33*(6), 840–856. https://doi.org/10.1108/ijbm-11-2014-0166

Ferrell, O. C., LeClair, D. T., & Ferrell, L. (1998). The Federal Sentencing Guidelines for Organizations: A Framework for Ethical Compliance. *Journal of Business Ethics*, *17*(4), 353–363. https://doi.org/10.1023/a:1005786809479

Fifka, M. S. (2013). Corporate responsibility reporting and its determinants in comparative perspective – a review of the empirical literature and a meta-analysis. *Business Strategy and the Environment*, *22*(1), 1–35. https://doi.org/10.1002/bse.729

Fink, R. C. (2006). Transaction cost economics, resource dependence theory, and customer-supplier relationships. *Industrial and Corporate Change*, *15*(3), 497–529. https://doi.org/10.1093/icc/dtl008

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*. https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/

Forcadell, F. J., Aracil, E., & Úbeda, F. (2020). The impact of corporate sustainability and digitalization on international banks' performance. *Global Policy*, *11*(S1), 18–27. https://doi.org/10.1111/1758-5899.12761

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *JMR, Journal of Marketing Research*, *18*(3), 382. https://doi.org/10.2307/3150980

Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, *2*(4), 54–61. https://doi.org/10.2307/41165405

Frederick, W. C. (2009). *Corporate Social Responsibility* (A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, & D. S. Siegel, Eds.). Oxford University Press.

Frederick, W. C. (2016). Commentary: Corporate social responsibility: Deep roots, flourishing growth, promising future. *Frontiers in Psychology, 7*, 129. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00129

Freeman, I., & Hasnaoui, A. (2011). The meaning of corporate social responsibility: The vision of four nations. *Journal of Business Ethics*, *100*(3), 419–443. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0688-6

Freeman, R. E. (1983). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Financial Times Prentice Hall.

Fu, T., & Li, J. (2023). An empirical analysis of the impact of ESG on financial performance: the moderating role of digital transformation. *Frontiers in Environmental Science*, *11*(1256052). https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1256052

Fuentelsaz, L., González, C., Maícas, J. P., & Montero, J. (2015). How different formal institutions affect opportunity and necessity entrepreneurship. *BRQ Business Research Quarterly*, *18*(4), 246–258. https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.02.001

Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, *69*(8), 3192–3198. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008

Fullerton, R. A. (1988). How modern is modern marketing? Marketing's evolution and the myth of the "production era." *Journal of Marketing*, *52*(1), 108. https://doi.org/10.2307/1251689

Gainer, B. (2010). Corporate Social Responsibility. In *Third Sector Research* (pp. 187–200). Springer New York.

Gangi, F., Mustilli, M., & Varrone, N. (2019). The impact of corporate social responsibility (CSR) knowledge on corporate financial performance: evidence from the European banking industry. *Journal of Knowledge Management*, *23*(1), 110-134. https://doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0267

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, *53*(1/2), 51–71. https://doi.org/10.1023/b:busi.0000039399.90587.34

Gatti, L., Caruana, A., & Snehota, I. (2012). The role of corporate social responsibility, perceived quality and corporate reputation on purchase intention: Implications for brand management. *Journal of Brand Management*, *20*(1), 65–76. https://doi.org/10.1057/bm.2012.2

Gensler, S., Neslin, S. A., & Verhoef, P. C. (2017). The showrooming phenomenon: It's more than just about price. *Journal of Interactive Marketing*, *38*, 29–43. https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.01.003

George Frynas, J. (2006). Introduction: Corporate social responsibility in emerging economies. *Journal of Corporate Citizenship*, *2006*(24), 16–19. https://doi.org/10.9774/gleaf.4700.2006.wi.00003

Gharakhani, D., & Mousakhani, M. (2012). Knowledge management capabilities and SMEs' organizational performance. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, *4*(1), 35–49. https://doi.org/10.1108/17561391211200920

Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems: JMIS*, *18*(1), 185–214. https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669

Golob, Urša. (2015). Whether and when: Corporate social responsibility as a nationally embraced concept in Slovenia. In *CSR, Sustainability, Ethics & Governance* (pp. 351–364). Springer International Publishing.

Golob, Urša, & Bartlett, J. L. (2007). Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia. *Public Relations Review*, *33*(1), 1–9. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.001

Golob, Ursa, & Podnar, K. (2014). Critical points of CSR-related stakeholder dialogue in practice. *Business Ethics (Oxford, England)*, *23*(3), 248–257. https://doi.org/10.1111/beer.12049

Gong, C., Parisot, X., & Reis, D. (2024). The Evolution of Digital Transformation. In *Digital Disruption and Transformation* (pp. 1–32). Springer International Publishing.

Gordon, Lankisch, K., Muir, N., Seguin, D., & Verno, A. (2013). *Our digital world: Introduction to computing* (2nd ed.). Paradigm Pub. International.

Gotteland, D., Shock, J., & Sarin, S. (2020). Strategic orientations, marketing proactivity and firm market performance. *Industrial Marketing Management, 91*, 610–620. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.012

Graafland, J., & Mazereeuw-Van der Duijn Schouten, C. (2012). Motives for corporate social responsibility. *De Economist*, *160*(4), 377–396. https://doi.org/10.1007/s10645-012-9198-5

Grimmer, M., & Bingham, T. (2013). Company environmental performance and consumer purchase intentions. *Journal of Business Research*, *66*(10), 1945–1953. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.017

Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, *42*(1/2), 115–134. https://doi.org/10.1108/03090560810840934

Grönroos, C. (1991). The marketing strategy continuum: Towards a marketing concept for the 1990s. *Management Decision*, *29*(1). https://doi.org/10.1108/00251749110139106

Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *41*(2), 133–150. https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3

Gugler, P., & Shi, J. Y. J. (2009). Corporate social responsibility for developing country multinational corporations: Lost war in pertaining global competitiveness? *Journal of Business Ethics*, *87*(S1), 3–24. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9801-5

Guiltinan, J. P. (2000). Managing quality cues for product-line pricing. *Journal of Product & Brand Management, 9*(3), 150–163. https://doi.org/10.1108/10610420010332403

Gupta, M. S. (2020). *What is Digitization, Digitalization, and Digital Transformation?* Arcweb.com. https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation

Gwala, R. S., & Mashau, P. (2022). Corporate governance and its impact on organisational performance in the Fourth Industrial Revolution: A systematic literature review. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, *6*(1), 98–114. https://doi.org/10.22495/cgobrv6i1p7

Haapio, H., Karjaluoto, H., & Mero, J. (2019). Antecedents of market orientation in the banking sector during its digital transformation. *Humanizing Technology for a Sustainable Society*. https://doi.org/10.18690/978-961-286-280-0.16

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer.

Hair, Joe F., Jr, Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, *109*, 101–110. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069

Hair, Joseph F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/ebr-11-2018-0203

Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, *62*(4), 30–45. https://doi.org/10.1177/002224299806200403

Hanelt, André, Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *The Journal of Management Studies*, *58*(5), 1159–1197. https://doi.org/10.1111/joms.12639

Hanelt, Andre, Piccinini, E., Gregory, R. W., Hildebrandt, B., & Kolbe, L. M. (2015). *Digital transformation of primarily physical industries - exploring the impact of digital trends on business models of automobile manufacturers*. https://aisel.aisnet.org/wi2015/88

Hàng T. C. N. (2022, October 11). *Pháp luật về chuyển đổi số ngành Ngân hàng và định hướng hoàn thiện*. Tạp chí Ngân Hàng. https://tapchinganhang.gov.vn/phap-luat-ve-chuyen-doi-so-nganh-ngan-hang-va-dinh-huong-hoan-thien-9473.html

Harris, L. C. (2000). The organizational barriers to developing market orientation. *European Journal of Marketing*, *34*(5/6), 598–624. https://doi.org/10.1108/03090560010321956

Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Leadership style and market orientation: an empirical study. *European Journal of Marketing*, *35*(5/6), 744–764. https://doi.org/10.1108/03090560110388196

Hart, S., & Diamantopoulos, A. (1993). Marketing research activity and company performance: Evidence from manufacturing industry. *European Journal of Marketing*, *27*(5), 54–72. https://doi.org/10.1108/03090569310039723

Hassan, A., & Ibrahim, E. (2012). Corporate environmental information disclosure: Factors influencing companies' success in attaining environmental awards. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *19*(1), 32–46. https://doi.org/10.1002/csr.278

Haverkort, B. R., & Zimmermann, A. (2017). Smart industry: How ICT will change the game! *IEEE Internet Computing*, *21*(1), 8–10. https://doi.org/10.1109/mic.2017.22

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Hiền Đ. T. T. (2023, January 2). *Thực trạng chuyển đổi số tại các doanh nghiệp Việt Nam*. Tạp chí Tài chính. Cơ quan thông tin của Bộ Tài chính. https://tapchitaichinh.vn/thuc-trang-chuyen-doi-so-tai-cac-doanh-nghiep-viet-nam.html

Hillenbrand, C., Money, K., & Pavelin, S. (2012). Stakeholder-defined corporate responsibility for a pre-credit-crunch financial service company: Lessons for how good reputations are won and lost. *Journal of Business Ethics*, *105*(3), 337–356. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0969-8

Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *The Journal of Management Studies*, *37*(2), 235–256. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00179

Hinson, R. E., & Mahmoud, M. A. (2011). Qualitative insights into market orientation in small Ghanaian businesses. *International Journal of Marketing Studies*, *3*(1). https://doi.org/10.5539/ijms.v3n1p35

Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (2018). Consumer and object experience in the Internet of Things: An assemblage theory approach. *The Journal of Consumer Research*, *44*(6), 1178–1204. https://doi.org/10.1093/jcr/ucx105

Homburg, C., & Wielgos, D. M. (2022). The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *50*(4), 666–688. https://doi.org/10.1007/s11747-022-00858-7

Hooley, G. J., Lynch, J. E., & Shepherd, J. (1990). The marketing concept: Putting the theory into practice. *European Journal of Marketing*, *24*(9), 7–24. https://doi.org/10.1108/03090569010001637

Hopkins, L. D. (2003). Book reviews. *Planning Theory*, *2*(2), 153–157. https://doi.org/10.1177/14730952030022004

Hopkins, M. (2012). *The planetary bargain: Corporate social responsibility matters*. Routledge.

Hsu, K.-T. (2012). The advertising effects of corporate social responsibility on corporate reputation and brand equity: Evidence from the life insurance industry in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, *109*(2), 189–201. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1118-0

Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, *59*(2), 1–15. https://doi.org/10.1177/002224299505900201

Hur, W.-M., Kim, H., & Woo, J. (2014). How CSR leads to corporate brand equity: Mediating mechanisms of corporate brand credibility and reputation. *Journal of Business Ethics*, *125*(1), 75–86. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1910-0

Ibrahim, M., El Frargy, M. M., & Hussainey, K. (2021). The impact of corporate social responsibility as a marketing investment on firms' performance: A risk-oriented approach. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.3950085

Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, *28*(7–8), 715–741. https://doi.org/10.1016/s0361-3682(03)00033-3

Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, *72*(3), 243–262. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9168-4

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, *57*(3), 53. https://doi.org/10.2307/1251854

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). Market orientation: Review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, *1*(2), 119–135. https://doi.org/10.1007/bf00128686

Jayasekara, S. G. S. D., Perera, K. L. W., & Ajward, R. (2020). Empirical studies on the performance of banks: A systemic literature review for future research. *Journal of Research in Emerging Markets*, *2*(4), 1–20. https://doi.org/10.30585/jrems.v2i4.535

Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, *67*(3), 241–256. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, *3*(4), 305–360. https://doi.org/10.1016/0304-405x(76)90026-x

Jeong, H. J., Paek, H.-J., & Lee, M. (2013). Corporate social responsibility effects on social network sites. *Journal of Business Research*, *66*(10), 1889–1895. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.010

Jereb, Borut, Knez, Matjaž, Kukovic, Darja, Cvahte Ojstersek, Tina, Obrecht, Matevž. (2016). *Environmental Management & Audit: Tempus Project Recoaud. Scarcity & introduction to environmental management*. SPH - Scientific Publishing Hub.

Jo, H., Kim, H., & Park, K. (2015). Corporate environmental responsibility and firm performance in the financial services sector. *Journal of Business Ethics*, *131*(2), 257–284. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2276-7

Joensuu-Salo, S., Sorama, K., Viljamaa, A., & Varamäki, E. (2018). Firm performance among internationalized SMEs: The interplay of market orientation, marketing capability and digitalization. *Administrative Sciences*, *8*(3), 31. https://doi.org/10.3390/admsci8030031

Kajalo, S. (2020). Market orientation as competitive advantage in the age of corporate social responsibility – an integrative framework. *Proceedings of the 53rd International Academic Conference, Dubai*.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). *Achieving Digital Maturity*. Mit.edu. http://sloanreview.mit.edu/digital2017

Kannan, P. K., & Li, H. "alice." (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, *34*(1), 22–45. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006

Kao, E. H., Yeh, C.-C., Wang, L.-H., & Fung, H.-G. (2018). The relationship between CSR and performance: Evidence in China. *Pacific-Basin Finance Journal*, *51*, 155–170. https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2018.04.006

Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems: JMIS*, *32*(1), 39–81. https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1029380

Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, *22*(4), 592–611. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.05.003

Keith, R. J. (1960). The marketing revolution. *Journal of Marketing*, *24*(3), 35–38. https://doi.org/10.1177/002224296002400306

Kiessling, T., Isaksson, L., & Yasar, B. (2016). Market orientation and CSR: Performance implications. *Journal of Business Ethics*, *137*(2), 269–284. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2555-y

Kilic, C., & Dursun, T. (2006). The effect of corporate identity changes on firm value: An empirical investigation. *Journal of the American Academy of Business*, *10*(1), 234–240.

Kilic, Ceyhan. (2004). *An investigation of the antecedents and consequences of individual-level customer orientation: A comprehensive approach* [Doctoral dissertation]. Old Dominion University.

Kim, S.-J., & Choi, S. O. (2018). The effects of job mismatch on pay, job satisfaction, and performance. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, *4*(4), 49. https://doi.org/10.3390/joitmc4040049

Kinderman, D. (2013). Corporate social responsibility in the EU, 1993–2013: Institutional ambiguity, economic crises, business legitimacy and bureaucratic politics. *Journal of Common Market Studies*, *51*(4), 701–720. https://doi.org/10.1111/jcms.12021

Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, *69*(2), 24–41. https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761

Klein, J., & Dawar, N. (2004). Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product–harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*, *21*(3), 203–217. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.12.003

Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling, fifth edition* (5th ed.). Guilford Press.

Knox, S., Maklan, S., & French, P. (2005). Corporate social responsibility: Exploring stakeholder relationships and programme reporting across leading FTSE companies. *Journal of Business Ethics*, *61*(1), 7–28. https://doi.org/10.1007/s10551-005-0303-4

Kohli, A. K. (2017). Market orientation in a digital world. *Global Business Review*, *18*(3_suppl), S203–S205. https://doi.org/10.1177/0972150917700769

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, *54*(2), 1. https://doi.org/10.2307/1251866

Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing: Global Edition* (13th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., & Lee, N. (2004). *Corporate Social Responsibility: Doing the most-good for your company and your cause*. Wiley.

Kriebel, J., & Debener, J. (2019). Measuring the effect of digitalization efforts on bank performance. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.3461594

Kyereboah-Coleman, A. (2007). The impact of capital structure on the performance of microfinance institutions. *Journal of Risk Finance*, *8*(1), 56–71. https://doi.org/10.1108/15265940710721082

Lafferty, B. A., & Tomas M. Hult, G. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, *35*(1/2), 92–109. https://doi.org/10.1108/03090560110363364

Lagasio, V. (2018). Corporate governance in banks: Systematic literature review and meta-analysis. *Corporate Ownership and Control*, *16*(1–1), 113–126. https://doi.org/10.22495/cocv16i1c1art1

Lamb, C., McDaniel, C., & Hair, J. (2010). *Marketing* (11th ed.). South Western Educational Publishing.

Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, *80*(6), 146–172. https://doi.org/10.1509/jm.15.0415

Langerak, F. (2003). The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*, *11*(2), 93–115. https://doi.org/10.1080/0965254032000102957

Länsiluoto, A., Joensuu-Salo, S., Varamäki, E., Viljamaa, A., & Sorama, K. (2019). Market orientation and performance measurement system adoption impact on performance in SMEs. *Journal of Small Business Management*, *57*(3), 1027–1043. https://doi.org/10.1111/jsbm.12393

Laufer, D., & Coombs, W. T. (2006). How should a company respond to a product harm crisis? The role of corporate reputation and consumer-based cues. *Business Horizons*, *49*(5), 379–385. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.01.002

Lear, R. W. (1963). No Easy Road to Market Orientation. *Harvard Business Review*, *41*(5), 53–60.

Lee, K.-H., & Shin, D. (2010). Consumers' responses to CSR activities: The linkage between increased awareness and purchase intention. *Public Relations Review*, *36*(2), 193–195. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.10.014

Lenz, R. T. (1981). 'Determinants' of organizational performance: An interdisciplinary review. *Strategic Management Journal*, *2*(2), 131–154. https://doi.org/10.1002/smj.4250020204

Leonard, D., & Mcadam, R. (2003). Corporate Social Responsibilty. *Quality Progress.*

Levitt, T. (2004, July 1). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia

Li, L., Wang, Y., Sun, H., Shen, H., & Lin, Y. (2023). Correction: Li et al. Corporate social responsibility information disclosure and financial performance: Is green technology innovation a missing link? Sustainability 2023, 15, 11926. *Sustainability*, *15*(19), 14544. https://doi.org/10.3390/su151914544

Liang, M., Wu, X., Wang, X., Zhang, H., & Li, D. (2023). The mechanism of the impact of ESG performance on the financial performance of environmentally sensitive enterprises: Based on the mesomeric effect of green technology

innovation. *Frontiers in Science and Engineering*, *3*(5), 47–57. https://doi.org/10.54691/fse.v3i5.5020

Lii, Y.-S., & Lee, M. (2012). Doing right leads to doing well: When the type of CSR and reputation interact to affect consumer evaluations of the firm. *Journal of Business Ethics*, *105*(1), 69–81. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0948-0

Lings, I. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 405–413.

Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, *7*(3), 290–305. https://doi.org/10.1177/1094670504271154

Lin-Hi, N., & Müller, K. (2013). The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility. *Journal of Business Research*, *66*(10), 1928–1936. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.015

Lioui, A., & Sharma, Z. (2012). Environmental corporate social responsibility and financial performance: Disentangling direct and indirect effects. *Ecological Economics: The Journal of the International Society for Ecological Economics*, *78*, 100–111. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.04.004

Littell, J., & Maynard, B. (2015). Systematic review methods: The science and practice of research synthesis. *Society for Social Work and Research*. https://doi.org/10.13140/2.1.1587.4886

Liu, D.-Y., Chen, S.-W., & Chou, T.-C. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, *49*(10), 1728–1742. https://doi.org/10.1108/00251741111183852

Liu, H., & Jung, J.-S. (2021). The effect of CSR attributes on CSR authenticity: Focusing on mediating effects of digital transformation. *Sustainability*, *13*(13), 7206. https://doi.org/10.3390/su13137206

Long, H. C. (2014). The impact of market orientation and corporate social responsibility on firm performance: Evidence from Vietnam. *The Indian Economic Journal: The Quarterly Journal of the Indian Economic Association*, *62*(2), 936–951. https://doi.org/10.1177/0019466220140204

Lusch, R. F., & Laczniak, G. R. (1987). The evolving marketing concept, competitive intensity and organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *15*(3), 1–11. https://doi.org/10.1007/bf02722166

Maak, T. (2008). Undivided corporate responsibility: Towards a theory of corporate integrity. *Journal of Business Ethics*, *82*(2), 353–368. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9891-0

Mackey, A., Mackey, T. B., & Barney, J. B. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of Management Review*, *32*(3), 817–835. https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275676

Mahon, J. F. (2002). Corporate reputation research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business and Society*, *41*, 415-445.

Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument - Concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing*, *35*(3/4), 457–484. https://doi.org/10.1108/03090560110382110

Manyika, J., Ramaswamy, S., Khanna, S., Sarrazin, H., Pinkus, G., Sethupathy, G., & Yaffe, A. (2015). *Digital America: A tale of the haves and have-mores. McKinsey & Company*. McKinsey Global Institute.

Mariani, M. M., Al-Sultan, K., & De Massis, A. (2021). Corporate social responsibility in family firms: A systematic literature review. *Journal of Small Business Management*, *61*(3), 1192–1246. https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955122

Márquez, A., & Fombrun, C. J. (2005). Measuring corporate social responsibility. *Corporate Reputation Review*, *7*(4), 304–308. https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540228

Masa'deh R, Al-Henzab J, Tarhini A, Obeidat BY. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*, *25*(8), 3117–3142. https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2017-0024

Masoud, R., & Basahel, S. (2023). The effects of digital transformation on firm performance: The role of customer experience and IT innovation. *Digital*, *3*(2), 109–126. https://doi.org/10.3390/digital3020008

Masulis, R. W., & Reza, S. W. (2015). Agency problems of corporate philanthropy. *The Review of Financial Studies*, *28*(2), 592–636. https://doi.org/10.1093/rfs/hhu082

Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Rentz, J. O. (2000). A refinement and validation of the MARKOR scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *28*(4), 527–539. https://doi.org/10.1177/0092070300284005

Matsuno, Ken, Mentzer, J. T., & Rentz, J. O. (2005). A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research*, *58*(1), 1–8. https://doi.org/10.1016/s0148-2963(03)00075-4

Maydeu-Olivares, A., & Lado, N. (2003). Market orientation and business economic performance: A mediated model. *International Journal of Service Industry Management*, *14*(3), 284–309. https://doi.org/10.1108/09564230310478837

Mayuri-Ramos, E., Almazan-Rivera, E. S., Jesus-Cardenas, M. A., & Cordova-Buiza, F. (2023). Innovative strategies to maximize customer loyalty in the banking system: A systematic review. *Proceedings of the ... European Conference on Entrepreneurship and Innovation*, *18*(1), 587–595. https://doi.org/10.34190/ecie.18.1.1781

McDonald, L. M., & Hung Lai, C. (2011). Impact of corporate social responsibility initiatives on Taiwanese banking customers. *International Journal of Bank Marketing*, *29*(1), 50–63. https://doi.org/10.1108/02652321111101374

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, *26*(1), 117. https://doi.org/10.2307/259398

Melo, T., & Garrido-Morgado, A. (2012). Corporate reputation: A combination of social responsibility and industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *19*(1), 11–31. https://doi.org/10.1002/csr.260

Meng, S., Su, H., & Yu, J. (2022). Digital transformation and corporate social performance: How do board independence and institutional ownership matter? *Frontiers in Psychology*, *13*, 915583. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.915583

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, *36*(4), 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

Michelon, G., Boesso, G., & Kumar, K. (2013). Examining the link between strategic corporate social responsibility and company performance: An analysis of the best corporate citizens. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *20*(2), 81–94. https://doi.org/10.1002/csr.1278

Miller, K. E., Stanton, W. J., & Layton, R. A. (2001). *Fundamentals of marketing / Miller and Layton*. McGraw-Hill.

Mitchell, D. C. (2018). An evaluation of subject-paced reading tasks and other methods for investigating immediate processes in reading 1. In *New Methods in Reading Comprehension Research* (pp. 69–90). Routledge.

Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, *35*(1), 45–72. https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2001.tb00102.x

Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, *30*(8), 909–920. https://doi.org/10.1002/smj.764

Morris, M. H., Webb, J. W., Fu, J., & Singhal, S. (2013). A competency-based perspective on entrepreneurship education: Conceptual and empirical insights. *Journal of Small Business Management*, *51*(3), 352–369. https://doi.org/10.1111/jsbm.12023

Mubushar, M., Jaafar, N. B., & Rahim, R. A. (2020). The influence of corporate social responsibility activities on customer value co-creation: the mediating role of relationship marketing orientation. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, *24*(3), 309–330. https://doi.org/10.1108/sjme-12-2019-0101

Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, *36*(1), 15–23. https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00159-x

Na, C., Chen, X., Li, X., Li, Y., & Wang, X. (2022). Digital transformation of value chains and CSR performance. *Sustainability*, *14*(16), 10245. https://doi.org/10.3390/su141610245

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, *54*(4), 20. https://doi.org/10.2307/1251757

Nasrullah, N. M., & Rahim, M. M. (2014). *CSR in private enterprises in developing countries: Evidences from the ready-made garments industry in Bangladesh*. Springer International Publishing.

Neumeier, S. (2017). Social innovation in rural development: identifying the key factors of success. *The Geographical Journal*, *183*(1), 34–46. https://doi.org/10.1111/geoj.12180

Ngân hàng nhà nước Việt Nam. (2021). *Quyết định số 810/QĐ-NHNN ngày 11/5/2021 của Thống đốc NHNN phê duyệt Kế hoạch chuyển đổi số ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*. http://cds.sbv.gov.vn/webcenter/portal/cds_sbv/links/cm100?dDocName=SBV620228

Ngoc Khuong, M., Thanh Tung, D., & Hoang Quoc, T. (2022). Review of empirical research on leadership and firm performance. *SAGE Open*, *12*(3), 215824402211095. https://doi.org/10.1177/21582440221109588

Nguyễn, Đ. T. (2013). *Giáo trình Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. NXB Tài chính.

Nguyen, H. P., & Pham, T. B. D. (2024). Determinants of risky buy-now-pay-later intentions and behaviors of Vietnamese students. *Journal of Financial Services Marketing*. https://doi.org/10.1057/s41264-024-00283-7

Nguyen-Thi-Huong, L., Nguyen-Viet, H., Nguyen-Phuong, A., & Van Nguyen, D. (2023). How does digital transformation impact bank performance? *Cogent Economics & Finance*, *11*(1). https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2217582

Nie, J., Jian, X., Xu, J., Xu, N., Jiang, T., & Yu, Y. (2024). The effect of corporate social responsibility practices on digital transformation in China: A resource-based view. *Economic Analysis and Policy*, *82*, 1–15. https://doi.org/10.1016/j.eap.2024.02.027

Niemand, T., Rigtering, J. P. C., Kallmünzer, A., Kraus, S., & Maalaoui, A. (2021). Digitalization in the financial industry: A contingency approach of entrepreneurial orientation and strategic vision on digitalization. *European Management Journal*, *39*(3), 317–326. https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.008

Nollet, J., Filis, G., & Mitrokostas, E. (2016). Corporate social responsibility and financial performance: A non-linear and disaggregated approach. *Economic Modelling*, *52*, 400–407. https://doi.org/10.1016/j.econmod.2015.09.019

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. (1993). *Psychometric Theory* (3rd ed.). McGraw Hill Higher Education.

Oanh Đ. L. K. (2024). Tăng cường thực hiện trách nhiệm xã hội tại các ngân hàng thương mại Việt Nam. *Tạp chí Ngân hàng*. https://tapchinganhang.gov.vn/tang-cuong-thuc-hien-trach-nhiem-xa-hoi-tai-cac-ngan-hang-thuong-mai-viet-nam-10495.html

Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., Murphy, P. E., & Gruber, V. (2014). Consumers' perceptions of corporate social responsibility: Scale development and validation. *Journal of Business Ethics*, *124*(1), 101–115. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1787-y

Oczkowski, E., & Farrell, M. A. (1998). An examination of the form of market orientation in Australian companies. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, *6*(2), 3–12. https://doi.org/10.1016/s1441-3582(98)70245-9

Orbik, Z., & Zozuľaková, V. (2019). Corporate social and Digital Responsibility. *Management Systems in Production Engineering*, *27*(2), 79–83. https://doi.org/10.1515/mspe-2019-0013

Pan, X., Oh, K.-S., & Wang, M. (2021). Strategic orientation, digital capabilities, and new product development in emerging market firms: The moderating role of corporate social responsibility. *Sustainability*, *13*(22), 12703. https://doi.org/10.3390/su132212703

Pelham, A. M. (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of Business Research*, *45*(1), 33–46. https://doi.org/10.1016/s0148-2963(98)00026-5

Peloza, J., & Papania, L. (2008). The missing link between corporate social responsibility and financial performance: Stakeholder salience and identification. *Corporate Reputation Review*, *11*(2), 169–181. https://doi.org/10.1057/crr.2008.13

Peloza, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *39*(1), 117–135. https://doi.org/10.1007/s11747-010-0213-6

Peou, C., & Ali, J. (2010). Moderating effect of government policy on entrepreneurship and growth performance of small-medium enterprises in Cambodia. *International Journal of Business and Management Science*, *3*, 57–72.

Perrini, F. (2006). Corporate social responsibility: Doing the most-good for your company and your CauseCorporate social responsibility: Doing the most-good for your company and your cause edited by KotlerPhilip and LeeNancy. Hoboken, New

Jersey: Wiley, 2005. 307 pages, hard cover, $29.95. *The Academy of Management Perspectives*, *20*(2), 90–93. https://doi.org/10.5465/amp.2006.20591016

Pfau, M., Haigh, M. M., Sims, J., & Wigley, S. (2008). The influence of corporate social responsibility campaigns on public opinion. *Corporate Reputation Review*, *11*(2), 145–154. https://doi.org/10.1057/crr.2008.14

Pflaum, A. A., & Golzer, P. (2018). The IoT and digital transformation: Toward the data-driven enterprise. *IEEE Pervasive Computing*, *17*(1), 87–91. https://doi.org/10.1109/mprv.2018.011591066

Pham, K.-D. (2023). The role of digital transformation in the Vietnamese banking sector. In *Communications in Computer and Information Science* (pp. 163–175). Springer Nature Switzerland.

Pham, M. H., & Nguyen, N. M. (2023). Bank funding diversity, risk and profitability: Evidence from Vietnam in the context of the Covid-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, *10*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2191305

Pitt, L., Caruana, A., & Berthon, P. R. (1996). Market orientation and business performance: some European evidence. *International Marketing Review*, *13*(1), 5–18. https://doi.org/10.1108/02651339610111317

Pivato, S., Misani, N., & Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business Ethics (Oxford, England)*, *17*(1), 3–12. https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00515.x

Plakoyiannaki, E., Mathioudaki, K., Dimitratos, P., & Zotos, Y. (2008). Images of women in online advertisements of global products: Does sexism exist? *Journal of Business Ethics*, *83*(1), 101–112. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9651-6

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Porfírio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A., & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, *124*, 610–619. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.058

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, *84*(12), 78–92, 163.

Prisecaru, P. (2016). Challenges of the Fourth Industrial Revolution. *Knowledge Horizons - Economics*, *8*(1), 57–62.

Protcko, E., & Dornberger, U. (2014). The impact of market orientation on business performance - The case of Tatarstan knowledge-intensive companies (Russia). *Problems and Perspectives in Management*, *12*, 225–231.

Pulendran, S., Speed, R., & Widing, R. E., II. (2003). Marketing planning, market orientation and business performance. *European Journal of Marketing*, *37*(3/4), 476–497. https://doi.org/10.1108/03090560310459050

Qu, R. (2009). The impact of market orientation and corporate social responsibility on firm performance: Evidence from China. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *21*(4), 570–582. https://doi.org/10.1108/13555850910997607

Quazi, A., & Richardson, A. (2012). Sources of variation in linking corporate social responsibility and financial performance. *Social Responsibility Journal*, *8*(2), 242–256. https://doi.org/10.1108/17471111211234860

Quinn, J. J. (1997). Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/ Managers of Small Business. *Journal of Business Ethics*, *16*(2), 119–127. https://doi.org/10.1023/a:1017901032728

Ramasamy, B., & Yeung, M. (2009). Chinese consumers' perception of corporate social responsibility (CSR). *Journal of Business Ethics*, *88*(S1), 119–132. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9825-x

Rashidin, M., Javed, S., & Jian, W. (2018). The Impact of Market Orientation and Corporate Social Responsibility on Organizational Performance. *The Journal of Internet Banking and Commerce*.

Revelli, C., & Viviani, J.-L. (2015). Financial performance of socially responsible investing (SRI): what have we learned? A meta-analysis. *Business Ethics (Oxford, England)*, *24*(2), 158–185. https://doi.org/10.1111/beer.12076

Rodriguez Cano, C., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from

five continents. *International Journal of Research in Marketing*, *21*(2), 179–200. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.07.001

Romani, S., Grappi, S., & Bagozzi, R. P. (2013). Explaining consumer reactions to corporate social responsibility: The role of gratitude and altruistic values. *Journal of Business Ethics*, *114*(2), 193–206. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1337-z

Roomi, M., Harrison, P., & Beaumont-Kerridge, J. (2009). Women-owned small and medium enterprises in England: Analysis of factors influencing the growth process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *16*(2), 270–288. https://doi.org/10.1108/14626000910956056

Rostika, G. (2023). Measurement digital transformation capability on operational performance (case study: Bank BJB). *International Journal of Current Science Research and Review*, *06*(12). https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v6-i12-42

Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, *9*(3), 225–245. https://doi.org/10.1016/0167-8116(92)90019-h

Ruggiero, P., & Cupertino, S. (2018). CSR strategic approach, financial resources and corporate social performance: The mediating effect of innovation. *Sustainability*, *10*(10), 3611. https://doi.org/10.3390/su10103611

Saadaoui, A., & Ben Salah, O. (2023). The moderating effect of financial stability on the CSR and bank performance. *EuroMed Journal of Business*, *18*(4), 621–642. https://doi.org/10.1108/emjb-10-2021-0163

Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saaeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, *68*(2), 341–350. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.024

Salih, A. A., Alsalhi, L., & Abou-Moghli, A. (2024). Entrepreneurial orientation and digital transformation as drivers of high organizational performance: Evidence from Iraqi private banks. *Uncertain Supply Chain Management*, *12*(1), 9–18. https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.10.022

Salzmann, O., Ionescu-somers, A., & Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability: *European Management Journal*, *23*(1), 27–36. https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.007

Santos, J. B., & Brito, L. A. L. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *BAR - Brazilian Administration Review*, *9*(spe), 95–117. https://doi.org/10.1590/s1807-76922012000500007

Sargut, G., & McGrath, R. G. (2011). Learning to live with complexity. *Harvard Business Review*, *89*(9), 68–76, 136.

Sarstedt, M., & Cheah, J.-H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: a software review. *Journal of Marketing Analytics*, *7*(3), 196–202. https://doi.org/10.1057/s41270-019-00058-3

Sarstedt, M., Hair, J. F., Jr, Cheah, J.-H., Becker, J.-M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, *27*(3), 197–211. https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003

Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F., Jr. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, *5*(1), 105–115. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002

Saunders, M. N. K., Thornhill, A., & Lewis, P. (2009). *Research methods for business students*. Prentice Hall.

Saxunova, D., Hector, H., Kajanova, J., & Slivka, P. (2022). Integrity of the corporate social responsibility and management of financial services in the digital era. In *Corporate Social Responsibility*. IntechOpen.

Schiebel, W., & Pöchtrager, S. (2003). Corporate ethics as a factor for success – the measurement instrument of the University of Agricultural Sciences (BOKU), Vienna. *Supply Chain Management: An International Journal*, *8*(2), 116–121. https://doi.org/10.1108/13598540310468715

Schwab, K., & World Economic Forum. (2016, January 14). *The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond*. World Economic Forum. https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/

Schwartz, M. S., & Caroll, A. B. (2003). Philosophy Documentation Center. *Philosophy Documentation Center*. *Philosophy*, *13*(4), 503–530.

Schwartz, Mark S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly: The Journal of the Society for Business Ethics*, *13*(4), 503–530. https://doi.org/10.5840/beq200313435

Selnes, F., Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). Market orientation in United States and Scandinavian companies. A cross-cultural study. *Scandinavian Journal of Management*, *12*(2), 139–157. https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00053-4

Selvam, M., Gayathri, J., Vasanth, V., Lingaraja, K., & Marxiaoli, S. (2016). Determinants of firm performance: A subjective model. *International Journal of Social Science Studies*, *4*(7). https://doi.org/10.11114/ijsss.v4i7.1662

Sendlhofer, T. (2020). Decoupling from moral responsibility for CSR: Employees' visionary procrastination at a SME. *Journal of Business Ethics*, *167*(2), 361–378. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04174-z

Shanti, R., Siregar, H., Zulbainarni, N., & Tony. (2023). Role of digital transformation on digital business model banks. *Sustainability*, *15*(23), 16293. https://doi.org/10.3390/su152316293

Shapiro, B. P. (1988, November 1). What the hell is "market oriented"? *Harvard Business Review*. https://hbr.org/1988/11/what-the-hell-is-market-oriented

Shaw, E. H., & Tamilia, R. D. (2001). Robert Bartels and the History of Marketing Thought. *Journal of Macromarketing*, *21*(2), 156–163. https://doi.org/10.1177/0276146701212006

Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, *20*(2), 235–251. https://doi.org/10.1080/09585190802670516

Shoham, A., Rose, G. M., & Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, *23*(5), 435–454. https://doi.org/10.1108/02634500510612627

Singh, J., de los Salmones Sanchez, M. del M. G., & del Bosque, I. R. (2008). Understanding corporate social responsibility and product perceptions in consumer

markets: A cross-cultural evaluation. *Journal of Business Ethics*, *80*(3), 597–611. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9457-6

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Arregle, J.-L., & Campbell, J. T. (2010). The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage. *Strategic Management Journal*, *31*(13), 1386–1409. https://doi.org/10.1002/smj.893

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, *58*(1), 46. https://doi.org/10.2307/1252250

Slater, S. F., & Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. *Strategic Management Journal*, *22*(11), 1055–1067. https://doi.org/10.1002/smj.198

Stachowicz-Stanusch, A. (2016). *Corporate Social Performance: Reflecting on the past and investing in the future*. Emerald Publishing Limited.

Stefanovic, D., Milicevic, A., Havzi, S., Lolic, T., & Ivic, A. (2021). Information systems success models in the E-government: Context: A systematic literature review. *20th International Symposium INFOTEH-JAHORINA (INFOTEH)*. https://doi.org/10.1109/infoteh51037.2021.9400653

Stefanovic, D., Spasojevic, I., Havzi, S., Lolic, T., & Ristic, S. (2020). Information systems success models in the E-learning context: A systematic literature review. In *DAAAM Proceedings* (pp. 0555–0564). DAAAM International Vienna.

Stern, R. N., Pfeffer, J., & Salancik, G. (1979). The external control of organizations: A resource dependence perspective. *Contemporary Sociology*, *8*(4), 612. https://doi.org/10.2307/2065200

Stohs, J. H., & Brannick, T. (1999). Codes and Conduct: Predictors of Irish Managers' Ethical Reasoning. *Journal of Business Ethics*, *22*(4), 311–326. https://doi.org/10.1023/a:1006017724977

Štumberger, N., & Golob, U. (2016). On the discursive construction of corporate social responsibility in advertising agencies. *Journal of Business Ethics*, *137*(3), 521–536. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2575-7

Suliman, A. M., Al-Khatib, H. T., & Thomas, S. E. (2016). Corporate social responsibility: The evolution, theories, and critics. In *Corporate Social Performance: Reflecting on the Past and Investing in the Future* (pp. 15–32). Emerald Publishing Limited.

Sundström, A., & Ahmadi, Z. (2019). The mediating role of CSR on the market orientation and strategic performance relationship—A study of the public housing companies in Sweden. *Sustainability, 11*(6), 1537. https://doi.org/10.3390/su11061537

Suryanto, T., & Mukhsin, M. (2020). Mediation of supply chain integration on the relationship between market orientation with company performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 739–744. https://doi.org/10.5267/j.uscm.2020.7.006

Svahn, F., University of Gothenburg, Mathiassen, L., Lindgren, R., Georgia State University, & University of Gothenburg. (2017). Embracing digital innovation in incumbent firms: How Volvo cars managed competing concerns. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, *41*(1), 239–253. https://doi.org/10.25300/misq/2017/41.1.12

Szabó, D. G., & Szabó, D. G. (2013). Integrating corporate social responsibility in corporate governance codes in the EU. *European Business Law Review*, *24*(6), 781–828. https://doi.org/10.54648/eulr2013038

Tandelilin, E., & Usman, B. (2022). Toward a better understanding of social impact, CSR reporting and firm performance: a look at the ASEAN banking industry. *Social Responsibility Journal*. https://doi.org/10.1108/srj-04-2021-0167

Tanriverdi, H., & Lim, S. (2017). How to Survive and Thrive in Complex, Hypercompetitive, and Disruptive ecosystems? The Roles of IS-enabled Capabilities. *CIS 2017 Proceedings*.

Tasnia, M., Syed Jafaar Alhabshi, S. M., & Rosman, R. (2021). Corporate social responsibility and Islamic and conventional banks performance: a systematic review and future research agenda. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, *13*(4), 1711–1731. https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1922063

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action: Routines versus entrepreneurial action. *The Journal of Management Studies*, *49*(8), 1395–1401. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z

Tehseen, S., Ramayah, T., & Sajilan, S. (2017). Testing and controlling for common method variance: A review of available methods. *Journal of Management Sciences*, *4*(2), 142–168. https://doi.org/10.20547/jms.2014.1704202

The fourth industrial revolution, by Klaus Schwab. (2016). World Economic Forum. https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/

Tingchi Liu, M., Anthony Wong, I., Shi, G., Chu, R., & L. Brock, J. (2014). The impact of corporate social responsibility (CSR) performance and perceived brand quality on customer-based brand preference. *Journal of Services Marketing*, *28*(3), 181–194. https://doi.org/10.1108/jsm-09-2012-0171

Totok Irawan, T., Najib Bin Mansor, M., & Alwani Ramlee, A. (2023). Entrepreneurial orientation and firm performance: A systematic review. *European Business & Management*. https://doi.org/10.11648/j.ebm.20230903.12

Trâm T. T. N. (2024). Cơ hội và thách thức chuyển đổi số trong ngành ngân hàng Việt Nam hiện nay. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*. https://kinhtevadubao.vn/co-hoi-va-thach-thuc-chuyen-doi-so-trong-nganh-ngan-hang-viet-nam-hien-nay-28134.html

Trkman, P., & McCormack, K. (2009). Supply chain risk in turbulent environments—A conceptual model for managing supply chain network risk. *International Journal of Production Economics*, *119*(2), 247–258. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.03.002

Trung N. K. V. (2025). Quản lý kỳ vọng thị trường của Ngân hàng Nhà nước và vai trò của báo chí ngành Ngân hàng. *Tạp chí Ngân hàng*. https://tapchinganhang.gov.vn/quan-ly-ky-vong-thi-truong-cua-ngan-hang-nha-nuoc-va-vai-tro-cua-bao-chi-nganh-ngan-hang-15191.html

Tumbas, S., Berente, N., & Brocke, J. V. (2018). Digital innovation and institutional entrepreneurship: Chief Digital Officer perspectives of their emerging role. *Journal of Information Technology*, *33*(3), 188–202. https://doi.org/10.1057/s41265-018-0055-0

Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, *85*(4), 411–427. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6

Uhrich, S., Koenigstorfer, J., & Groeppel-Klein, A. (2014). Leveraging sponsorship with corporate social responsibility. *Journal of Business Research*, *67*(9), 2023–2029. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.008

Valackiene, A., & Miceviciene, D. (2011). Methodological framework analysing a social phenomenon: Stakeholder orientation implementing balanced corporate social responsibility. *Engineering Economics*, *22*(3). https://doi.org/10.5755/j01.ee.22.3.520

Van Bommel, E., Edelman, D., & Ungerman, K. (2014). *Digitizing the consumer decision journey*.

van den Brink, D., Odekerken-Schröder, G., & Pauwels, P. (2006). The effect of strategic and tactical cause-related marketing on consumers' brand loyalty. *The Journal of Consumer Marketing*, *23*(1), 15–25. https://doi.org/10.1108/07363760610641127

Vân, N. T. (2025, February 13). *Mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội với hiệu quả tài chính tại các ngân hàng thương mại Việt Nam*. Quanlynhanuoc.Vn. https://www.quanlynhanuoc.vn/2025/02/13/moi-quan-he-giua-trach-nhiem-xa-hoi-voi-hieu-qua-tai-chinh-tai-cac-ngan-hang-thuong-mai-viet-nam/

Vanhamme, J., & Grobben, B. (2009). "Too good to be true!". The effectiveness of CSR history in countering negative publicity. *Journal of Business Ethics*, *85*(S2), 273–283. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9731-2

Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, *52*(3), 58–74. https://doi.org/10.1177/002224298805200306

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, *11*(4), 801–814. https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976

Verhoef, P. C., Stephen, A. T., Kannan, P. K., Luo, X., Abhishek, V., Andrews, M., Bart, Y., Datta, H., Fong, N., Hoffman, D. L., Hu, M. M., Novak, T., Rand, W., & Zhang, Y. (2017). Consumer connectivity in a complex, technology-enabled, and

mobile-oriented world with smart products. *Journal of Interactive Marketing*, *40*(1), 1–8. https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.06.001

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, *28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Vieira, V. A. (2010). Antecedents and consequences of market orientation: A Brazilian meta-analysis and an international mega-analysis. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.1824548

Vietnam Report. (2024). *Top 10 Ngân hàng thương mại Việt Nam uy tín năm 2024*. Vietnamreport.net.Vn. https://vietnamreport.net.vn/Top-10-Ngan-hang-thuong-mai-Viet-Nam-uy-tin-nam-2024-10886-1067.html

Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O. R., & Birkinshaw, J. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*, *54*(5), 102110. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102110

Voorhees, C. M., Brady, M. K., Calantone, R., & Ramirez, E. (2016). Discriminant validity testing in marketing: an analysis, causes for concern, and proposed remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *44*(1), 119–134. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0455-4

Walsh, G., & Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *35*(1), 127–143. https://doi.org/10.1007/s11747-007-0015-7

Wang, G., Holmes, R. M., Jr, Oh, I.-S., & Zhu, W. (2016). Do CEOs matter to firm strategic actions and firm performance? A meta-analytic investigation based on upper echelons theory. *Personnel Psychology*, *69*(4), 775–862. https://doi.org/10.1111/peps.12140

Wang, H., Cao, W., & Wang, F. (2022). Digital transformation and manufacturing firm performance: Evidence from China. *Sustainability*, *14*(16), 10212. https://doi.org/10.3390/su141610212

Wang, Q., Dou, J., & Jia, S. (2016). A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: The moderating effect of

contextual factors. *Business and Society*, *55*(8), 1083–1121. https://doi.org/10.1177/0007650315584317

Wang, S., & Gao, Y. (2016). What do we know about corporate social responsibility research? a content analysis. *The Irish Journal of Management*, *35*(1), 1–16. https://doi.org/10.1515/ijm-2016-0001

Wang, Z., & Kim, H. G. (2017). Can social media marketing improve customer relationship capabilities and firm performance? Dynamic capability perspective. *Journal of Interactive Marketing*, *39*, 15–26. https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.02.004

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, *52*(3), 326–349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, *26*(4), 247–261. https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.01.006

Weill, P., & Woerner, S. L. (2015). Optimizing your digital business model. *IEEE Engineering Management Review*, *43*(1), 123–131. https://doi.org/10.1109/emr.2015.7059380

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171–180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

Werther, W. B., Jr, & Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, *48*(4), 317–324. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.009

Westerman, G. (2011). Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *Key Engineering Materials, 726 KEM*, 460–464.

White, D. W., & Simas, C. F. (2008). An empirical investigation of the link between market orientation and church performance: Market orientation and church performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, *13*(2), 153–165. https://doi.org/10.1002/nvsm.314

Wielgos, D. M., Homburg, C., & Kuehnl, C. (2021). Digital business capability: its impact on firm and customer performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *49*(4), 762–789. https://doi.org/10.1007/s11747-021-00771-5

Wilcox, T. (2006). Human resource development as an element of corporate social responsibility. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *44*(2), 184–196. https://doi.org/10.1177/1038411106066395

Williams, R. J., & Barrett, J. D. (2000). Corporate Philanthropy, Criminal Activity, and Firm Reputation: Is There a Link? *Journal of Business Ethics*, *26*(4), 341–350. https://doi.org/10.1023/a:1006282312238

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, *24*(10), 991–995. https://doi.org/10.1002/smj.318

Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: A review. *International Journal of Management Reviews*, *12*(1), 50–84. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00274.x

Wu, F., & Cavusgil, S. T. (2006). Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships. *Journal of Business Research*, *59*(1), 81–89. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.03.005

Wu, M., & Abeysekera, I. (2023). Financial reporting quality of ESG firms listed in China. *PloS One*, *18*(6), e0284684. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284684

Wu, M.-W., & Shen, C.-H. (2013). Corporate social responsibility in the banking industry: Motives and financial performance. *Journal of Banking & Finance*, *37*(9), 3529–3547. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.04.023

Wu, Y. (2025). Can ESG buffer the pains of digital transformation? Evidence from Chinese listed companies. *Korporativnye Finansy*, *19*(1), 70–97. https://doi.org/10.17323/j.jcfr.2073-0438.19.1.2025.70-97

Yang, F., & Masron, T. A. (2023). Does financial inclusion moderate the effect of digital transformation on banks' performance in China? *Cogent Economics & Finance*, *11*(2). https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2267270

Yang, X., Liu, L., & Davison, R. (2012). *Reputation Management in Social Commerce Communities*. AMCIS.

Yates, D. (2004). *Statistics through applications: Instructor solutions manual*. Palgrave Macmillan.

Yến P. T. H., & Hằng N. T. (2022, February 13). *Cơ hội và thách thức trong chuyển đổi số đối với ngân hàng Việt Nam*. thitruongtaichinhtiente.vn.

https://thitruongtaichinhtiente.vn/co-hoi-va-thach-thuc-trong-chuyen-doi-so-doi-voi-ngan-hang-viet-nam-39223.html

Yoo, J. W., Fan, B., & Chang, Y. J. (2024). CSR, digital transformation, and internal control: Three-Way interaction effect on the firm value of Chinese listed companies. *Systems*, *12*(7), 236. https://doi.org/10.3390/systems12070236

Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research commentary—the new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research: ISR*, *21*(4), 724–735. https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322

Yoon, B., & Chung, Y. (2018). The effects of corporate social responsibility on firm performance: A stakeholder approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *37*, 89–96. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.10.005

Yu, J., Wang, J., & Moon, T. (2022). Influence of digital transformation capability on operational performance. *Sustainability*, *14*(13), 7909. https://doi.org/10.3390/su14137909

Zairi, M., & Peters, J. (2002). The impact of social responsibility on business performance. *Managerial Auditing Journal*, *17*(4), 174–178. https://doi.org/10.1108/02686900210424312

Zammuto, R. F. (1984a). A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, *9*(4), 606–616. https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277358

Zammuto, R. F. (1984b). A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, *9*(4), 606. https://doi.org/10.2307/258484

Zebal, M. A. (2003). *A synthesis model of market orientation for a developing country - the case of Bangladesh*. Victoria University.

Zhang, W., & Zhang, N. (2023). How corporate social responsibility affects firms' innovation capability: A perspective on information and resource effects. *Finance Research Letters*, *55*(103865), 103865. https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103865

Zhao, Y., Peng, B., Iqbal, K., & Wan, A. (2023). Does market orientation promote enterprise digital innovation? Based on the survey data of China's digital core

industries. *Industrial Marketing Management, 109*, 135–145. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.12.015.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH – PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA

STT	Họ tên	SĐT	Email	Ngân hàng	Học vấn
1	Trần Thị Phương ****	098****039	phuongnguyen****@gmail.com	AGRIBANK	Thạc sĩ
2	Võ Việt ****	090****785	longc****@gmail.com	AGRIBANK	Thạc sĩ
3	Trần Anh ****	091****694	anhtuannt.****@gmail.com	OCB	Thạc sĩ
4	Trần Thị Thanh ****	093****497	thuye****@namabank.com.vn	NAM Á BANK	Thạc sĩ
5	Châu Trịnh ****	098****636	thi****@tpbank.vn	TPBANK	Cử nhân
6	Phạm Hương ****	090****444	duy****@acb.com.vn	ACB	Cử nhân
7	Nguyễn Thị Kim ****	093****499	chi****@lpbank.com.vn	LPBank	Thạc sĩ
8	Phạm Tiến ****	093****119	nhup****@mbbank.com.vn	MB Bank	Thạc sĩ

BẢNG CÂU HỎI PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA

Xin chào, tôi là Lưu Xuân Danh, hiện đang là nghiên cứu sinh của khoa Quản trị kinh doanh – Trường Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh.

Chân thành cảm ơn chuyên gia đã đồng ý tham gia vào nghiên cứu của tôi. Chủ đề chính là các yếu tố Chuyển đổi kỹ thuật số, Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và Định hướng thị trường trong ngành ngân hàng. Tôi cam kết những nội dung của buổi phỏng vấn chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu. Không có quan điểm đúng sai, tất cả chỉ sử dụng cho nghiên cứu này. Những thông tin cá nhân của chuyên gia sẽ được bảo mật.

Thời gian dự kiến: 60 phút.

Phần 1: Khởi động

1. Xin mời anh/chị tự giới thiệu bản thân về họ tên, chức vụ, nơi làm việc, công việc đang đảm nhiệm.

2. Khi nghĩ về xu hướng chuyển đổi kỹ thuật số hiện nay trong ngành ngân hàng anh/chị nghĩ có ảnh hưởng gì đến hoạt động ngành ngân hàng?

3. Theo anh/chị ngoài việc thay đổi theo xu hướng số hóa còn có những yếu tố gì có thể ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng?

Phần 2: Khám phá thang đo lường

1. Anh/chị có quen thuộc với khái niệm trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp? Theo Anh/chị nó bao gồm những hoạt động nào?

2. Theo anh/chị những thang đo sau đây về trách nhiệm xã hội của một doanh nghiệp trong lĩnh vực ngân hàng phù hợp hay không? Nếu phù hợp anh/chị xem xét cần điều chỉnh câu từ như thế nào cho phù hợp với lĩnh vực ngân hàng.

Thang đo trách nhiệm xã hội	**Phù hợp/Không phù hợp/Hiệu chỉnh**
A. Trách nhiệm kinh tế	
1. Doanh nghiệp có quy trình phản hồi mọi khiếu nại của khách hàng	
2. Doanh nghiệp có lợi nhuận ổn định	
3. Doanh nghiệp cam kết mang lại lợi nhuận nhiều nhất có thể	
4. Doanh nghiệp thể hiện một cách nhất quán với việc tối đa hóa cổ tức	
5. Doanh nghiệp duy trì mức hiệu quả cao khi hoạt động	
6. Doanh nghiệp giám sát năng suất hoạt động của nhân viên	
7. Doanh nghiệp duy trì vị thế cạnh tranh	
B. Trách nhiệm pháp luật	
1. Doanh nghiệp phải hoàn thành các nghĩa vụ pháp lý của mình	
2. Doanh nghiệp cung cấp hàng hóa dịch vụ đáp ứng các yêu cầu pháp lý tối thiểu	
3. Doanh nghiệp luôn tôn trọng các nghĩa vụ trong hợp đồng	

4. Doanh nghiệp tuân thủ các quy định của nhà nước	
5. Doanh nghiệp thể hiện một cách nhất quán với các mong đợi của chính phủ và luật pháp	
6. Doanh nghiệp là đơn vị luôn tuân thủ pháp luật	
7. Chính sách nội bộ của doanh nghiệp không có sự phân biệt đối xử đối với chính sách tiền lương hay thăng tiến của nhân viên	
C. Trách nhiệm đạo đức	
1. Doanh nghiệp nhận thức được tính chính trực và hành vi đạo đức không chỉ đơn thuần là tuân thủ pháp luật	
2. Doanh nghiệp có tư cách tốt khi thực hiện những giá trị đạo đức mong đợi của xã hội	
3. Doanh nghiệp đạt được mục tiêu nhưng không xâm phạm các chuẩn mực đạo đức	
4. Doanh nghiệp được đánh giá là doanh nghiệp đáng tin cậy	
5. Hoạt động của doanh nghiệp được đánh giá là phù hợp với các mong đợi của xã hội về chuẩn mực đạo đức	
6. Doanh nghiệp tôn trọng hoặc phát triển các chuẩn mực đạo đức mà xã hội chấp nhận	
7. Nhân viên của doanh nghiệp yêu cầu cung cấp thông tin đầy đủ và chính xác cho khách hàng	
D. Trách nhiệm từ thiện	
1. Doanh nghiệp cố gắng cải thiện nhận thức về hành vi kinh doanh	

2. Doanh nghiệp hỗ trợ các hoạt động nghệ thuật địa phương	
3. Doanh nghiệp hỗ trợ người nghèo	
4. Doanh nghiệp có các hoạt động từ thiện và hỗ trợ cộng đồng như mong đợi của xã hội	
5. Nhân viên doanh nghiệp tham gia tất cả các hoạt động tình nguyện và từ thiện trong cộng đồng địa phương	
6. Doanh nghiệp luôn cố gắng hoàn thành trách nhiệm xã hội của mình	
7. Doanh nghiệp luôn cố gắng đóng góp vào việc phát triển cộng đồng ngày một tốt hơn	
8. Doanh nghiệp hỗ trợ các hoạt động tình nguyện nhằm nâng cao chất lượng cuộc sống của cộng đồng	

3. Anh/chị có quen thuộc với khái niệm định hướng thị trường của doanh nghiệp? Theo Anh/chị nó bao gồm những hoạt động nào?

4. Theo anh/chị những thang đo sau đây về định hướng thị trường của một doanh nghiệp trong lĩnh vực ngân hàng phù hợp hay không? Nếu phù hợp anh/chị xem xét cần điều chỉnh câu từ như thế nào cho phù hợp với lĩnh vực ngân hàng.

Thang đo định hướng thị trường	**Phù hợp/Không phù hợp/Hiệu chỉnh**
A. Thu thập thông tin	
1. Doanh nghiệp thăm dò ý kiến người dùng ít nhất 1 lần/năm để đánh giá chất lượng sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp	
2. Trong doanh nghiệp, thông tin tình báo về đối thủ cạnh tranh được thu thập riêng lẻ bởi các bộ phận khác nhau	
3. Doanh nghiệp định kỳ xem xét các ảnh hưởng của việc thay đổi môi trường kinh doanh	

4. Doanh nghiệp thường xuyên theo dõi và đánh giá các thông tin kinh tế vĩ mô (lãi suất, tỉ giá hối đoái, GDP, tốc độ tăng trưởng ngành, tỉ lệ lạm phát…)	
5. Doanh nghiệp duy trì các mối quan hệ với các cơ quan quản lý nhà nước để thu thập và đánh giá các thông tin về chính sách nhà nước có liên quan	
6. Doanh nghiệp thường xuyên thu thập và đánh giá các thông tin liên quan đến các xu hướng chung của xã hội có thể ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh của doanh nghiệp (lối sống, ý thức môi trường, xu hướng phát triển bền vững…)	
7. Doanh nghiệp dành thời gian trao đổi với các nhà cung cấp để tìm hiểu thông tin về hoạt động kinh doanh của họ (quy trình sản xuất, thông tin ngành, các nhóm khách hàng của họ…)	
8. Trong doanh nghiệp, chỉ một số ít người thu thập thông tin về đối thủ cạnh tranh	
Phổ biến thông tin	
1. Trong doanh nghiệp, phòng marketing luôn dành thời gian để trao đổi về các nhu cầu trong tương lai của khách hàng với các phòng ban chức năng khác	
2. Trong doanh nghiệp định kỳ trao đổi các tài liệu có thông tin khách hàng cho các phòng chức năng khác (báo cáo, bảng tin…)	
3. Trong doanh nghiệp thường xuyên tổ chức các cuộc họp giữa các phòng chức năng để thảo	

luận về xu hướng và sự phát triển của thị trường (khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh)	
4. Trong doanh nghiệp thường xuyên tổ chức các cuộc tập huấn cập nhật các thông tin quy định, chính sách…	
5. Trong doanh nghiệp, bộ phận kỹ thuật dành nhiều thời gian để chia sẻ thông tin về công nghệ cho các sản phẩm mới với các phòng ban khác	
6. Trong doanh nghiệp việc chia sẻ các thông tin thị trường diễn ra nhanh chóng giữa các phòng ban	
Phản hồi thông tin thị trường	
1. Vì các lý do khác nhau, doanh nghiệp có xu hướng bỏ qua những nhu cầu về sản phẩm hay dịch vụ của khách hàng	
2. Các dòng sản phẩm của doanh nghiệp phụ thuộc vào chính sách nội bộ hơn là nhu cầu thực tế của thị trường	
3. Doanh nghiệp chậm thay đổi nhà cung cấp mới mặc dù đánh giá họ tốt hơn nhà cung cấp hiện có	
4. Doanh nghiệp sẽ phản hồi ngay lập tức khi mà đối thủ cạnh tranh chính thực hiện chiến lược cạnh tranh trực tiếp vào khách hàng của doanh nghiệp	
5. Các hoạt động nội bộ của các phòng ban chức năng được phối hợp nhịp nhàng với nhau	

6. Ngay khi doanh nghiệp đưa ra một kế hoạch marketing tốt, doanh nghiệp có thể không thực hiện một cách kịp thời	
7. Doanh nghiệp sẽ phản hồi ngay khi có các cáo buộc từ các nhóm lợi ích ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp	
8. Doanh nghiệp có xu hướng mất nhiều thời gian hơn đối thủ cạnh tranh để thay đổi đáp ứng các quy định hoặc chính sách	

5. Anh/chị có quen thuộc với khái niệm chuyển đổi kỹ thuật số của doanh nghiệp? Theo Anh/chị nó bao gồm những hoạt động nào?

6. Theo anh/chị những thang đo sau đây về chuyển đổi kỹ thuật số của một doanh nghiệp trong lĩnh vực ngân hàng phù hợp hay không? Nếu phù hợp anh/chị xem xét cần điều chỉnh câu từ như thế nào cho phù hợp với lĩnh vực ngân hàng.

Thang đo chuyển đổi kỹ thuật số	**Phù hợp/Không phù hợp/Hiệu chỉnh**
A. Marketing số	
1. Tối ưu hóa công cụ tìm kiếm	
2. Sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để marketing	
3. Pay-per-click (hiển thị thông điệp quảng cáo trên phần liên kết được tài trợ trong trang kết quả tìm kiếm của Google, Yahoo, MSN,... khi khách hàng tìm kiếm những từ khóa có liên quan)	
4. Tiếp thị liên kết	
5. Quảng cáo trực tuyến và hiển thị quảng cáo dựa trên hoạt động của một người dùng trên site của doanh nghiệp	
B. Trải nghiệm số sản phẩm	

1. Trang website được tối ưu hóa cho thiết bị di động	
2. Ứng dụng dành cho điện thoại iOS	
3. Ứng dụng dành cho điện thoại Android	
4. Nội dung website đa dạng và hấp dẫn	
5. Khách hàng có thể chia sẻ nội dung thông qua mạng xã hội	
6. So sánh sản phẩm	
C. Thương mại điện tử	
1. Tùy chọn giao hàng nhanh	
2. Click and collect (Đặt hàng trực tuyến và đến cửa hàng lấy hàng)	
3. Bán hàng trực tiếp thông qua các mạng xã hội	
4. Chế độ giao hàng dựa trên tác động của môi trường	
5. Khả năng giảm ảnh hưởng đến khí hậu	
D. Quản trị quan hệ khách hàng số	
1. Số điện thoại dịch vụ khách hàng	
2. Thời gian trả lời email khách hàng	
3. Diễn đàn/ trả lời trực tuyến	
4. Chương trình khách hàng thân thiết	
5. Khách hàng có thể gửi phản hồi trực tuyến	
6. Trang website có thông tin về thời gian phản hồi khách hàng	
7. Dịch vụ gọi lại	

7. Theo anh/chị những thang đo sau đây về hiệu quả hoạt động của một doanh nghiệp trong lĩnh vực ngân hàng phù hợp hay không? Nếu phù hợp anh/chị xem xét cần điều chỉnh câu từ như thế nào cho phù hợp với lĩnh vực ngân hàng.

Thang đo hiệu quả hoạt động	**Phù hợp/Không phù hợp/Hiệu chỉnh**
1. Doanh nghiệp đạt được lợi nhuận mong muốn	
2. Doanh nghiệp đạt được mức tăng trưởng doanh thu như mong muốn	
3. Doanh nghiệp đạt được thị phần kỳ vọng	
4. Doanh nghiệp mở rộng thị trường như mong đợi	
5. Doanh nghiệp gia tăng sản phẩm/dịch vụ như mong muốn	

8. Ý kiến khác của anh/chị:

……

……

……

Cảm ơn anh/chị đã tham gia thảo luận.

PHỤ LỤC 2: BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT SƠ BỘ

BẢNG KHẢO SÁT

Kính gửi: Quý Anh/chị

Tôi là Lưu Xuân Danh, nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh tại Trường Đại học Công nghiệp Tp. HCM, hiện đang thực hiện nghiên cứu mối quan hệ giữa các hoạt động trách nhiệm xã hội, định hướng thị trường và hoạt động chuyển đổi số của các ngân hàng với hiệu quả hoạt động của ngân hàng. Rất mong Anh/chị dành thời gian điền các thông tin trong bảng câu hỏi này. Mọi thông tin do Anh/chị cung cấp sẽ được bảo mật và hoàn toàn chỉ dùng cho mục đích nghiên cứu khoa học.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Quý Anh/chị.

Phần 1: Thông tin cá nhân

1. Họ và tên người được phỏng vấn:

2. Địa chỉ liên lạc: Điện thoại:

3. Giới tính: Nam Nữ

4. Độ tuổi:

☐ Từ <25
☐ Từ 25 – <35
☐ Từ 35 – <50
☐ Trên 50

5. Ngân hàng đang công tác:

6. Vị trí đảm nhiệm:

7. Mức thu nhập bình quân/tháng:

☐ Dưới 15 triệu
☐ 15 – <30 triệu
☐ 30 – <50 triệu
☐ Trên 50 triệu

Phần 2: Định hướng thị trường

Anh/chị vui lòng đánh dấu cho câu trả lời phù hợp nhất với mức độ từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý)

Thu thập thông tin					
1. Ngân hàng anh/chị thăm dò ý kiến khách hàng ít nhất 1 lần/năm để đánh giá chất lượng dịch vụ do ngân hàng cung cấp.	①	②	③	④	⑤
2. Trong ngân hàng anh/chị các bộ phận luôn thu thập thông tin về đối thủ cạnh tranh.	①	②	③	④	⑤
3. Ngân hàng anh/chị định kỳ xem xét các ảnh hưởng của việc thay đổi môi trường kinh doanh.	①	②	③	④	⑤
4. Ngân hàng anh/chị thường xuyên theo dõi và đánh giá các thông tin kinh tế vĩ mô.	①	②	③	④	⑤
5. Ngân hàng anh/chị duy trì các mối quan hệ với các cơ quan quản lý nhà nước để thu thập và đánh giá các thông tin về chính sách nhà nước có liên quan.	①	②	③	④	⑤
6. Ngân hàng anh/chị thường xuyên thu thập và đánh giá các thông tin liên quan đến các xu hướng chung của xã hội có thể ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh của ngân hàng.	①	②	③	④	⑤
7. Ngân hàng anh/chị dành thời gian trao đổi với các nhà cung cấp để tìm hiểu thông tin về hoạt động kinh doanh của nhà cung cấp.	①	②	③	④	⑤
8. Ngân hàng anh/chị chỉ có một số ít cá nhân thu thập thông tin về đối thủ cạnh tranh.	①	②	③	④	⑤
Phổ biến thông tin					
1. Trong ngân hàng anh/chị, phòng Marketing luôn dành thời gian để trao đổi về các nhu cầu trong tương lai của khách hàng với các phòng chức năng khác.	①	②	③	④	⑤
2. Trong ngân hàng anh/chị định kỳ trao đổi các tài liệu có thông tin khách hàng cho các phòng chức năng khác.	①	②	③	④	⑤

3. Trong ngân hàng anh/chị thường xuyên tổ chức các cuộc họp giữa các phòng chức năng để thảo luận về xu hường và sự phát triển của thị trường.	①	②	③	④	⑤
4. Trong ngân hàng anh/chị thường xuyên tổ chức các cuộc tập huấn cập nhật các thông tin quy định, chính sách của nhà nước.	①	②	③	④	⑤
5. Trong ngân hàng anh/chị bộ phận kỹ thuật dành nhiều thời gian để chia sẻ thông tin về công nghệ cho các sản phẩm mới cho các phòng ban khác.	①	②	③	④	⑤
6. Trong ngân hàng anh/chị chia sẻ các thông tin diễn biến thị trường nhanh chóng giữa các phòng ban.	①	②	③	④	⑤
Phản hồi thông tin thị trường					
1. Ngân hàng anh/chị có xu hướng bỏ qua những nhu cầu về sản phẩm/dịch vụ của khách hàng vì những lý do khác nhau.	①	②	③	④	⑤
2. Các dòng sản phẩm của ngân hàng anh/chị phụ thuộc vào các chính sách nội bộ hơn là do nhu cầu thực tế của thị trường.	①	②	③	④	⑤
3. Ngân hàng anh/chị chậm thay đổi nhà cung cấp mới mặc dù đánh đánh giá nhà cung cấp mới tốt hơn nhà cung cấp hiện có.	①	②	③	④	⑤
4. Ngân hàng anh/chị sẽ phản hồi ngay lập tức khi các đối thủ cạnh tranh chính thực hiện chiến lực cạnh tranh nhắm trực tiếp vào khách hàng của ngân hàng anh/chị.	①	②	③	④	⑤
5. Trong ngân hàng anh/chị các hoạt động nội bộ giữa các phòng ban chức năng được phối hợp nhịp nhàng với nhau.	①	②	③	④	⑤
6. Ngay khi ngân hàng anh/chị đưa ra một kế hoạch marketing tốt, ngân hàng anh/chị có thể không thực hiện một cách kịp thời.	①	②	③	④	⑤
7. Ngân hàng anh/chị sẽ phản hồi ngay khi có các cáo buộc từ các nhóm lợi ích ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng.	①	②	③	④	⑤
8. Ngân hàng anh/chị có xu hướng mất nhiều thời gian hơn đối thủ cạnh tranh để thay đổi các đáp ứng các quy định hoặc chính sách của nhà nước.	①	②	③	④	⑤

Phần 3: Trách nhiệm xã hội

Anh/chị vui lòng đánh dấu cho câu trả lời phù hợp nhất với mức độ từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý)

Trách nhiệm kinh tế					
1. Ngân hàng anh/chị có quy trình phản hồi mọi khiếu nại của khách hàng.	①	②	③	④	⑤
2. Ngân hàng anh/chị có lợi nhuận ổn định.	①	②	③	④	⑤
3. Ngân hàng anh/chị cam kết mang lại lợi nhuận nhiều nhất có thể.	①	②	③	④	⑤
4. Ngân hàng anh/chị thể hiện một cách nhất quán với việc tối đa hóa cổ tức.	①	②	③	④	⑤
5. Ngân hàng anh/chị duy trì mức hiệu quả cao khi hoạt động.	①	②	③	④	⑤
6. Ngân hàng anh/chị giám sát năng suất hoạt động của nhân viên.	①	②	③	④	⑤
7. Ngân hàng anh/chị duy trì vị thế cạnh tranh.	①	②	③	④	⑤
Trách nhiệm pháp luật					
1. Ngân hàng anh/chị phải hoàn thành các nghĩa vụ pháp lý của mình.	①	②	③	④	⑤
2. Ngân hàng anh/chị cung cấp sản phẩm/dịch vụ đáp ứng các yêu cầu pháp lý tối thiểu.	①	②	③	④	⑤
3. Ngân hàng anh/chị luôn tôn trọng các nghĩa vụ trong hợp đồng.	①	②	③	④	⑤
4. Ngân hàng anh/chị tuân thủ các quy định của nhà nước.	①	②	③	④	⑤
5. Ngân hàng anh/chị thể hiện một cách nhất quán với các mong đợi của chính phủ và luật pháp.	①	②	③	④	⑤
6. Ngân hàng anh/chị luôn tuân thủ pháp luật.	①	②	③	④	⑤
7. Chính sách nội bộ của ngân hàng anh/chị không có sự phân biệt đối xử đối với chính sách tiền lương hay thăng tiến của nhân viên.	①	②	③	④	⑤

Trách nhiệm đạo đức					
1. Ngân hàng anh/chị nhận thức được tính chính trị và hanh vi đạo đức không chỉ đơn thuần là tuân thủ pháp luật.	①	②	③	④	⑤
2. Ngân hàng anh/chị có tư cách tốt khi thực hiện những giá trị đạo đức mong đợi của xã hội.	①	②	③	④	⑤
3. Ngân hàng anh/chị đạt được mục tiêu nhưng không xâm phạm các chuẩn mực đạo đức.	①	②	③	④	⑤
4. Ngân hàng anh/chị được đánh giá là ngân hàng đáng tin cậy.	①	②	③	④	⑤
5. Hoạt động của Ngân hàng anh/chị được đánh giá là phù hợp với các mong đợi của xã hội về chuẩn mực đạo đức.	①	②	③	④	⑤
6. Ngân hàng anh/chị tôn trọng hoặc phát triển các chuẩn mực đạo đức mà xã hội chấp nhận.	①	②	③	④	⑤
7. Nhân viên ngân hàng anh/chị được yêu cầu cung cấp thông tin đầy đủ và chính xác cho khách hàng.	①	②	③	④	⑤
Trách nhiệm từ thiện					
1. Ngân hàng anh/chị cố gắng cải thiện nhận thức về hành vi kinh doanh.	①	②	③	④	⑤
2. Ngân hàng anh/chị hỗ trợ các hoạt động nghệ thuật địa phương.	①	②	③	④	⑤
3. Ngân hàng anh/chị hỗ trợ người nghèo.	①	②	③	④	⑤
4. Ngân hàng anh/chị có các hoạt động từ thiện và hỗ trợ cộng đồng như mong đợi của xã hội.	①	②	③	④	⑤
5. Nhân viên ngân hàng anh/chị tham gia tất cả các hoạt động tình nguyện và từ thiện tại cộng đồng địa phương.	①	②	③	④	⑤
6. Ngân hàng anh/chị luôn cố gắng hoàn thành trách nhiệm xã hội của mình.	①	②	③	④	⑤
7. Ngân hàng anh/chị luôn cố gắng đóng góp vào việc phát triển cộng đồng ngày một tốt đẹp hơn.	①	②	③	④	⑤
8. Ngân hàng anh/chị hỗ trợ các hoạt động tình nguyện nhằm nâng cao chất lượng cuộc sống của cộng đồng.	①	②	③	④	⑤

Phần 4: Chuyển đổi kỹ thuật số

Anh/chị vui lòng đánh dấu cho câu trả lời phù hợp nhất với mức độ từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý)

Marketing số					
1. Ngân hàng anh/chị giúp tối ưu hóa công cụ tìm kiếm.	①	②	③	④	⑤
2. Ngân hàng anh/chị sử dụng phương pháp truyền thông mạng xã hội để marketing.	①	②	③	④	⑤
3. Ngân hàng anh/chị hiển thị thông điệp quảng cáo trên liên kết được tài trợ trong kết quả tìm kiếm của Google.	①	②	③	④	⑤
4. Ngân hàng anh/chị có thực hiện liên kết marketing với các đối tác.	①	②	③	④	⑤
5. Ngân hàng anh/chị thực hiện quảng cáo trực tuyến và hiện thị quảng cáo dựa trên hoạt động của khách hàng trên website của ngân hàng.	①	②	③	④	⑤
Trải nghiệm sản phẩm số					
1. Ngân hàng anh/chị có trang website tối ưu hóa cho cả thiết bị di động.	①	②	③	④	⑤
2. Ngân hàng anh/chị có ứng dụng cho khách hàng sử dụng thiết bị iOS.	①	②	③	④	⑤
3. Ngân hàng anh/chị có ứng dụng cho khách hàng sử dụng thiết bị Android.	①	②	③	④	⑤
4. Ngân hàng anh/chị có nội dung website đa dạng và hấp dẫn.	①	②	③	④	⑤
5. Khách hàng có thể chia sẻ nội dung về ngân hàng anh/chị thông qua mạng xã hội.	①	②	③	④	⑤
6. Trang website hoặc ứng dụng của ngân hàng anh/chị có thể giúp khách hàng so sánh các sản phẩm/dịch vụ của ngân hàng.	①	②	③	④	⑤
Thương mại điện tử					
1. Khách hàng của ngân hàng anh/chị có thể tùy chọn phương thức giao thẻ/hồ sơ nhanh.	①	②	③	④	⑤

2. Ngân hàng anh/chị có thể hỗ trợ khách hàng đăng ký sản phẩm/dịch vụ trực tuyến và khách hàng đến ngân hàng để nhận kết quả.	①	②	③	④	⑤
3. Khách hàng của ngân hàng anh/chị có thể đăng ký dịch vụ trực tuyến thông qua các mạng xã hội.	①	②	③	④	⑤
4. Ngân hàng anh/chị hỗ trợ khách hàng thực hiện các giao dịch dựa trên điều kiện ảnh hưởng của môi trường.	①	②	③	④	⑤
5. Ngân hàng anh/chị hỗ trợ khách hàng giao dịch giúp giảm ảnh hưởng môi trường.	①	②	③	④	⑤
Quản trị quan hệ khách hàng số					
1. Ngân hàng anh/chị có dịch vụ tổng đài hỗ trợ khách hàng tốt.	①	②	③	④	⑤
2. Ngân hàng anh/chị phản hồi email khách hàng trong thời gian ngắn.	①	②	③	④	⑤
3. Ngân hàng anh/chị có hệ thống trả lời trực tuyến cho khách hàng được đánh giá tốt.	①	②	③	④	⑤
4. Ngân hàng anh/chị có chương trình khách hàng thân thiết được khách hàng đánh giá cao.	①	②	③	④	⑤
5. Khách hàng của ngân hàng anh/chị có thể phản hồi trực tuyến đến ngân hàng nhanh chóng.	①	②	③	④	⑤
6. Trang website của ngân hàng anh/chị có thông tin về thời gian phản hồi của khách hàng.	①	②	③	④	⑤
7. Ngân hàng anh/chị gọi lại cho phản hồi của khách hàng trong thời gian ngắn.	①	②	③	④	⑤

Phần 5: Hiệu quả hoạt động

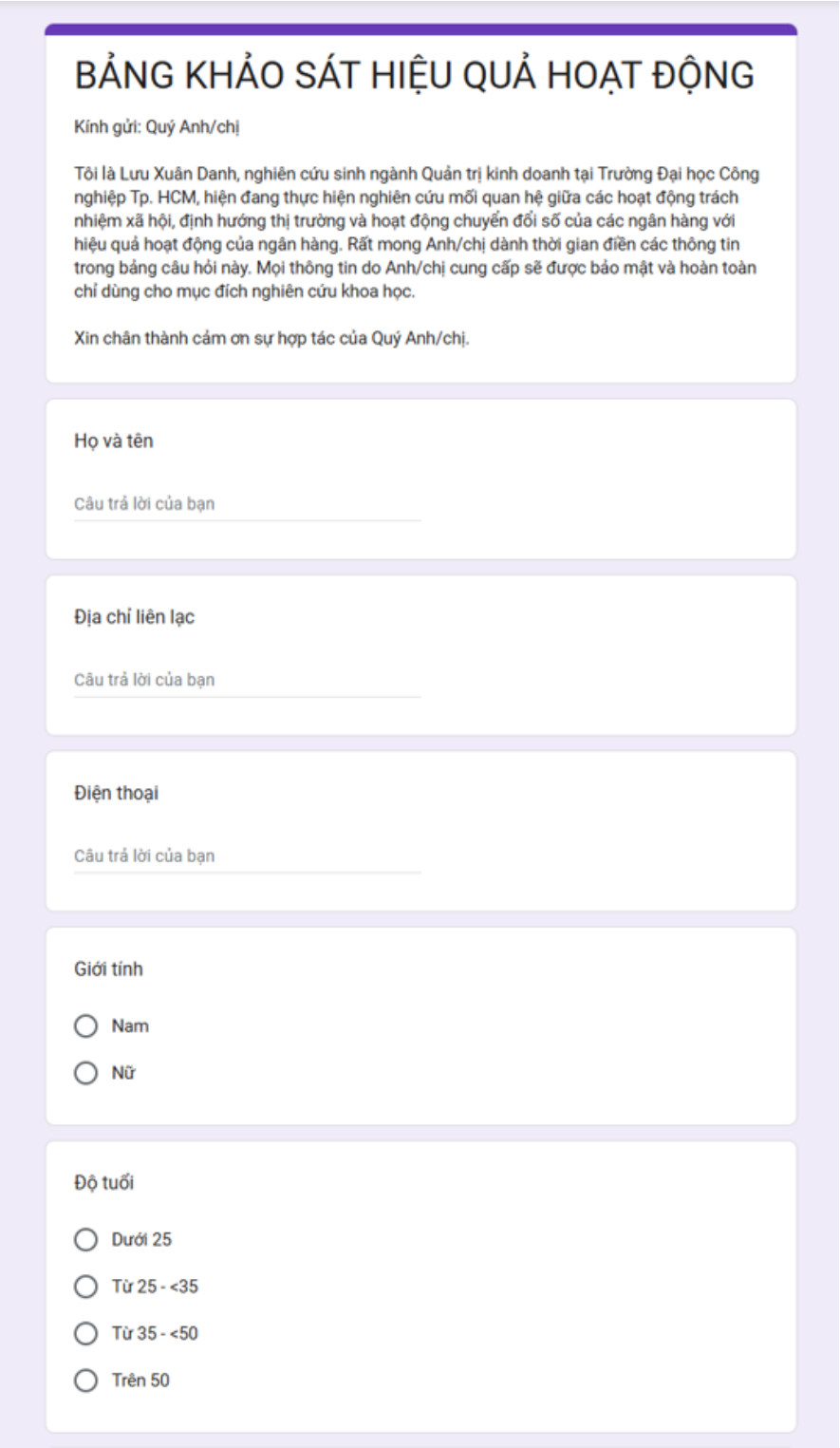
Anh/chị vui lòng đánh dấu cho câu trả lời phù hợp nhất với mức độ từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý)

Hiệu quả hoạt động					
1. Ngân hàng anh/chị đạt được lợi nhuận mong muốn.	①	②	③	④	⑤
2. Ngân hàng anh/chị đạt được mức tăng trưởng doanh thu như mong muốn.	①	②	③	④	⑤
3. Ngân hàng anh/chị đạt được thị phần kỳ vọng.	①	②	③	④	⑤
4. Ngân hàng anh/chị mở rộng thị trường như mong đợi.	①	②	③	④	⑤
5. Ngân hàng anh/chị gia tăng các sản phẩm/dịch vụ như mong muốn.	①	②	③	④	⑤

Chân thành cảm ơn sự hợp tác của Quý anh/chị.

PHỤ LỤC 3: BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT CHÍNH THỨC

Link khảo sát chính thức tại: ***https://docs.google.com/forms/d/1ewVGUrvJ2L2LG-6CL8owr8ys0rkyBEwV5EZEChX0Mvk/***



BẢNG KHẢO SÁT HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG

Kính gửi: Quý Anh/chị

Tôi là Lưu Xuân Danh, nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh tại Trường Đại học Công nghiệp Tp. HCM, hiện đang thực hiện nghiên cứu mối quan hệ giữa các hoạt động trách nhiệm xã hội, định hướng thị trường và hoạt động chuyển đổi số của các ngân hàng với hiệu quả hoạt động của ngân hàng. Rất mong Anh/chị dành thời gian điền các thông tin trong bảng câu hỏi này. Mọi thông tin do Anh/chị cung cấp sẽ được bảo mật và hoàn toàn chỉ dùng cho mục đích nghiên cứu khoa học.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Quý Anh/chị.

Họ và tên

Câu trả lời của bạn

Địa chỉ liên lạc

Câu trả lời của bạn

Điện thoại

Câu trả lời của bạn

Giới tính

- Nam
- Nữ

Độ tuổi

- Dưới 25
- Từ 25 - <35
- Từ 35 - <50
- Trên 50

- ◯ Trên 50

Ngân hàng đang công tác

Câu trả lời của bạn

Địa điểm công tác

- ◯ Tp. Hồ Chí Minh
- ◯ Bình Dương
- ◯ Đồng Nai
- ◯ Tây Ninh
- ◯ Bình Phước
- ◯ Bà Rịa - Vũng Tàu

Vị trí đảm nhiệm

Câu trả lời của bạn

Mức thu nhập bình quân/tháng

- ◯ Dưới 15 triệu
- ◯ 15 - <30 triệu
- ◯ 30 - <50 triệu
- ◯ Trên 50 triệu

Trình độ học vấn

- ◯ Cao đẳng
- ◯ Cử nhân
- ◯ Sau đại học

Tiếp

Xóa hết câu trả lời

BẢNG KHẢO SÁT HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG

luuxuandanh@gmail.com Chuyển đổi tài khoản

Không được chia sẻ

* Biểu thị câu hỏi bắt buộc

Phần 2: Định hướng thị trường Anh/chị vui lòng đánh dấu cho câu trả lời phù hợp nhất với mức độ từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý)

1. Ngân hàng anh/chị thăm dò ý kiến khách hàng ít nhất 2 lần/năm để đánh giá chất lượng dịch vụ do ngân hàng cung cấp. *

	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	◯	◯	◯	◯	◯	Hoàn toàn đồng ý

2. Trong ngân hàng anh/chị các bộ phận luôn thu thập thông tin về đối thủ cạnh tranh. *

	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	◯	◯	◯	◯	◯	Hoàn toàn đồng ý

3. Ngân hàng anh/chị định kỳ xem xét các ảnh hưởng của việc thay đổi môi trường kinh doanh. *

	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	◯	◯	◯	◯	◯	Hoàn toàn đồng ý

4. Ngân hàng anh/chị thường xuyên theo dõi và đánh giá các thông tin kinh tế vĩ mô. *

	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	◯	◯	◯	◯	◯	Hoàn toàn đồng ý

Phần 3: Trách nhiệm xã hội Anh/chị vui lòng đánh dấu cho câu trả lời phù hợp nhất với mức độ từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý)

1. Ngân hàng anh/chị có quy trình phản hồi mọi khiếu nại của khách hàng. *

	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	○	○	○	○	○	Hoàn toàn đồng ý

2. Ngân hàng anh/chị có lợi nhuận ổn định. *

	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	○	○	○	○	○	Hoàn toàn đồng ý

3. Ngân hàng anh/chị cam kết mang lại lợi nhuận nhiều nhất có thể. *

	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	○	○	○	○	○	Hoàn toàn đồng ý

4. Ngân hàng anh/chị thể hiện một cách nhất quán với việc tối đa hóa cổ tức. *

	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	○	○	○	○	○	Hoàn toàn đồng ý

5. Ngân hàng anh/chị duy trì mức hiệu quả cao khi hoạt động. *

	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	○	○	○	○	○	Hoàn toàn đồng ý

6. Ngân hàng anh/chị giám sát năng suất hoạt động của nhân viên. *

Phần 4: Chuyển đổi kỹ thuật số Anh/chị vui lòng đánh dấu cho câu trả lời phù hợp nhất với mức độ từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý)

1. Ngân hàng anh/chị giúp tối ưu hóa công cụ tìm kiếm. *

	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	○	○	○	○	○	Hoàn toàn đồng ý

2. Ngân hàng anh/chị sử dụng phương pháp truyền thông mạng xã hội để marketing. *

	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	○	○	○	○	○	Hoàn toàn đồng ý

3. Ngân hàng anh/chị hiển thị thông điệp quảng cáo trên liên kết được tài trợ trong kết quả tìm kiếm của Google. *

	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	○	○	○	○	○	Hoàn toàn đồng ý

4. Ngân hàng anh/chị có thực hiện liên kết marketing với các đối tác. *

	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	○	○	○	○	○	Hoàn toàn đồng ý

5. Ngân hàng anh/chị thực hiện quảng cáo trực tuyến và hiện thị quảng cáo dựa trên hoạt động của khách hàng trên website của ngân hàng. *

	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	○	○	○	○	○	Hoàn toàn đồng ý

Phần 5: Hiệu quả hoạt động Anh/chị vui lòng đánh dấu cho câu trả lời phù hợp nhất với mức độ từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý)

1. Ngân hàng anh/chị đạt được lợi nhuận mong muốn. *

	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	○	○	○	○	○	Hoàn toàn đồng ý

2. Ngân hàng anh/chị đạt được mức tăng trưởng doanh thu như mong muốn. *

	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	○	○	○	○	○	Hoàn toàn đồng ý

3. Ngân hàng anh/chị đạt được thị phần kỳ vọng. *

	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	○	○	○	○	○	Hoàn toàn đồng ý

4. Ngân hàng anh/chị mở rộng thị trường như mong đợi. *

	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	○	○	○	○	○	Hoàn toàn đồng ý

5. Ngân hàng anh/chị gia tăng các sản phẩm/dịch vụ như mong muốn. *

	1	2	3	4	5	
Hoàn toàn không đồng ý	○	○	○	○	○	Hoàn toàn đồng ý

Quay lại Gửi Xóa hết câu trả lời

PHỤ LỤC 4: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU ĐỊNH LƯỢNG

1. Đánh giá mô hình đo lường

1.1 Mô hình đo lường bậc thấp

1.1.1 Độ tin cậy và phương sai trung bình được trích

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
DEP	0.853	0.891	0.577
DMK	0.790	0.857	0.545
ECM	0.784	0.853	0.538
ECR	0.901	0.922	0.629
ECRM	0.822	0.867	0.583
EMR	0.885	0.911	0.594
FP	0.787	0.854	0.540
LR	0.914	0.931	0.660
MID	0.731	0.817	0.528
MIG	0.783	0.841	0.599
MRE	0.827	0.869	0.557
PR	0.908	0.926	0.610

1.1.2 Kết quả phân tích EFA- Harman's Single-Factor Test

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	23.978	30.352	30.352	23.978	30.352	30.352
2	5.501	6.963	37.315			
3	5.133	6.498	43.813			
4	2.078	2.631	46.444			
5	1.919	2.429	48.873			
6	1.520	1.924	50.797			
7	1.504	1.904	52.700			
8	1.479	1.872	54.572			
9	1.321	1.672	56.244			
10	1.297	1.642	57.885			
11	1.216	1.540	59.425			
12	1.153	1.460	60.885			
13	1.138	1.440	62.325			
14	1.084	1.372	63.697			
15	1.052	1.332	65.029			
16	1.032	1.307	66.336			
17	.974	1.233	67.569			
18	.943	1.194	68.762			
19	.923	1.168	69.930			
20	.879	1.113	71.043			

21	.853	1.080	72.123				
22	.835	1.056	73.179				
23	.813	1.030	74.209				
24	.778	.985	75.194				
25	.768	.972	76.166				
26	.735	.930	77.096				
27	.727	.920	78.016				
28	.705	.893	78.909				
29	.684	.866	79.775				
30	.658	.833	80.608				
31	.624	.789	81.397				
32	.599	.758	82.155				
33	.585	.741	82.896				
34	.567	.717	83.613				
35	.561	.710	84.323				
36	.540	.683	85.006				
37	.528	.669	85.675				
38	.502	.636	86.311				
39	.471	.596	86.907				
40	.467	.591	87.499				
41	.458	.580	88.078				
42	.446	.565	88.643				
43	.443	.560	89.203				
44	.423	.535	89.739				

45	.412	.522	90.260				
46	.388	.491	90.752				
47	.379	.479	91.231				
48	.367	.464	91.695				
49	.362	.458	92.153				
50	.357	.452	92.605				
51	.332	.420	93.025				
52	.326	.412	93.437				
53	.305	.386	93.824				
54	.299	.378	94.202				
55	.291	.369	94.571				
56	.277	.350	94.921				
57	.273	.345	95.266				
58	.264	.334	95.600				
59	.259	.327	95.927				
60	.252	.319	96.246				
61	.235	.297	96.543				
62	.225	.285	96.827				
63	.219	.278	97.105				
64	.208	.264	97.369				
65	.199	.252	97.621				
66	.190	.241	97.862				
67	.179	.226	98.088				
68	.174	.221	98.309				

69	.163	.207	98.516				
70	.161	.203	98.719				
71	.155	.196	98.916				
72	.141	.178	99.094				
73	.124	.157	99.250				
74	.121	.153	99.403				
75	.107	.136	99.538				
76	.106	.135	99.673				
77	.094	.119	99.792				
78	.085	.108	99.900				
79	.079	.100	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

1.1.3 Hệ số tải ngoài (outer loading)

	DEP	DMK	ECM	ECR	ECRM	EMR	FP	LR	MID	MIG	MRE	PR
DEP1	0.788											
DEP2	0.738											
DEP3	0.763											
DEP4	0.775											
DEP5	0.777											
DEP6	0.714											

DMK1	0.750		
DMK2	0.684		
DMK3	0.743		
DMK4	0.727		
DMK5	0.782		
ECM1		0.779	
ECM2		0.736	
ECM3		0.760	
ECM4		0.731	
ECM5		0.655	
ECR1			0.833
ECR2			0.788
ECR3			0.811
ECR4			0.736
ECR5			0.733
ECR6			0.812
ECR7			0.831

ECRM1	0.709		
ECRM2	0.697		
ECRM3	0.722		
ECRM4	0.731		
ECRM5	0.656		
ECRM6	0.618		
ECRM7	0.724		
EMR1		0.846	
EMR2		0.693	
EMR3		0.731	
EMR4		0.763	
EMR5		0.812	
EMR6		0.718	
EMR7		0.817	
FP1			0.720
FP2			0.765
FP3			0.669

FP4	0.747			
FP5	0.768			
LR1		0.794		
LR2		0.818		
LR3		0.787		
LR4		0.873		
LR5		0.790		
LR6		0.835		
LR7		0.788		
MID1			0.748	
MID2			0.600	
MID3			0.688	
MID4			0.592	
MID5			0.625	
MID6			0.659	
MIG1				0.723
MIG2				0.627

MIG3	0.579		
MIG4	0.633		
MIG5	0.657		
MIG6	0.582		
MIG7	0.578		
MIG8	0.657		
MRE1		0.823	
MRE2		0.733	
MRE3		0.725	
MRE4		0.652	
MRE5		0.616	
MRE6		0.641	
MRE7		0.532	
MRE8		0.649	
PR1			0.763
PR2			0.816
PR3			0.822

PR4	0.750
PR5	0.763
PR6	0.845
PR7	0.745
PR8	0.739

1.1.4 Giá trị phân biệt

Bảng HTMT

	DEP	DMK	ECM	ECR	ECRM	EMR	FP	LR	MID	MIG	MRE	PR
DEP												
DMK	0.812											
ECM	0.783	0.833										
ECR	0.425	0.513	0.442									
ECRM	0.656	0.701	0.639	0.280								
EMR	0.484	0.521	0.453	0.809	0.294							
FP	0.555	0.605	0.538	0.704	0.386	0.705						
LR	0.506	0.569	0.459	0.814	0.291	0.835	0.703					

MID	0.342	0.329	0.273	0.345	0.219	0.376	0.511	0.332			
MIG	0.413	0.408	0.357	0.508	0.277	0.535	0.821	0.52	0.702		
MRE	0.382	0.417	0.366	0.513	0.272	0.513	0.749	0.498	0.613	0.817	
PR	0.472	0.554	0.485	0.802	0.287	0.913	0.719	0.813	0.357	0.494	0.482

Bảng Fornell và Larcker

	DEP	DMK	ECM	ECR	ECRM	EMR	FP	LR	MID	MIG	MRE	PR
DEP	0.860											
DMK	0.633	0.738										
ECM	0.605	0.617	0.733									
ECR	0.372	0.435	0.370	0.793								
ECRM	0.559	0.573	0.525	0.250	0.695							
EMR	0.422	0.441	0.378	0.616	0.258	0.77						
FP	0.458	0.485	0.426	0.597	0.320	0.594	0.735					
LR	0.447	0.485	0.387	0.632	0.259	0.644	0.603	0.813				
MID	0.272	0.253	0.207	0.283	0.166	0.303	0.397	0.275	0.654			
MIG	0.343	0.331	0.276	0.430	0.219	0.448	0.646	0.446	0.543	0.631		
MRE	0.320	0.339	0.294	0.439	0.215	0.439	0.601	0.432	0.486	0.546	0.676	

PR	0.419	0.472	0.409	0.618	0.257	0.617	0.616	0.834	0.296	0.422	0.417	0.781

Bảng Cross-loading

	CSR	DEP	DMK	DT	ECM	ECR	ECRM	EMR	FP	LR	MID	MIG	MO	MRE	PR
DEP1	0.308	0.788	0.655	0.722	0.62	0.246	0.423	0.273	0.314	0.299	0.207	0.232	0.261	0.231	0.322
DEP1	0.308	0.788	0.655	0.722	0.62	0.246	0.423	0.273	0.314	0.299	0.207	0.232	0.261	0.231	0.322
DEP2	0.408	0.738	0.606	0.694	0.612	0.332	0.438	0.416	0.401	0.405	0.238	0.307	0.329	0.291	0.37
DEP2	0.408	0.738	0.606	0.694	0.612	0.332	0.438	0.416	0.401	0.405	0.238	0.307	0.329	0.291	0.37
DEP3	0.336	0.763	0.618	0.697	0.598	0.263	0.418	0.311	0.404	0.348	0.204	0.29	0.296	0.255	0.325
DEP3	0.336	0.763	0.618	0.697	0.598	0.263	0.418	0.311	0.404	0.348	0.204	0.29	0.296	0.255	0.325
DEP4	0.275	0.775	0.620	0.711	0.611	0.211	0.443	0.260	0.344	0.276	0.197	0.296	0.297	0.256	0.274
DEP4	0.275	0.775	0.620	0.711	0.611	0.211	0.443	0.260	0.344	0.276	0.197	0.296	0.297	0.256	0.274
DEP5	0.359	0.777	0.673	0.733	0.646	0.312	0.434	0.340	0.286	0.359	0.196	0.211	0.241	0.212	0.327
DEP5	0.359	0.777	0.673	0.733	0.646	0.312	0.434	0.340	0.286	0.359	0.196	0.211	0.241	0.212	0.327
DEP6	0.348	0.714	0.622	0.669	0.582	0.333	0.390	0.327	0.342	0.351	0.197	0.231	0.250	0.213	0.291
DEP6	0.348	0.714	0.622	0.669	0.582	0.333	0.390	0.327	0.342	0.351	0.197	0.231	0.250	0.213	0.291
DMK1	0.406	0.657	0.750	0.724	0.638	0.331	0.483	0.397	0.357	0.398	0.234	0.303	0.317	0.272	0.387
DMK1	0.406	0.657	0.750	0.724	0.638	0.331	0.483	0.397	0.357	0.398	0.234	0.303	0.317	0.272	0.387

DMK2	0.321	0.524	0.684	0.612	0.518	0.283	0.423	0.263	0.272	0.326	0.136	0.178	0.198	0.187	0.319
DMK2	0.321	0.524	0.684	0.612	0.518	0.283	0.423	0.263	0.272	0.326	0.136	0.178	0.198	0.187	0.319
DMK3	0.359	0.641	0.743	0.675	0.585	0.323	0.378	0.299	0.393	0.348	0.182	0.237	0.263	0.245	0.361
DMK3	0.359	0.641	0.743	0.675	0.585	0.323	0.378	0.299	0.393	0.348	0.182	0.237	0.263	0.245	0.361
DMK4	0.332	0.597	0.727	0.67	0.601	0.302	0.419	0.314	0.343	0.346	0.157	0.231	0.245	0.227	0.279
DMK4	0.332	0.597	0.727	0.67	0.601	0.302	0.419	0.314	0.343	0.346	0.157	0.231	0.245	0.227	0.279
DMK5	0.393	0.645	0.782	0.717	0.663	0.361	0.413	0.344	0.416	0.368	0.218	0.26	0.313	0.311	0.390
DMK5	0.393	0.645	0.782	0.717	0.663	0.361	0.413	0.344	0.416	0.368	0.218	0.26	0.313	0.311	0.390
ECM1	0.367	0.629	0.645	0.692	0.779	0.330	0.367	0.337	0.359	0.343	0.203	0.208	0.247	0.226	0.356
ECM1	0.367	0.629	0.645	0.692	0.779	0.330	0.367	0.337	0.359	0.343	0.203	0.208	0.247	0.226	0.356
ECM2	0.305	0.586	0.568	0.653	0.736	0.247	0.402	0.294	0.276	0.295	0.136	0.211	0.219	0.200	0.299
ECM2	0.305	0.586	0.568	0.653	0.736	0.247	0.402	0.294	0.276	0.295	0.136	0.211	0.219	0.200	0.299
ECM3	0.212	0.623	0.617	0.701	0.760	0.201	0.462	0.190	0.281	0.185	0.129	0.138	0.189	0.205	0.213
ECM3	0.212	0.623	0.617	0.701	0.760	0.201	0.462	0.190	0.281	0.185	0.129	0.138	0.189	0.205	0.213
ECM4	0.344	0.588	0.638	0.669	0.731	0.303	0.389	0.310	0.394	0.322	0.136	0.212	0.238	0.241	0.344
ECM4	0.344	0.588	0.638	0.669	0.731	0.303	0.389	0.310	0.394	0.322	0.136	0.212	0.238	0.241	0.344
ECM5	0.298	0.520	0.519	0.568	0.655	0.280	0.292	0.256	0.247	0.282	0.158	0.256	0.246	0.206	0.291

ECM5	0.298	0.520	0.519	0.568	0.655	0.280	0.292	0.256	0.247	0.282	0.158	0.256	0.246	0.206	0.291
ECR1	0.781	0.266	0.358	0.308	0.275	0.833	0.175	0.698	0.484	0.708	0.248	0.355	0.396	0.387	0.683
ECR1	0.781	0.266	0.358	0.308	0.275	0.833	0.175	0.698	0.484	0.708	0.248	0.355	0.396	0.387	0.683
ECR2	0.701	0.333	0.332	0.350	0.321	0.788	0.232	0.616	0.455	0.609	0.305	0.392	0.429	0.392	0.608
ECR2	0.701	0.333	0.332	0.350	0.321	0.788	0.232	0.616	0.455	0.609	0.305	0.392	0.429	0.392	0.608
ECR3	0.797	0.306	0.379	0.342	0.28	0.811	0.228	0.707	0.490	0.723	0.260	0.397	0.404	0.359	0.734
ECR3	0.797	0.306	0.379	0.342	0.28	0.811	0.228	0.707	0.490	0.723	0.260	0.397	0.404	0.359	0.734
ECR4	0.668	0.286	0.340	0.312	0.279	0.736	0.181	0.529	0.514	0.562	0.175	0.256	0.286	0.282	0.660
ECR4	0.668	0.286	0.340	0.312	0.279	0.736	0.181	0.529	0.514	0.562	0.175	0.256	0.286	0.282	0.660
ECR5	0.701	0.191	0.284	0.235	0.228	0.733	0.120	0.657	0.440	0.686	0.192	0.380	0.387	0.376	0.551
ECR5	0.701	0.191	0.284	0.235	0.228	0.733	0.120	0.657	0.440	0.686	0.192	0.380	0.387	0.376	0.551
ECR6	0.738	0.312	0.342	0.334	0.301	0.812	0.209	0.642	0.490	0.653	0.190	0.301	0.318	0.301	0.652
ECR6	0.738	0.312	0.342	0.334	0.301	0.812	0.209	0.642	0.490	0.653	0.190	0.301	0.318	0.301	0.652
ECR7	0.750	0.368	0.375	0.388	0.368	0.831	0.237	0.666	0.448	0.664	0.195	0.302	0.337	0.336	0.645
ECR7	0.750	0.368	0.375	0.388	0.368	0.831	0.237	0.666	0.448	0.664	0.195	0.302	0.337	0.336	0.645
ECRM1	0.204	0.436	0.407	0.549	0.394	0.221	0.709	0.206	0.249	0.177	0.153	0.176	0.192	0.165	0.161
ECRM1	0.204	0.436	0.407	0.549	0.394	0.221	0.709	0.206	0.249	0.177	0.153	0.176	0.192	0.165	0.161

ECRM2	0.181	0.39	0.388	0.502	0.309	0.150	0.697	0.155	0.255	0.177	0.113	0.163	0.162	0.136	0.189
ECRM2	0.181	0.39	0.388	0.502	0.309	0.150	0.697	0.155	0.255	0.177	0.113	0.163	0.162	0.136	0.189
ECRM3	0.207	0.373	0.391	0.514	0.349	0.190	0.722	0.193	0.221	0.206	0.169	0.207	0.255	0.263	0.183
ECRM3	0.207	0.373	0.391	0.514	0.349	0.190	0.722	0.193	0.221	0.206	0.169	0.207	0.255	0.263	0.183
ECRM4	0.162	0.386	0.393	0.522	0.356	0.149	0.731	0.125	0.184	0.166	0.008	0.105	0.106	0.128	0.163
ECRM4	0.162	0.386	0.393	0.522	0.356	0.149	0.731	0.125	0.184	0.166	0.008	0.105	0.106	0.128	0.163
ECRM5	0.176	0.379	0.385	0.503	0.370	0.154	0.656	0.181	0.214	0.157	0.097	0.108	0.095	0.049	0.164
ECRM5	0.176	0.379	0.385	0.503	0.370	0.154	0.656	0.181	0.214	0.157	0.097	0.108	0.095	0.049	0.164
ECRM6	0.093	0.238	0.276	0.383	0.251	0.066	0.618	0.103	0.144	0.087	0.087	0.155	0.143	0.118	0.089
ECRM6	0.093	0.238	0.276	0.383	0.251	0.066	0.618	0.103	0.144	0.087	0.087	0.155	0.143	0.118	0.089
ECRM7	0.276	0.470	0.507	0.614	0.479	0.244	0.724	0.261	0.268	0.257	0.164	0.156	0.192	0.176	0.266
ECRM7	0.276	0.470	0.507	0.614	0.479	0.244	0.724	0.261	0.268	0.257	0.164	0.156	0.192	0.176	0.266
EMR1	0.780	0.403	0.434	0.416	0.350	0.683	0.254	0.846	0.499	0.762	0.206	0.356	0.361	0.335	0.635
EMR1	0.780	0.403	0.434	0.416	0.350	0.683	0.254	0.846	0.499	0.762	0.206	0.356	0.361	0.335	0.635
EMR2	0.622	0.299	0.300	0.305	0.247	0.483	0.212	0.693	0.454	0.565	0.234	0.321	0.343	0.311	0.583
EMR2	0.622	0.299	0.300	0.305	0.247	0.483	0.212	0.693	0.454	0.565	0.234	0.321	0.343	0.311	0.583
EMR3	0.671	0.263	0.285	0.277	0.247	0.602	0.166	0.731	0.417	0.559	0.250	0.342	0.364	0.328	0.623

EMR3	0.671	0.263	0.285	0.277	0.247	0.602	0.166	0.731	0.417	0.559	0.250	0.342	0.364	0.328	0.623
EMR4	0.725	0.278	0.332	0.306	0.306	0.683	0.148	0.763	0.459	0.660	0.220	0.355	0.374	0.356	0.614
EMR4	0.725	0.278	0.332	0.306	0.306	0.683	0.148	0.763	0.459	0.660	0.220	0.355	0.374	0.356	0.614
EMR5	0.772	0.399	0.393	0.397	0.332	0.716	0.252	0.812	0.442	0.680	0.228	0.355	0.365	0.333	0.686
EMR5	0.772	0.399	0.393	0.397	0.332	0.716	0.252	0.812	0.442	0.680	0.228	0.355	0.365	0.333	0.686
EMR6	0.671	0.260	0.264	0.262	0.249	0.610	0.135	0.718	0.439	0.574	0.284	0.336	0.374	0.335	0.612
EMR6	0.671	0.260	0.264	0.262	0.249	0.610	0.135	0.718	0.439	0.574	0.284	0.336	0.374	0.335	0.612
EMR7	0.748	0.355	0.350	0.351	0.293	0.602	0.216	0.817	0.492	0.729	0.224	0.353	0.381	0.370	0.651
EMR7	0.748	0.355	0.350	0.351	0.293	0.602	0.216	0.817	0.492	0.729	0.224	0.353	0.381	0.370	0.651
FP1	0.533	0.351	0.368	0.388	0.304	0.513	0.332	0.506	0.72	0.490	0.309	0.427	0.452	0.408	0.483
FP2	0.531	0.344	0.379	0.343	0.300	0.482	0.164	0.453	0.765	0.534	0.331	0.489	0.512	0.467	0.505
FP3	0.333	0.243	0.241	0.245	0.251	0.307	0.114	0.291	0.669	0.328	0.236	0.449	0.452	0.429	0.315
FP4	0.454	0.363	0.400	0.408	0.396	0.412	0.265	0.438	0.747	0.388	0.299	0.526	0.517	0.463	0.454
FP5	0.498	0.364	0.374	0.382	0.308	0.456	0.281	0.468	0.768	0.452	0.273	0.483	0.483	0.443	0.481
LR1	0.738	0.337	0.360	0.342	0.281	0.656	0.206	0.651	0.500	0.794	0.234	0.337	0.366	0.346	0.648
LR1	0.738	0.337	0.360	0.342	0.281	0.656	0.206	0.651	0.500	0.794	0.234	0.337	0.366	0.346	0.648
LR2	0.763	0.395	0.408	0.398	0.337	0.670	0.237	0.667	0.540	0.818	0.246	0.366	0.380	0.342	0.684

LR2	0.763	0.395	0.408	0.398	0.337	0.670	0.237	0.667	0.540	0.818	0.246	0.366	0.380	0.342	0.684
LR3	0.807	0.338	0.380	0.360	0.315	0.755	0.219	0.736	0.499	0.787	0.173	0.375	0.393	0.404	0.733
LR3	0.807	0.338	0.380	0.360	0.315	0.755	0.219	0.736	0.499	0.787	0.173	0.375	0.393	0.404	0.733
LR4	0.825	0.430	0.471	0.442	0.374	0.710	0.257	0.733	0.533	0.873	0.311	0.415	0.463	0.439	0.754
LR4	0.825	0.430	0.471	0.442	0.374	0.710	0.257	0.733	0.533	0.873	0.311	0.415	0.463	0.439	0.754
LR5	0.736	0.257	0.319	0.273	0.248	0.676	0.124	0.635	0.445	0.790	0.213	0.356	0.353	0.312	0.643
LR5	0.736	0.257	0.319	0.273	0.248	0.676	0.124	0.635	0.445	0.790	0.213	0.356	0.353	0.312	0.643
LR6	0.753	0.361	0.387	0.357	0.286	0.637	0.200	0.689	0.472	0.835	0.178	0.380	0.360	0.327	0.645
LR6	0.753	0.361	0.387	0.357	0.286	0.637	0.200	0.689	0.472	0.835	0.178	0.380	0.360	0.327	0.645
LR7	0.728	0.418	0.427	0.413	0.357	0.617	0.224	0.684	0.435	0.788	0.205	0.300	0.309	0.275	0.627
LR7	0.728	0.418	0.427	0.413	0.357	0.617	0.224	0.684	0.435	0.788	0.205	0.300	0.309	0.275	0.627
MID1	0.226	0.150	0.152	0.145	0.112	0.212	0.088	0.210	0.304	0.211	0.748	0.429	0.552	0.374	0.212
MID1	0.226	0.150	0.152	0.145	0.112	0.212	0.088	0.210	0.304	0.211	0.748	0.429	0.552	0.374	0.212
MID2	0.181	0.137	0.163	0.142	0.116	0.190	0.075	0.164	0.169	0.159	0.600	0.258	0.362	0.203	0.161
MID2	0.181	0.137	0.163	0.142	0.116	0.190	0.075	0.164	0.169	0.159	0.600	0.258	0.362	0.203	0.161
MID3	0.109	0.122	0.088	0.128	0.121	0.095	0.117	0.101	0.250	0.087	0.688	0.297	0.436	0.280	0.123
MID3	0.109	0.122	0.088	0.128	0.121	0.095	0.117	0.101	0.250	0.087	0.688	0.297	0.436	0.280	0.123

MID4	0.211	0.201	0.147	0.160	0.083	0.166	0.112	0.219	0.230	0.208	0.592	0.312	0.450	0.350	0.193
MID4	0.211	0.201	0.147	0.160	0.083	0.166	0.112	0.219	0.230	0.208	0.592	0.312	0.450	0.350	0.193
MID5	0.222	0.248	0.212	0.242	0.229	0.186	0.148	0.232	0.308	0.187	0.625	0.407	0.491	0.328	0.224
MID5	0.222	0.248	0.212	0.242	0.229	0.186	0.148	0.232	0.308	0.187	0.625	0.407	0.491	0.328	0.224
MID6	0.254	0.200	0.226	0.198	0.149	0.251	0.108	0.249	0.268	0.216	0.659	0.391	0.497	0.339	0.235
MID6	0.254	0.200	0.226	0.198	0.149	0.251	0.108	0.249	0.268	0.216	0.659	0.391	0.497	0.339	0.235
MIG1	0.359	0.286	0.291	0.278	0.199	0.319	0.183	0.347	0.478	0.348	0.394	0.723	0.689	0.599	0.327
MIG1	0.359	0.286	0.291	0.278	0.199	0.319	0.183	0.347	0.478	0.348	0.394	0.723	0.689	0.599	0.327
MIG2	0.248	0.221	0.222	0.222	0.210	0.233	0.115	0.235	0.386	0.220	0.360	0.627	0.560	0.430	0.236
MIG2	0.248	0.221	0.222	0.222	0.210	0.233	0.115	0.235	0.386	0.220	0.360	0.627	0.560	0.430	0.236
MIG3	0.323	0.241	0.198	0.226	0.164	0.327	0.176	0.310	0.396	0.302	0.372	0.579	0.577	0.504	0.270
MIG3	0.323	0.241	0.198	0.226	0.164	0.327	0.176	0.310	0.396	0.302	0.372	0.579	0.577	0.504	0.270
MIG4	0.301	0.185	0.171	0.165	0.113	0.254	0.096	0.302	0.382	0.293	0.276	0.633	0.531	0.411	0.273
MIG4	0.301	0.185	0.171	0.165	0.113	0.254	0.096	0.302	0.382	0.293	0.276	0.633	0.531	0.411	0.273
MIG5	0.297	0.217	0.232	0.223	0.191	0.269	0.133	0.286	0.415	0.288	0.363	0.657	0.603	0.493	0.266
MIG5	0.297	0.217	0.232	0.223	0.191	0.269	0.133	0.286	0.415	0.288	0.363	0.657	0.603	0.493	0.266
MIG6	0.240	0.162	0.166	0.170	0.132	0.235	0.131	0.206	0.381	0.255	0.289	0.582	0.541	0.473	0.200

MIG6	0.240	0.162	0.166	0.170	0.132	0.235	0.131	0.206	0.381	0.255	0.289	0.582	0.541	0.473	0.200
MIG7	0.216	0.116	0.107	0.143	0.152	0.199	0.131	0.216	0.363	0.186	0.289	0.578	0.471	0.323	0.206
MIG7	0.216	0.116	0.107	0.143	0.152	0.199	0.131	0.216	0.363	0.186	0.289	0.578	0.471	0.323	0.206
MIG8	0.354	0.273	0.246	0.253	0.218	0.316	0.132	0.339	0.445	0.334	0.38	0.657	0.607	0.49	0.331
MIG8	0.354	0.273	0.246	0.253	0.218	0.316	0.132	0.339	0.445	0.334	0.38	0.657	0.607	0.49	0.331
MRE1	0.361	0.241	0.258	0.253	0.241	0.319	0.140	0.362	0.489	0.343	0.393	0.593	0.738	0.823	0.324
MRE1	0.361	0.241	0.258	0.253	0.241	0.319	0.140	0.362	0.489	0.343	0.393	0.593	0.738	0.823	0.324
MRE2	0.310	0.226	0.245	0.231	0.182	0.281	0.150	0.313	0.424	0.285	0.428	0.565	0.692	0.733	0.280
MRE2	0.310	0.226	0.245	0.231	0.182	0.281	0.150	0.313	0.424	0.285	0.428	0.565	0.692	0.733	0.280
MRE3	0.334	0.194	0.227	0.218	0.186	0.325	0.156	0.318	0.411	0.302	0.276	0.502	0.623	0.725	0.302
MRE3	0.334	0.194	0.227	0.218	0.186	0.325	0.156	0.318	0.411	0.302	0.276	0.502	0.623	0.725	0.302
MRE4	0.280	0.203	0.238	0.227	0.218	0.281	0.134	0.238	0.392	0.266	0.285	0.408	0.553	0.652	0.260
MRE4	0.280	0.203	0.238	0.227	0.218	0.281	0.134	0.238	0.392	0.266	0.285	0.408	0.553	0.652	0.260
MRE5	0.292	0.174	0.184	0.190	0.127	0.282	0.178	0.286	0.409	0.279	0.265	0.455	0.551	0.616	0.247
MRE5	0.292	0.174	0.184	0.190	0.127	0.282	0.178	0.286	0.409	0.279	0.265	0.455	0.551	0.616	0.247
MRE6	0.293	0.193	0.213	0.203	0.177	0.277	0.125	0.305	0.322	0.265	0.367	0.516	0.612	0.641	0.251
MRE6	0.293	0.193	0.213	0.203	0.177	0.277	0.125	0.305	0.322	0.265	0.367	0.516	0.612	0.641	0.251

MRE7	0.288	0.178	0.177	0.168	0.171	0.288	0.049	0.227	0.371	0.290	0.302	0.437	0.514	0.532	0.268
MRE7	0.288	0.178	0.177	0.168	0.171	0.288	0.049	0.227	0.371	0.290	0.302	0.437	0.514	0.532	0.268
MRE8	0.338	0.313	0.286	0.319	0.282	0.327	0.226	0.302	0.425	0.309	0.285	0.533	0.606	0.649	0.320
MRE8	0.338	0.313	0.286	0.319	0.282	0.327	0.226	0.302	0.425	0.309	0.285	0.533	0.606	0.649	0.320
PR1	0.729	0.299	0.320	0.309	0.262	0.642	0.192	0.629	0.488	0.677	0.262	0.323	0.345	0.298	0.763
PR1	0.729	0.299	0.320	0.309	0.262	0.642	0.192	0.629	0.488	0.677	0.262	0.323	0.345	0.298	0.763
PR2	0.752	0.351	0.373	0.364	0.323	0.664	0.216	0.635	0.512	0.678	0.248	0.381	0.382	0.333	0.816
PR2	0.752	0.351	0.373	0.364	0.323	0.664	0.216	0.635	0.512	0.678	0.248	0.381	0.382	0.333	0.816
PR3	0.773	0.433	0.466	0.449	0.380	0.681	0.279	0.657	0.535	0.708	0.251	0.356	0.384	0.359	0.822
PR3	0.773	0.433	0.466	0.449	0.380	0.681	0.279	0.657	0.535	0.708	0.251	0.356	0.384	0.359	0.822
PR4	0.723	0.346	0.364	0.364	0.345	0.642	0.209	0.624	0.417	0.675	0.148	0.243	0.272	0.278	0.750
PR4	0.723	0.346	0.364	0.364	0.345	0.642	0.209	0.624	0.417	0.675	0.148	0.243	0.272	0.278	0.750
PR5	0.750	0.370	0.385	0.386	0.346	0.674	0.239	0.714	0.508	0.643	0.280	0.352	0.379	0.333	0.763
PR5	0.750	0.370	0.385	0.386	0.346	0.674	0.239	0.714	0.508	0.643	0.280	0.352	0.379	0.333	0.763
PR6	0.757	0.355	0.392	0.368	0.337	0.660	0.190	0.643	0.499	0.659	0.294	0.387	0.429	0.402	0.845
PR6	0.757	0.355	0.392	0.368	0.337	0.660	0.190	0.643	0.499	0.659	0.294	0.387	0.429	0.402	0.845
PR7	0.669	0.194	0.301	0.257	0.278	0.585	0.134	0.595	0.438	0.561	0.183	0.263	0.305	0.311	0.745

PR7	0.669	0.194	0.301	0.257	0.278	0.585	0.134	0.595	0.438	0.561	0.183	0.263	0.305	0.311	0.745
PR8	0.674	0.244	0.340	0.282	0.272	0.556	0.130	0.604	0.442	0.603	0.172	0.319	0.313	0.284	0.739
PR8	0.674	0.244	0.340	0.282	0.272	0.556	0.130	0.604	0.442	0.603	0.172	0.319	0.313	0.284	0.739

1.2 Mô hình đo lường bậc cao

1.2.1 Độ tin cậy và phương sai trung bình được trích

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
CSR	0.950	0.964	0.870
DT	0.897	0.929	0.769
FP	0.787	0.854	0.540
MO	0.821	0.893	0.737

1.2.2 Hệ số tải ngoài

	CSR	DT	FP	MO
DEP		0,927		
DMK		0,937		
ECM		0,910		
ECRM		0,715		

LR	0,941		
EMR	0,932		
PR	0,930		
ECR	0,928		
FP1		0,720	
FP2		0,766	
FP3		0,768	
FP4		0,748	
FP5		0,767	
MID			0,754
MIG			0,917
MRE			0,896

1.2.3 Giá trị phân biệt

Bảng HTMT

	CSR	DT	FP	MO
CSR				

DT	0.503			
FP	0.739	0.569		
MO	0.551	0.422	0.799	

Bảng Fornell và Larcker

	CSR	DT	FP	MO
CSR	0.933			
DT	0.473	0.877		
FP	0.646	0.488	0.735	
MO	0.494	0.369	0.655	0.859

Bảng HTMT

	CSR	DT	FP	MO
CSR				
DT	0.600			
FP	0.738	0.613		
MO	0.535	0.441	0.792	

Bảng Cross-loading

	CSR	DT	FP	MO
DEP	0.445	0.927	0.458	0.365
DMK	0.492	0.937	0.485	0.363
ECM	0.414	0.910	0.427	0.308
ECR	0.928	0.414	0.598	0.460
ECRM	0.274	0.715	0.320	0.237
EMR	0.932	0.436	0.594	0.473
FP1	0.534	0.384	0.720	0.452
FP2	0.530	0.350	0.766	0.511
FP3	0.332	0.249	0.668	0.448
FP4	0.454	0.411	0.748	0.516
FP5	0.498	0.381	0.767	0.480
LR	0.941	0.461	0.603	0.461
MID	0.322	0.266	0.408	0.754
MIG	0.468	0.338	0.646	0.917
MRE	0.463	0.338	0.601	0.896
PR	0.930	0.454	0.616	0.450

2. Đánh giá mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

2.1 Đánh giá R bình phương

	R-square	R-square adjusted
CSR	0,244	0,241
DT	0,248	0,242
FP	0,587	0,582

2.2 Kiểm định đa cộng tuyến

VIF – Outer model

	VIF
DEP	3.936
DMK	4.224
ECM	3.560
ECR	4.193
ECRM	1.544
EMR	4.391

FP1	1.406
FP2	1.547
FP3	1.373
FP4	1.539
FP5	1.617
LR	4.953
MID	1.498
MIG	2.509
MRE	2.316
PR	4.245

VIF – Inner model

	VIF
CSR -> DT	1.323
CSR -> FP	1.520
DT -> FP	1.330
MO -> CSR	1.000
MO -> DT	1.323

MO -> FP 1.365

2.3 Bootstrapping

2.3.1 Hệ số đường dẫn – Path coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
CSR -> DT	0.385	0.385	0.065	5.947	0.000
CSR -> FP	0.363	0.364	0.055	6.631	0.000
DT -> FP	0.163	0.162	0.044	3.685	0.000
MO -> CSR	0.494	0.494	0.041	11.995	0.000
MO -> DT	0.178	0.180	0.048	3.721	0.000
MO -> FP	0.416	0.417	0.052	7.993	0.000

2.3.2 Các tác động gián tiếp cụ thể - Specific indirect effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
CSR -> DT -> FP	0.063	0.062	0.019	3.240	0.001
MO -> DT -> FP	0.029	0.029	0.012	2.474	0.013
MO -> CSR -> FP	0.180	0.180	0.030	5.995	0.000

2.3.3 Các tác động toàn bộ

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
CSR -> DT	0.385	0.385	0.065	5.947	0.000
CSR -> FP	0.426	0.426	0.054	7.848	0.000
DT -> FP	0.163	0.162	0.044	3.685	0.000
MO -> CSR	0.494	0.494	0.041	11.995	0.000
MO -> DT	0.369	0.370	0.039	9.477	0.000
MO -> FP	0.655	0.656	0.040	16.493	0.000

	CSR	DT	FP	MO
CSR		0.276	0.190	
DT			0.047	
FP				
MO	0.298	0.027	0.348	

	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
CSR	1376.000	1103.979	0.198
DT	1376.000	1032.150	0.250

FP	1720.000	1138.109	0.338
MO	1032.000	1032.000	0.000