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

Chuyên ngành: **Quản trị kinh doanh**
Mã chuyên ngành: **9340101**

**TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ**

**TP. HỒ CHÍ MINH, THÁNG 01 NĂM 2026**

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

Chuyên ngành: **Quản trị kinh doanh**
Mã chuyên ngành: **9340101**

**TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ**

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU ĐÃ CÔNG BỐ VÀ NGHIỆM THU**

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.

# CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN VỀ NGHIÊN CỨU

## 1.1 Bối cảnh nghiên cứu

Trong bối cảnh nền kinh tế toàn cầu đang bước vào giai đoạn chuyển đổi số sâu rộng, các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và ngành ngân hàng nói riêng đang đối mặt với áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt. Sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ số đã và đang định hình lại cấu trúc thị trường, hành vi tiêu dùng và mô hình kinh doanh. Đặc biệt, khu vực Đông Nam Bộ – nơi tập trung nhiều trung tâm tài chính, kinh tế lớn – đang chứng kiến sự thay đổi nhanh chóng trong cách thức vận hành của các ngân hàng thương mại cổ phần (TMCP), với chuyển đổi số trở thành chiến lược trọng tâm nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động.

Song song với đó, trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR) và định hướng thị trường (MO) cũng ngày càng được chú trọng như những yếu tố không thể thiếu trong chiến lược phát triển bền vững. CSR không chỉ giúp doanh nghiệp cải thiện hình ảnh, tạo dựng niềm tin từ cộng đồng, mà còn góp phần giảm thiểu rủi ro và gia tăng giá trị thương hiệu. Trong khi đó, định hướng thị trường đóng vai trò thiết yếu trong việc giúp doanh nghiệp nhận diện và phản ứng linh hoạt với nhu cầu thị trường đang biến đổi không ngừng. Ba yếu tố CSR, MO và chuyển đổi kỹ thuật số (DT) đều có liên quan chặt chẽ đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp (Firm Performance – FP), tuy nhiên trong bối cảnh Việt Nam, mối quan hệ đồng thời giữa ba yếu tố này vẫn chưa được nghiên cứu đầy đủ và hệ thống.

Về phương diện học thuật, phần lớn các nghiên cứu hiện hành chủ yếu tập trung khảo sát riêng lẻ các mối quan hệ như CSR → FP, MO → FP hoặc DT → FP. Việc tiếp cận đồng thời ba yếu tố trên trong cùng một mô

hình tích hợp, đặc biệt là xem xét vai trò trung gian của chuyển đổi kỹ thuật số trong mối quan hệ giữa CSR/MO và FP, vẫn còn là một khoảng trống đáng kể trong lý luận và thực tiễn tại các quốc gia đang phát triển. Chính vì vậy, việc lựa chọn đề tài nghiên cứu "Tác động của trách nhiệm xã hội, định hướng thị trường và chuyển đổi kỹ thuật số đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp: Trường hợp các ngân hàng thương mại cổ phần ở khu vực Đông Nam Bộ, Việt Nam" là cần thiết và có ý nghĩa cả về mặt lý thuyết lẫn thực tiễn.

**1.2 Mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu**

Nghiên cứu được triển khai với mục tiêu tổng quát là đánh giá tác động của CSR, MO và DT đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp (FP), trong đó tập trung làm rõ vai trò trung gian của chuyển đổi kỹ thuật số trong các mối quan hệ này. Qua đó, nghiên cứu nhằm cung cấp cơ sở lý luận và bằng chứng thực nghiệm để hỗ trợ các ngân hàng thương mại cổ phần tối ưu hóa chiến lược phát triển bền vững trong kỷ nguyên số hóa.

Cụ thể, nghiên cứu hướng đến ba mục tiêu: (1) xây dựng mô hình lý thuyết tích hợp ba yếu tố CSR, MO và DT tác động đến FP; (2) kiểm định mô hình bằng dữ liệu thực nghiệm thu thập từ các ngân hàng tại khu vực Đông Nam Bộ; và (3) đề xuất các hàm ý quản trị cụ thể nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động thông qua việc kết hợp hài hòa ba yếu tố trên.

Từ các mục tiêu này, nghiên cứu đặt ra ba câu hỏi cốt lõi cần giải quyết:

- Mối quan hệ giữa CSR, MO và DT với hiệu quả hoạt động doanh nghiệp được lý thuyết hóa như thế nào trong bối cảnh ngành ngân hàng tại Việt Nam?

- Vai trò trung gian của chuyển đổi kỹ thuật số trong mối quan hệ giữa CSR/MO và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp được thể hiện ra sao?
- Các ngân hàng thương mại cổ phần tại khu vực Đông Nam Bộ cần điều chỉnh chiến lược ra sao để tối ưu hóa việc tích hợp CSR, MO và DT nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động?

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

Đối tượng nghiên cứu của luận án là mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội, định hướng thị trường, chuyển đổi kỹ thuật số và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Trong khi đó, đối tượng khảo sát là các cán bộ quản lý cấp trung và cấp cao tại các ngân hàng thương mại cổ phần đang hoạt động tại khu vực Đông Nam Bộ, bao gồm: TP. Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai, Bà Rịa – Vũng Tàu, Tây Ninh và Bình Phước. Đây là khu vực có mức độ phát triển kinh tế – tài chính cao, phù hợp với đặc điểm nghiên cứu. Về phạm vi nội dung, nghiên cứu tập trung vào phân tích đồng thời ba yếu tố: CSR, MO và DT trong mối quan hệ với FP, đồng thời kiểm định vai trò trung gian của DT và CSR trong các mối quan hệ tác động lẫn nhau.

**1.4 Phương pháp nghiên cứu**

Luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp (mixed-method), kết hợp giữa nghiên cứu định tính và định lượng nhằm đảm bảo độ sâu sắc và độ tin cậy trong việc xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu. Giai đoạn định tính được thực hiện trước nhằm khám phá hiện tượng, hiệu chỉnh thang đo và đảm bảo tính phù hợp với bối cảnh Việt Nam thông qua phỏng vấn chuyên gia. Giai đoạn định lượng được tiến hành thông qua khảo sát bảng hỏi, sau đó kiểm định mô hình lý thuyết bằng kỹ

thuật mô hình cấu trúc tuyến tính (PLS-SEM) với sự hỗ trợ của phần mềm SmartPLS. Đây là phương pháp phù hợp trong bối cảnh nghiên cứu khám phá các mối quan hệ phức hợp giữa các biến, đồng thời cho phép đánh giá cả các hiệu ứng trực tiếp và gián tiếp trong mô hình nghiên cứu.

**1.5 Ý nghĩa của kết quả nghiên cứu**

Về mặt lý luận, nghiên cứu đóng góp bằng cách xây dựng và kiểm định một mô hình tích hợp ba yếu tố quan trọng trong quản trị hiện đại – CSR, MO và DT – nhằm lý giải tác động tổng hợp của chúng đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Đặc biệt, việc làm rõ vai trò trung gian của chuyển đổi kỹ thuật số là điểm nhấn học thuật quan trọng, bổ sung cho khoảng trống lý thuyết còn bỏ ngỏ trong các nghiên cứu trước.

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu cung cấp các bằng chứng định lượng cụ thể và các khuyến nghị chiến lược hữu ích cho các nhà quản trị ngân hàng trong việc xây dựng chiến lược phát triển bền vững. Qua đó, các ngân hàng có thể tối ưu hóa việc thực hiện trách nhiệm xã hội, tăng cường định hướng thị trường và triển khai hiệu quả chuyển đổi số để nâng cao hiệu suất hoạt động trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

**1.6 Bố cục của luận án**

Luận án được cấu trúc thành 5 chương chính:

Chương 1: Trình bày tổng quan về đề tài nghiên cứu, bao gồm bối cảnh, mục tiêu, câu hỏi, phạm vi, phương pháp và ý nghĩa nghiên cứu.

Chương 2: Trình bày cơ sở lý thuyết, các khái niệm và mô hình nghiên cứu, tổng quan các nghiên cứu trước đây và giả thuyết nghiên cứu.

Chương 3: Trình bày thiết kế nghiên cứu, quy trình thu thập và phân tích dữ liệu, cùng với cách đo lường các biến trong mô hình.

Chương 4: Trình bày kết quả phân tích dữ liệu định lượng và thảo luận kết quả nghiên cứu trên cơ sở so sánh với các nghiên cứu trước.

Chương 5: Trình bày kết luận, đóng góp lý thuyết và thực tiễn, hàm ý quản trị, hạn chế của nghiên cứu và định hướng cho các nghiên cứu tiếp theo.

# CHƯƠNG 2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT

## 2.1 Các khái niệm trong nghiên cứu

**Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp** (Firm Performance – FP) là một khái niệm đa chiều, phản ánh cả quá trình và kết quả của hoạt động vận hành doanh nghiệp. Các học giả cho rằng FP bao gồm cả yếu tố tài chính (lợi nhuận, doanh thu, thị phần, ROI, ROA...) và phi tài chính (sự hài lòng của khách hàng, nhân viên, hình ảnh thương hiệu), trong đó hai cách tiếp cận phổ biến là đo lường khách quan và chủ quan. Thước đo khách quan dựa trên dữ liệu tài chính cụ thể, tuy nhiên thường khó áp dụng do hạn chế về tính minh bạch và sự khác biệt giữa ngành nghề. Trong khi đó, thước đo chủ quan – dựa trên cảm nhận của nhà quản lý và sự đánh giá tương đối so với đối thủ – được sử dụng rộng rãi trong các nghiên cứu gần đây nhờ khả năng phản ánh toàn diện hơn nhận thức về hiệu quả hoạt động, nhất là trong bối cảnh số liệu tài chính không đồng đều. Ngoài ra, nhiều nghiên cứu cũng chỉ ra rằng các chỉ số phi tài chính như sự hài lòng của khách hàng hay chất lượng dịch vụ thường là yếu tố dự báo hiệu quả tài chính dài hạn tốt hơn so với các chỉ số kế toán truyền thống. Việc sử dụng thước đo chủ quan, do đó, không chỉ có tính linh hoạt mà còn đảm bảo tính phù hợp trong bối cảnh nghiên cứu cụ thể.

**Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp** (Corporate Social Responsibility – CSR) được hiểu là cam kết của doanh nghiệp đối với các nghĩa vụ kinh tế, pháp lý, đạo đức và từ thiện nhằm tạo ra giá trị không chỉ cho cổ đông mà còn cho toàn xã hội. Khái niệm CSR đã phát triển từ hoạt động từ thiện đơn thuần sang một chiến lược quản trị toàn diện, đặc biệt được minh họa qua mô hình tháp trách nhiệm xã hội của Carroll (1991) gồm bốn tầng: trách nhiệm kinh tế (cơ bản), pháp lý (bắt buộc), đạo đức (mong đợi) và từ thiện (tự nguyện). CSR có thể được phân chia thành hai phạm vi chính: nội bộ (quyền lợi và phúc lợi người lao động, môi trường làm việc...) và bên ngoài (hành vi ứng xử với cộng đồng, môi trường, người tiêu dùng...). Các nghiên cứu nhấn mạnh rằng CSR đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao uy tín, lòng tin của khách hàng, xây dựng thương hiệu và tạo lợi thế cạnh tranh lâu dài. Đặc biệt trong thời đại truyền thông kỹ thuật số, CSR ngày càng trở thành công cụ chiến lược, có khả năng tác động đến hành vi tiêu dùng và hình ảnh doanh nghiệp trên thị trường. Ngoài ra, các doanh nghiệp thực hiện CSR một cách bền vững có xu hướng đạt được hiệu quả kinh doanh cao hơn so với các doanh nghiệp phớt lờ trách nhiệm xã hội.

**Định hướng thị trường** (Market Orientation – MO) là một triết lý kinh doanh cốt lõi trong marketing hiện đại, nhấn mạnh việc doanh nghiệp cần liên tục tạo ra và phân phối giá trị vượt trội dựa trên việc hiểu và đáp ứng nhu cầu khách hàng. Có hai cách tiếp cận chính về MO: thứ nhất là góc nhìn văn hóa tổ chức – nơi định hướng thị trường được xem là tập hợp các giá trị văn hóa cốt lõi thể hiện qua định hướng khách hàng, đối thủ cạnh tranh và sự phối hợp liên chức năng (Narver & Slater, 1990); thứ hai là góc nhìn hành vi – nhấn mạnh các hoạt động như thu thập, phổ biến và phản

hồi thông tin thị trường một cách hiệu quả (Kohli & Jaworski, 1990). Nghiên cứu cho thấy MO có ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, đặc biệt trong môi trường cạnh tranh cao và biến động thị trường nhanh. Các thành phần như hiểu thị trường, phản ứng linh hoạt và tích hợp thông tin giữa các phòng ban được xem là nền tảng tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. MO không chỉ giúp cải thiện hiệu suất tài chính mà còn thúc đẩy sự đổi mới, khả năng thích ứng và phát triển lâu dài của doanh nghiệp trong bối cảnh toàn cầu hóa.

**Chuyển đổi kỹ thuật số** (Digital Transformation – DT) là quá trình tái cấu trúc toàn diện các hoạt động, mô hình kinh doanh và cấu trúc tổ chức dựa trên việc tích hợp và ứng dụng công nghệ số nhằm nâng cao hiệu suất, đổi mới sáng tạo và duy trì lợi thế cạnh tranh. Khác với các khái niệm liên quan như số hóa dữ liệu (digitization) hay số hóa quy trình (digitalization), chuyển đổi kỹ thuật số mang tính chiến lược và hệ thống, bao gồm ba lĩnh vực trọng tâm: trải nghiệm khách hàng, quy trình vận hành và mô hình kinh doanh (Westerman, 2011). Các công nghệ như dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo, điện toán đám mây và IoT không chỉ làm thay đổi cách thức doanh nghiệp vận hành mà còn ảnh hưởng sâu rộng đến hành vi tiêu dùng, chuỗi giá trị và phong cách quản trị. DT được xem là yếu tố trọng yếu giúp doanh nghiệp thích ứng nhanh với sự biến đổi của môi trường kinh doanh hiện đại, tối ưu hóa chi phí và nâng cao khả năng đổi mới. Ngoài ra, chuyển đổi kỹ thuật số còn góp phần hiện thực hóa các mục tiêu phát triển bền vững như giảm phát thải, bảo vệ môi trường và xây dựng văn hóa tổ chức linh hoạt, thích nghi cao. Trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0 và nền

kinh tế số, DT không còn là xu hướng mà đã trở thành yêu cầu tất yếu cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp hiện đại.

**2.2 Tổng quan lý thuyết**

Lý thuyết quản lý (Stewardship Theory): Lý thuyết quản lý cho rằng các nhà quản lý hành động vì lợi ích chung của doanh nghiệp chứ không phải vì lợi ích cá nhân. Họ xác định sự thành công của doanh nghiệp là thành tựu cá nhân, do đó cam kết với mục tiêu lâu dài của tổ chức. Lý thuyết này đề xuất rằng Ban giám đốc nên có quy mô nhỏ, đồng thời CEO có thể kiêm nhiệm vai trò Chủ tịch để đảm bảo sự nhất quán và hiệu quả ra quyết định. Lý thuyết đại diện (Agency Theory): Cốt lõi của lý thuyết này là sự tách biệt giữa quyền sở hữu và quyền điều hành, dẫn tới nguy cơ xung đột lợi ích giữa cổ đông và nhà quản lý. Hai vấn đề chính được xác định: lựa chọn bất lợi (adverse selection) và nguy cơ đạo đức (moral hazard). Các chi phí đại diện được sử dụng để giám sát và ràng buộc nhà quản lý như chi phí kiểm toán, chính sách thưởng phạt theo hiệu suất. Lý thuyết đề cao tính minh bạch và công bằng trong quản trị, nhấn mạnh vai trò giám sát của Hội đồng quản trị nhằm giảm thiểu xung đột và tối đa hóa lợi ích cho cổ đông. Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory): Lý thuyết này mở rộng trách nhiệm doanh nghiệp vượt ra ngoài cổ đông, bao gồm cả khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, chính phủ và cộng đồng. Doanh nghiệp cần xây dựng mối quan hệ công bằng và đáng tin cậy với các bên liên quan để tăng cường danh tiếng, hiệu suất và sự phát triển bền vững. Lý thuyết này đặc biệt liên quan chặt chẽ với trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR) và được sử dụng để hướng dẫn doanh nghiệp đáp ứng kỳ vọng đối với nhiều bên khác nhau trong chuỗi giá trị.

Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực (Resource Dependence Theory - RDT): Lý thuyết RDT nhấn mạnh vai trò của các nguồn lực trong việc định hình chiến lược doanh nghiệp. Doanh nghiệp luôn phụ thuộc vào các nguồn lực khan hiếm từ môi trường, do đó cần thiết lập quan hệ hợp tác chiến lược, mở rộng mạng lưới và linh hoạt thay đổi cấu trúc Hội đồng quản trị để dễ dàng tiếp cận và duy trì các nguồn lực cần thiết.

Lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource-Based View - RBV): RBV xem lợi thế cạnh tranh là kết quả từ việc doanh nghiệp sở hữu và khai thác những nguồn lực nội tại đừoc đặc, có giá trị, hiếm, khó sao chép và có tổ chức tối ưu (VRIO). Tuy nhiên, RBV bị hạn chế trong việc giải thích tính độ linh hoạt cần thiết để đối phó với biến động thị trường.

Lý thuyết nguồn lực động (Dynamic Capability View - DCV): DCV bổ sung cho RBV bằng cách nhấn mạnh rằng doanh nghiệp cần phát triển khả năng nhận diện, nắm bắt và tái cấu trúc nguồn lực (sensing, seizing, transforming) để duy trì lợi thế trong môi trường kinh doanh thay đổi nhanh. Trong bối cảnh chuyển đổi số, DCV được áp dụng để doanh nghiệp khai thác hiệu quả công nghệ số, đổi mới sản phẩm, tăng tương tác với khách hàng và thích ứng linh hoạt với biến động thị trường.

Các lý thuyết nền tảng được sử dụng trong nghiên cứu này giúp giải thích mối quan hệ giữa 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). Lý thuyết quản lý (Stewardship Theory) cho rằng các nhà quản lý hành động vì lợi ích dài hạn của doanh nghiệp, từ đó khẳng định CSR là một chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh bền vững. Ngược lại, lý thuyết đại diện (Agency Theory) nhấn mạnh đến xung đột lợi ích giữa cổ đông và

nhà quản lý, nhưng cũng thừa nhận CSR có thể giúp giảm chi phí giám sát và nâng cao hiệu quả hoạt động. Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory) mở rộng trách nhiệm doanh nghiệp đến tất cả các đối tượng bị ảnh hưởng, cho thấy CSR đóng vai trò thiết yếu trong việc xây dựng niềm tin và nâng cao uy tín thương hiệu. Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực (Resource Dependence Theory) nhấn mạnh vai trò của DT trong việc tối ưu hóa các nguồn lực bên ngoài, từ đó nâng cao hiệu quả CSR và FP. Trong khi đó, lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBV) xem MO là năng lực nội tại giúp doanh nghiệp thích ứng chiến lược và duy trì lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, vì RBV phù hợp hơn trong môi trường ổn định, lý thuyết năng lực động (DCV) được bổ sung nhằm nhấn mạnh vai trò của DT như một năng lực chiến lược giúp doanh nghiệp đổi mới, tái cấu trúc và nắm bắt cơ hội trong môi trường biến động. Việc tích hợp các lý thuyết này cung cấp nền tảng lý luận vững chắc để lý giải cơ chế tác động giữa CSR, MO, DT và FP, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của DT trong ngành ngân hàng hiện đại.

**2.3 Tổng quan các nghiên cứu trước đây**

Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR) có mối liên hệ tích cực với hiệu quả hoạt động doanh nghiệp (FP) thông qua việc củng cố hình ảnh thương hiệu, tăng sự tin tưởng từ các bên liên quan và tạo lợi thế cạnh tranh dài hạn. Tuy nhiên, một số nghiên cứu cho thấy CSR có thể tạo áp lực tài chính trong ngắn hạn hoặc phản tác dụng nếu thiếu minh bạch. Bên cạnh đó, hiệu quả của CSR phụ thuộc vào ngành nghề, quy mô doanh nghiệp, chiến lược quản trị và bối cảnh thị trường.

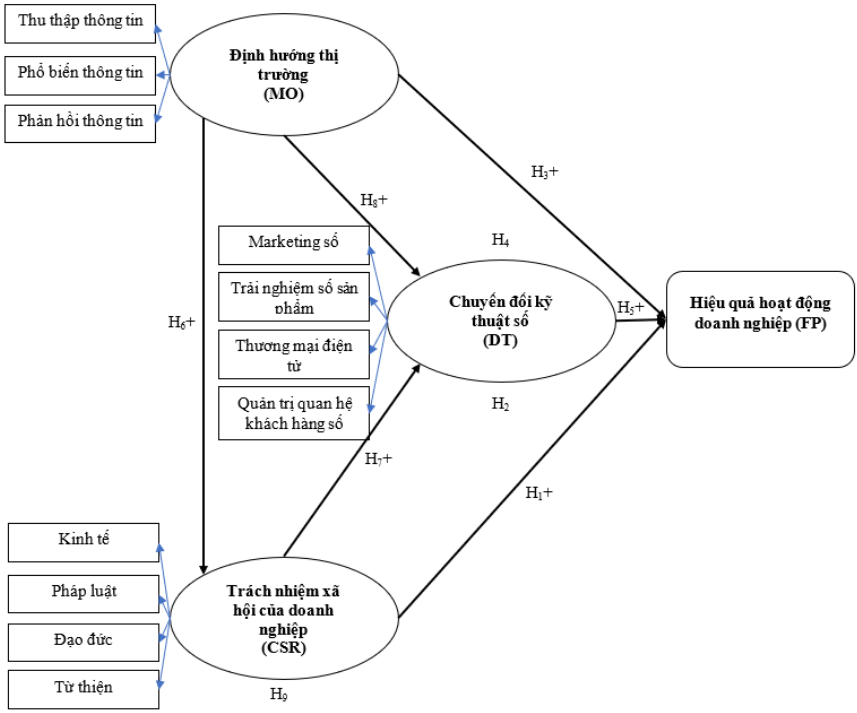
Định hướng thị trường (MO) cũng được chứng minh có ảnh hưởng tích cực đến FP, đặc biệt trong môi trường cạnh tranh cao. MO giúp doanh nghiệp

hiểu rõ nhu cầu khách hàng, điều chỉnh chiến lược linh hoạt và nâng cao sự hài lòng cũng như lòng trung thành của khách hàng. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu về mối quan hệ này vẫn còn chưa thống nhất, và ít nghiên cứu tại Việt Nam xem xét vai trò của MO trong ngành ngân hàng trong bối cảnh chuyển đổi số.

Chuyển đổi kỹ thuật số (DT) là yếu tố ngày càng quan trọng trong nâng cao hiệu quả vận hành, cải thiện trải nghiệm khách hàng và tạo ra mô hình kinh doanh mới. DT giúp doanh nghiệp tăng năng suất, giảm chi phí và phát triển năng lực cạnh tranh. Tuy nhiên, tốc độ số hóa khác nhau giữa các ngành và vẫn còn thiếu nghiên cứu thực nghiệm tại Việt Nam. Nghiên cứu này vì vậy đề xuất xem xét vai trò trung gian của DT trong mối quan hệ giữa CSR, MO và FP, đặc biệt trong ngành ngân hàng.

**2.4 Giả thuyết và mô hình nghiên cứu**

Nghiên cứu tổng hợp các bằng chứng học thuật để xây dựng chín giả thuyết, nhằm kiểm định mối quan hệ giữa 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). Mặc dù tác động của CSR đến hành vi người tiêu dùng còn gây tranh cãi, phần lớn nghiên cứu đều cho rằng CSR có ảnh hưởng tích cực đến FP thông qua việc nâng cao uy tín và sự hài lòng của các bên liên quan. Do đó, nghiên cứu đề xuất H1: CSR tác động tích cực đến FP, và H2: DT đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CSR và FP.




*Hình 2.4 Mô hình nghiên cứu đề xuất*

Về MO, các nghiên cứu trước chỉ ra rằng việc doanh nghiệp thu thập, phổ biến và phản ứng linh hoạt với thông tin thị trường giúp nâng cao hiệu quả kinh doanh. Vì vậy, tác giả đề xuất H3: MO tác động tích cực đến FP, và H4: DT trung gian giữa MO và FP.

Chuyển đổi kỹ thuật số, được đánh giá qua nhiều yếu tố như thương mại điện tử, dữ liệu lớn, e-CRM hay trải nghiệm số, được cho là có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả doanh nghiệp trong bối cảnh cạnh tranh số hóa. Từ đó hình thành H5: DT tác động tích cực đến FP.

MO còn được xem là động lực thúc đẩy CSR khi doanh nghiệp nhận diện được kỳ vọng xã hội và hành động phù hợp nhằm xây dựng lợi thế dài hạn, do đó hình thành H6: MO tác động thuận chiều đến CSR. Ngược lại, CSR cũng góp phần thúc đẩy DT thông qua yêu cầu minh bạch, đổi mới công nghệ và quản trị bền vững, do đó hình thành H7: CSR tác động thuận chiều đến DT.

Bên cạnh đó, MO còn ảnh hưởng trực tiếp đến DT khi thúc đẩy ứng dụng công nghệ để xử lý dữ liệu, cải thiện trải nghiệm khách hàng và đổi mới quy trình. Vì vậy, giả thuyết H8: MO tác động thuận chiều đến DT được đưa ra. Cuối cùng, CSR được giả định là cầu nối giữa MO và FP, khi nó giúp chuyển hóa định hướng thị trường thành các hành động có trách nhiệm và bền vững, từ đó đề xuất H9: CSR đóng vai trò trung gian giữa MO và FP.

# CHƯƠNG 3 THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

## 3.1 Quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu áp dụng phương pháp hỗn hợp, kết hợp định tính và định lượng để đảm bảo cái nhìn toàn diện và tăng độ tin cậy kết quả. Nghiên cứu định tính được sử dụng để khám phá hiện tượng thông qua phỏng vấn chuyên gia, còn nghiên cứu định lượng giúp kiểm định mô hình bằng các phân tích thống kê trên mẫu lớn. Phương pháp hỗn hợp cho phép tận dụng ưu điểm của cả hai phương pháp, đặc biệt phù hợp khi nghiên cứu các mối quan hệ phức tạp giữa CSR, MO, DT và FP trong bối cảnh chuyển đổi số.

Về quy trình, nghiên cứu triển khai theo 12 bước, bắt đầu từ xác định vấn đề dựa trên bối cảnh ngành ngân hàng tại Đông Nam Bộ và tổng hợp tài liệu liên quan, đến xây dựng mô hình lý thuyết và thiết kế bộ câu hỏi khảo

sát. Sau đó, nhóm nghiên cứu tiến hành phỏng vấn chuyên gia, điều chỉnh bảng hỏi, khảo sát sơ bộ và kiểm định độ tin cậy thang đo qua Cronbach's Alpha. Giai đoạn khảo sát chính thức thu được 344 bảng hợp lệ, dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SmartPLS 4.0, sử dụng phương pháp PLS-SEM với hai giai đoạn phân tích Repeated Indicator và Disjoint Two-Stage để kiểm định mô hình thứ bậc.

Cuối cùng, kết quả được đối chiếu với các nghiên cứu trước để đưa ra hàm ý lý thuyết và quản trị, nhấn mạnh vai trò trung gian của chuyển đổi số trong mối quan hệ giữa MO, CSR và FP, từ đó đề xuất hướng nghiên cứu và chiến lược thực tiễn phù hợp cho ngành ngân hàng trong thời kỳ chuyển đổi kỹ thuật số.

**3.2 Nghiên cứu tài liệu và xây dựng thang đo**

Nghiên cứu tài liệu là cơ sở nền tảng giúp hoàn thiện mô hình nghiên cứu, xác định khoảng trống tri thức và lựa chọn lý thuyết phù hợp (CSR, MO, DT, FP). Nghiên cứu kết hợp lý thuyết nền với bằng chứng thực nghiệm, từ đó phát triển mô hình phù hợp bối cảnh ngành ngân hàng Việt Nam. Đặc biệt, quá trình phân tích tài liệu nhấn mạnh sự cần thiết điều chỉnh thang đo theo văn hóa và môi trường kinh doanh trong nước để đảm bảo độ tin cậy và tính hợp lệ.

Để xây dựng thang đo phù hợp, nhóm nghiên cứu tiến hành phỏng vấn chuyên gia nhằm điều chỉnh các biến quan sát dựa trên kinh nghiệm thực tiễn tại các ngân hàng. Từ đó, phát triển bộ thang đo sơ bộ cho khảo sát định lượng.

Các thang đo cụ thể gồm:

- CSR (Trách nhiệm xã hội): Dựa trên mô hình Carroll (1991) với 4 thành phần: kinh tế, pháp lý, đạo đức và từ thiện. Áp dụng thang đo của Schwartz & Carroll (2003) với 29 biến quan sát. Việc phân biệt các thành phần CSR giúp doanh nghiệp hoạch định chiến lược phù hợp với từng nhóm đối tượng và bối cảnh thị trường.
- MO (Định hướng thị trường): Áp dụng mô hình MARKOR (Jaworski & Kohli, 1993; hiệu chỉnh theo Matsuno & ctg., 2000) với 3 cấu phần: thu thập thông tin, phổ biến nội bộ và phản hồi thông tin (22 biến). Thang đo này phù hợp với đặc điểm vận hành và văn hóa doanh nghiệp tại Việt Nam.
- DT (Chuyển đổi kỹ thuật số): Thang đo dựa trên Von Blixen-Finecke & ctg. (2018), gồm 4 khía cạnh: marketing số, trải nghiệm số sản phẩm, thương mại điện tử và quản trị quan hệ khách hàng số (E-CRM). Mỗi yếu tố được đo bằng các biến cụ thể để phản ánh toàn diện mức độ trưởng thành kỹ thuật số.
- FP (Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp): Sử dụng thang đo chủ quan gồm 7 khía cạnh: tăng trưởng doanh thu, giữ chân khách hàng, ROI, thị phần, mức độ tin tưởng và hài lòng khách hàng, và ROS. Thang đo giúp đánh giá hiệu quả tài chính lẫn phi tài chính theo cảm nhận của nhà quản lý so với đối thủ cạnh tranh.

### 3.3 Thiết kế nghiên cứu chính thức

Nghiên cứu sử dụng mô hình phương trình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định các giả thuyết trong mô hình lý thuyết, lựa chọn phương pháp PLS-SEM do phù hợp với mục tiêu khám phá lý thuyết và khả năng xử lý tốt dữ liệu phi chuẩn, đặc biệt hiệu quả với mẫu kích thước vừa và nhỏ.

Khác với CB-SEM tập trung vào xác nhận lý thuyết qua mô hình hiệp phương sai, PLS-SEM hướng tới tối đa hóa phương sai của biến nội sinh, phù hợp với các nghiên cứu phát triển lý thuyết trong bối cảnh thực tiễn đang thay đổi nhanh.

Đối tượng nghiên cứu là các chi nhánh ngân hàng thương mại cổ phần (TMCP) thuộc 6 tỉnh, thành Đông Nam Bộ gồm TP.HCM, Bình Dương, Đồng Nai, Bà Rịa – Vũng Tàu, Tây Ninh và Bình Phước, với tổng số 2.411 chi nhánh. Cỡ mẫu được xác định dựa theo công thức Cochran (1977), hiệu chỉnh cho tổng thể hữu hạn, yêu cầu tối thiểu 332 quan sát. Mẫu được phân bổ theo tỷ lệ chi nhánh từng địa phương nhằm đảm bảo tính đại diện và độ tin cậy.

Phương pháp chọn mẫu hạn ngạch và lan truyền mầm (snowball sampling) được sử dụng để tiếp cận đối tượng khảo sát, bao gồm cấp quản lý (Giám đốc, Phó Giám đốc chi nhánh) và trưởng/phó phòng các bộ phận chức năng như Kinh doanh, Dịch vụ khách hàng, Rủi ro, CNTT và Marketing – những người trực tiếp tham gia hoặc ảnh hưởng đến hoạt động CSR, MO và DT.

Việc lựa chọn PLS-SEM không chỉ phù hợp với mục tiêu nghiên cứu khám phá mối quan hệ giữa CSR, MO, DT và hiệu quả hoạt động (FP) mà còn linh hoạt trong xử lý dữ liệu không phân phối chuẩn, phù hợp với bối cảnh khảo sát thực tế tại ngành ngân hàng Việt Nam.

# CHƯƠNG 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

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

Ngành ngân hàng Việt Nam đang trên đà phục hồi mạnh mẽ nhờ tăng trưởng kinh tế tích cực và chính sách hỗ trợ từ Ngân hàng Nhà nước. Tỷ lệ số hóa ngày càng cao với hơn 90% giao dịch thực hiện qua kênh số và

thanh toán không tiền mặt tăng vượt trội. Tuy nhiên, sự bùng nổ số hóa cũng kéo theo rủi ro công nghệ gia tăng, đặc biệt là mất an toàn dữ liệu và gian lận tài chính, ảnh hưởng đến niềm tin khách hàng. Chính sách mới như Thông tư 02/2023 và Luật Các tổ chức tín dụng năm 2024 giúp ổn định hệ thống, siết chặt quản trị và minh bạch hóa hoạt động ngân hàng. Trong bối cảnh đó, bảo mật và xử lý dữ liệu khách hàng trở thành yếu tố then chốt ảnh hưởng đến uy tín của các ngân hàng, đòi hỏi đầu tư lớn vào công nghệ an ninh mạng và giám sát rủi ro.

Tại khu vực Đông Nam Bộ, ngành ngân hàng giữ vai trò chủ lực với mạng lưới chi nhánh dày đặc, vốn điều lệ cao và tốc độ chuyển đổi số dẫn đầu cả nước. TP.HCM là trung tâm tài chính lớn với hơn 70% khách hàng sử dụng ngân hàng số và tỷ lệ thanh toán không tiền mặt cao vượt trội. Tuy nhiên, thách thức lớn vẫn đến từ cạnh tranh gay gắt, nợ xấu tăng và rủi ro tấn công mạng, buộc các ngân hàng trong khu vực phải liên tục cải tiến công nghệ, nâng cao bảo mật và dịch vụ khách hàng để duy trì tăng trưởng bền vững.

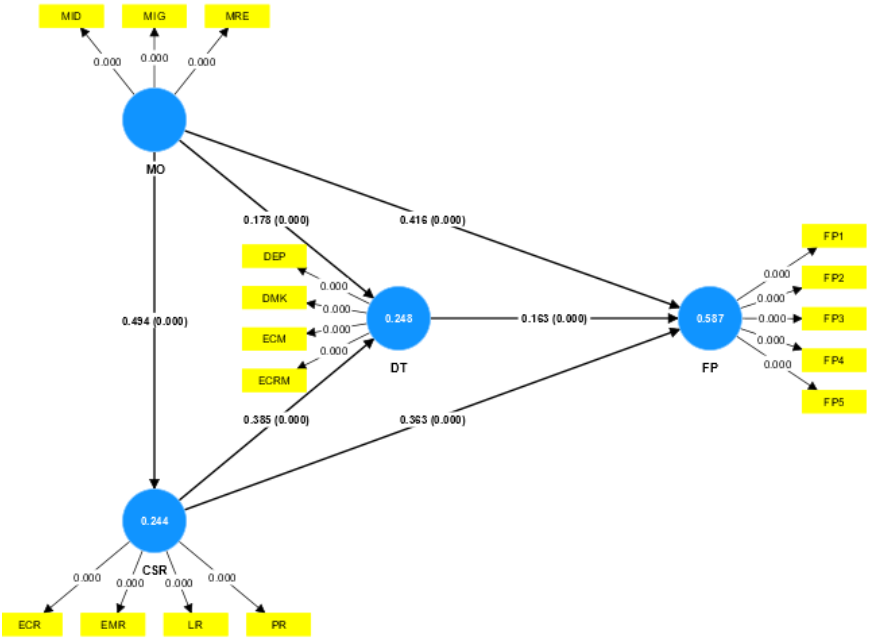
Xu hướng phát triển ngành ngân hàng Việt Nam hiện nay tập trung vào ba trụ cột: chuyển đổi số (DT), trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR) và định hướng thị trường (MO). Ngân hàng đang hướng tới mô hình ngân hàng số hoàn toàn, cá nhân hóa dịch vụ dựa trên AI và big data, đồng thời tăng cường hợp tác với Fintech để mở rộng dịch vụ. CSR cũng được chú trọng thông qua các chương trình tài chính xanh, hỗ trợ SME và tài chính toàn diện. Trong bối cảnh cạnh tranh số hóa và yêu cầu xã hội ngày càng cao, việc tích hợp DT, CSR và MO được xem là chiến lược tất yếu để các ngân hàng nâng cao hiệu quả hoạt động, củng cố niềm tin khách hàng và tạo lợi thế cạnh tranh dài hạn.

### 4.2 Kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu tiến hành khảo sát tại 6 tỉnh/thành thuộc vùng Đông Nam Bộ, với tổng số 344 phiếu hợp lệ thu được từ đội ngũ quản lý và cán bộ chủ chốt tại các chi nhánh ngân hàng thương mại cổ phần. Cỡ mẫu được xác định theo công thức Cochran, đảm bảo độ tin cậy 95% và sai số 5%, với phương pháp chọn mẫu hạn ngạch kết hợp lan truyền mầm nhằm tăng tính đại diện. Đối tượng khảo sát chủ yếu là lãnh đạo chi nhánh và trưởng/phó phòng các bộ phận chức năng – những người có vai trò trực tiếp trong triển khai các hoạt động CSR, định hướng thị trường và chuyển đổi kỹ thuật số. Về đặc điểm mẫu, tỷ lệ nam giới chiếm 61,2%, trong khi nữ là 38,8%. Nhóm tuổi chủ yếu từ 35–49 (45,2%) và 25–34 (31,6%), phản ánh kinh nghiệm nghề nghiệp phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Trình độ học vấn cao với 72,8% cử nhân và 22,4% sau đại học. Thu nhập tập trung vào nhóm 30–50 triệu đồng (51,2%), thể hiện mức thu nhập trung bình – cao của nhân sự ngành ngân hàng. Về mặt địa lý, TP.HCM chiếm 72% số mẫu, phù hợp với vị thế trung tâm tài chính của khu vực. Cấu trúc mẫu cho thấy độ phù hợp cao với bối cảnh nghiên cứu, đảm bảo độ tin cậy cho các phân tích định lượng tiếp theo.

Nghiên cứu sử dụng PLS-SEM để phân tích mô hình đo lường ở cả hai cấp độ bậc thấp và bậc cao. Kết quả cho thấy tất cả các biến quan sát đều đạt hệ số tải ngoài > 0,5 và phần lớn > 0,7, đảm bảo độ tin cậy và giá trị nội dung. Các thang đo đều đạt độ tin cậy với hệ số Cronbach’s Alpha và CR > 0,7, đồng thời đáp ứng tính hội tụ (AVE ≥ 0,5) và tính phân biệt (theo tiêu chí Fornell-Larcker, cross-loading và HTMT).

Ở cấp độ mô hình cấu trúc, phân tích hệ số $R^2$ cho thấy các biến Trách nhiệm xã hội (CSR), Chuyển đổi kỹ thuật số (DT) và Hiệu quả hoạt động (FP) lần lượt có $R^2$ = 0,244; 0,248 và 0,587, thể hiện mức độ giải thích tương đối mạnh. Không có hiện tượng đa cộng tuyến (VIF < 5). Kiểm định Bootstrapping với 5.000 lần lặp xác nhận 6 giả thuyết trực tiếp đều có ý nghĩa thống kê (P < 0,05). MO có tác động mạnh nhất đến FP (0,655), tiếp đến là MO → CSR (0,494), CSR → FP (0,426), CSR → DT (0,385), MO → DT (0,369) và DT → FP (0,163).




Ngoài ra, ba giả thuyết gián tiếp cũng được xác nhận với ý nghĩa thống kê: CSR → DT → FP (0,063), MO → DT → FP (0,029), và MO → CSR → FP (0,180), cho thấy vai trò trung gian quan trọng của DT và CSR trong tăng cường hiệu quả hoạt động doanh nghiệp.

| | Original sample (O) | Standard deviation (STDEV) | P values | Giải thích giả thuyết |
|---|---|---|---|---|
| CSR -> DT | 0.385 | 0.065 | 0.000 | Chấp nhận giả thuyết H7 |
| CSR -> FP | 0.426 | 0.054 | 0.000 | Chấp nhận giả thuyết H1 |
| DT -> FP | 0.163 | 0.044 | 0.000 | Chấp nhận giả thuyết H5 |
| MO -> CSR | 0.494 | 0.041 | 0.000 | Chấp nhận giả thuyết H6 |
| MO -> DT | 0.369 | 0.039 | 0.000 | Chấp nhận giả thuyết H8 |
| MO -> FP | 0.655 | 0.040 | 0.000 | Chấp nhận giả thuyết H3 |

### 4.3 Thảo luận kết quả

H1 – CSR → FP: Trách nhiệm xã hội có ảnh hưởng thuận chiều đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp ($\beta = 0.426$; $P < 0.05$). CSR giúp nâng cao hình ảnh, tăng lòng tin của khách hàng và cổ đông, giảm thiểu rủi ro pháp lý, từ đó cải thiện lợi nhuận. Nghiên cứu này phù hợp với các nghiên cứu trước như Li & ctg. (2023), Nguyen & Pham (2023), tuy nhiên trái ngược với Tandelilin & Usman (2022) tại bối cảnh một số quốc gia đang phát triển. Điểm chung từ các nghiên cứu cho thấy CSR góp phần nâng cao uy tín, tạo lòng trung thành và giảm chi phí phát sinh – tất cả đều ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả tài chính.

H2 – CSR → DT → FP: Chuyển đổi kỹ thuật số là biến trung gian giữa CSR và FP ($\beta = 0.063$; $P < 0.05$). CSR thúc đẩy DT thông qua yêu cầu minh bạch, cải tiến quy trình và phản hồi khách hàng nhanh hơn. Các công cụ kỹ thuật số hỗ trợ doanh nghiệp thực hiện CSR hiệu quả hơn, tối ưu vận hành. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu như Zhang & ctg. (2023),

Kim & Lee (2023), Bahl & ctg. (2023), cho thấy DT là mắt xích quan trọng để CSR tạo ra tác động tài chính lâu dài.

H3 – MO → FP: Định hướng thị trường có tác động mạnh mẽ và tích cực đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp ($\beta = 0.655$; $P < 0.05$). Doanh nghiệp có MO cao sẽ phản ứng nhanh với thay đổi thị trường, định hình chiến lược linh hoạt và tối ưu hiệu suất. Các nghiên cứu hỗ trợ bao gồm Chaudhary & ctg. (2022), Gotteland & ctg. (2020), Appiah-Nimo & Chovancová (2020), nhấn mạnh rằng MO không chỉ ảnh hưởng tài chính mà còn tạo điều kiện cho sự sáng tạo và phát triển bền vững.

H4 – MO → DT → FP: MO ảnh hưởng gián tiếp đến FP thông qua DT ($\beta = 0.029$; $P = 0.013$). Doanh nghiệp định hướng thị trường thường chủ động áp dụng các công nghệ mới để phục vụ khách hàng tốt hơn. Nghiên cứu đồng thuận với Salih & ctg. (2024), Cheng & ctg. (2023), cho thấy MO tạo điều kiện thuận lợi để triển khai DT, từ đó gián tiếp nâng cao hiệu quả hoạt động.

H5 – DT → FP: DT có tác động tích cực đến FP ($\beta = 0.163$; $P < 0.05$). Việc ứng dụng số hóa như ngân hàng điện tử, quản lý dữ liệu giúp tăng tính linh hoạt, giảm chi phí và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Mặc dù có thể giảm hiệu suất ngắn hạn do chi phí đầu tư, DT đem lại lợi ích dài hạn (Stefanovic & ctg., 2021; Nguyen-Thi-Huong & ctg., 2023).

H6 – MO → CSR: MO tác động tích cực đến CSR ($\beta = 0.494$; $P < 0.05$). Doanh nghiệp định hướng thị trường thường thực hiện nhiều hoạt động CSR hơn để đáp ứng mong đợi của khách hàng và xã hội. Điều này phù hợp với Rashidin & ctg. (2018), Mubushar & ctg. (2020), cho thấy MO là động lực quan trọng thúc đẩy CSR trong ngành ngân hàng.

H7 – CSR → DT: CSR ảnh hưởng tích cực đến DT ($\beta = 0.385$; $P < 0.001$). Doanh nghiệp có chiến lược CSR mạnh thường kết hợp với công nghệ số để tăng minh bạch, cải thiện quản lý và tối ưu quy trình. Gangi & ctg. (2019), Meng & ctg. (2022) đồng quan điểm rằng CSR thúc đẩy đầu tư công nghệ và đổi mới số.

H8 – MO → DT: MO tác động thuận chiều đến DT ($\beta = 0.369$; $P < 0.05$). Chiến lược lấy khách hàng làm trung tâm giúp doanh nghiệp dễ dàng triển khai sáng kiến kỹ thuật số, từ đó nâng cao hiệu suất tài chính. Haapio & ctg. (2019), Salih & ctg. (2024) chỉ ra rằng MO giúp khai thác tối đa tiềm năng của DT trong ngành tài chính.

H9 – MO → CSR → FP: CSR đóng vai trò trung gian giữa MO và FP ($\beta = 0.180$; $P < 0.001$). MO thúc đẩy CSR, và CSR từ đó cải thiện lòng tin và hiệu quả tài chính. Các nghiên cứu như Gangi & ctg. (2019), Sundström & Ahmadi (2019) cho thấy CSR là mắt xích giúp tối ưu hóa hiệu quả từ chiến lược định hướng thị trường.

Các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu đều được kiểm định và chấp nhận. Điều này cho thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa định hướng thị trường, trách nhiệm xã hội và chuyển đổi kỹ thuật số trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh ngành ngân hàng đang chịu áp lực số hóa và phát triển bền vững. CSR và DT đóng vai trò trung gian quan trọng, giúp các yếu tố chiến lược như MO phát huy tối đa tác động lên hiệu quả tài chính.

# CHƯƠNG 5 KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

## 5.1 Kết luận

Mục tiêu nghiên cứu nhằm khám phá mối quan hệ giữa ba yếu tố chính – Định hướng thị trường (MO), Trách nhiệm xã hội (CSR), và Chuyển đổi kỹ thuật số (DT) – và tác động của chúng đến Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp (FP) trong ngành ngân hàng tại Đông Nam Bộ, Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng mô hình SEM để kiểm định mối quan hệ giữa các biến.

MO có tác động mạnh nhất đến FP ($\beta = 0.655$). Kết quả nhấn mạnh vai trò cốt lõi của việc thấu hiểu thị trường, khách hàng và đối thủ, cũng như phối hợp nội bộ trong việc nâng cao hiệu quả vận hành và gia tăng lợi thế cạnh tranh. MO được xem là kim chỉ nam chiến lược trong bối cảnh số hóa.

CSR ảnh hưởng tích cực đến FP cả trực tiếp ($\beta = 0.426$) và gián tiếp thông qua DT ($\beta = 0.063$). CSR giúp nâng cao uy tín, củng cố lòng tin khách hàng và tăng giá trị tài chính dài hạn. Khi kết hợp với DT, hiệu quả CSR càng được tăng cường nhờ vào sự tối ưu hóa quy trình, nâng cao minh bạch và mở rộng ảnh hưởng đến các bên liên quan.

DT là yếu tố trung gian quan trọng, không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến FP ($\beta = 0.163$) mà còn kết nối MO → FP (thông qua DT, $\beta = 0.369$) và CSR → FP (thông qua DT, $\beta = 0.385$). DT đóng vai trò hỗ trợ triển khai các chiến lược MO và CSR hiệu quả hơn nhờ ứng dụng công nghệ mới như AI, Big Data và CRM.

Mối liên kết chặt chẽ giữa MO, CSR và DT được xác nhận: MO → CSR ($\beta = 0.494$), MO → CSR → FP ($\beta = 0.180$), CSR → DT → FP. Kết quả cho thấy sự tích hợp ba yếu tố này là thiết yếu để đạt hiệu quả tối ưu, thay vì triển khai riêng lẻ từng chiến lược.

Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp (FP) được nâng cao nhờ sự phối hợp đồng bộ giữa MO, CSR và DT. Việc kết hợp đồng thời ba yếu tố giúp các ngân hàng tối ưu hóa chiến lược, gia tăng năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững.

**5.2 Hàm ý quản trị**

Hàm ý quản trị yếu tố Định hướng thị trường: Định hướng thị trường là trụ cột chiến lược giúp các ngân hàng thương mại cổ phần thích ứng linh hoạt với biến động và nâng cao khả năng cạnh tranh. Để phát huy tối đa vai trò này, các ngân hàng cần thực hiện khảo sát khách hàng định kỳ, tối thiểu hai lần mỗi năm, nhằm thu thập và phân tích dữ liệu hành vi tiêu dùng, từ đó cải tiến sản phẩm, dịch vụ và quy trình vận hành. Thông tin từ khách hàng, đối thủ, nhà cung cấp và cơ quan quản lý cần được tích hợp vào hệ thống quản trị dữ liệu hiện đại, áp dụng công nghệ AI và phân tích dữ liệu lớn để dự báo xu hướng thị trường. Song song, thông tin cần được chia sẻ kịp thời và có hệ thống trong nội bộ thông qua các nền tảng số như ERP, CRM hoặc các công cụ cộng tác trực tuyến, đảm bảo sự phối hợp hiệu quả giữa các bộ phận. Marketing giữ vai trò trung tâm điều phối, vừa thu thập vừa phổ biến thông tin thị trường cho các phòng ban chức năng để điều chỉnh kế hoạch chiến lược nhanh chóng. Ngoài ra, việc xây dựng cơ chế phản hồi thị trường hiệu quả là thiết yếu; các ngân hàng nên thiết lập trung tâm điều phối phản hồi khách hàng, triển khai nhóm tác chiến thị trường theo thời gian thực và giám sát tiến độ triển khai kế hoạch marketing nhằm giảm thiểu chậm trễ. Việc phối hợp giữa các phòng ban cần dựa trên trách nhiệm chéo và các chỉ số đánh giá hiệu quả cộng tác rõ ràng. Ngân hàng cũng cần đầu tư vào hệ thống cập nhật pháp lý, tổ chức đào tạo chính sách

mới cho nhân viên để nâng cao khả năng thích ứng nhanh với các thay đổi chính sách từ nhà nước.

Hàm ý quản trị yếu tố Trách nhiệm xã hội: Trách nhiệm xã hội cần được triển khai toàn diện trên bốn khía cạnh: kinh tế, pháp luật, đạo đức và từ thiện. Về kinh tế, ngân hàng phải duy trì hiệu quả hoạt động ổn định, tối ưu hóa chi phí, công bố công khai các chỉ số tài chính như ROA, ROE, minh bạch cổ tức và tự động hóa quy trình nhằm nâng cao năng suất. Về pháp luật, các ngân hàng cần đảm bảo tuân thủ đầy đủ các quy định của pháp luật thông qua hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả, đánh giá pháp lý trước khi ra mắt sản phẩm, tổ chức tập huấn định kỳ và rà soát chính sách nội bộ để đồng bộ với định hướng pháp lý quốc gia. Về đạo đức, ngân hàng cần thiết lập bộ quy tắc ứng xử, đo lường hiệu quả đạo đức qua các chỉ số hài lòng, trung thực, chỉ số tin cậy và truyền thông minh bạch giá trị đạo đức đến công chúng, đồng thời lồng ghép đạo đức vào toàn bộ quy trình cung ứng dịch vụ. Về từ thiện, ngân hàng cần có ngân sách CSR ổn định hàng năm, truyền thông minh bạch các hoạt động cộng đồng, tài trợ các chương trình giáo dục, môi trường và khuyến khích nhân viên tham gia tình nguyện. Tất cả những nội dung này cần được tích hợp vào chiến lược phát triển chung của ngân hàng để vừa đáp ứng yêu cầu đạo đức, vừa tăng tính gắn kết xã hội và xây dựng hình ảnh thương hiệu có trách nhiệm.

Hàm ý quản trị yếu tố Chuyển đổi kỹ thuật số: Chuyển đổi kỹ thuật số là yếu tố then chốt để nâng cao năng suất, đa dạng hóa dịch vụ và cải thiện trải nghiệm khách hàng trong môi trường cạnh tranh khốc liệt. Các ngân hàng cần xây dựng lộ trình số hóa toàn diện, hiện đại hóa hạ tầng CNTT, ứng dụng AI, Big Data, bảo mật chuẩn quốc tế và triển khai ngân hàng đa

kênh. Hoạt động marketing số cần được xem như một chiến lược để cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng thông qua SEO, quảng cáo Google, liên kết thương mại điện tử và đo lường ROI. Giao diện số của ngân hàng cần trực quan, tích hợp đầy đủ dịch vụ như mở tài khoản, vay online, eKYC và chia sẻ nhanh trên mạng xã hội. Ngoài ra, các kênh thương mại điện tử phải linh hoạt, thân thiện với môi trường (ngân hàng không giấy), có khả năng xử lý tình huống đặc biệt như thiên tai hoặc gián đoạn hệ thống. Về quản trị khách hàng số, ngân hàng cần duy trì tương tác 24/7 qua chatbot AI, thông báo rõ thời gian phản hồi, tích hợp chương trình khách hàng thân thiết và theo dõi chỉ số hài lòng để cải thiện dịch vụ liên tục.

Hàm ý quản trị tích hợp MO, CSR và DT: Việc tích hợp ba yếu tố MO, CSR và DT là điều kiện thiết yếu để nâng cao hiệu quả hoạt động doanh nghiệp và phát triển bền vững. MO giúp ngân hàng hiểu rõ nhu cầu xã hội của khách hàng, từ đó triển khai các hoạt động CSR phù hợp, đồng thời cung cấp dữ liệu cho phát triển sản phẩm số. CSR khi được hỗ trợ bởi công nghệ số sẽ gia tăng tính minh bạch và hiệu quả thực thi, như áp dụng blockchain trong minh bạch quỹ từ thiện hoặc sử dụng nền tảng online để huy động cộng đồng. DT còn hỗ trợ CSR và MO thông qua việc cải tiến sản phẩm kỹ thuật số phù hợp với nhóm khách hàng đặc biệt, sử dụng dữ liệu lớn để thiết kế dịch vụ cá nhân hóa hoặc chương trình giáo dục tài chính. Các ngân hàng cần xây dựng văn hóa tổ chức tích hợp, thúc đẩy phối hợp đa phòng ban, đào tạo nhân sự toàn diện về MO, CSR và DT, đồng thời thiết lập hệ thống KPI để đo lường hiệu quả tích hợp từ cả góc độ tài chính, xã hội và sự hài lòng khách hàng. Khi được triển khai đồng

bộ, sự tích hợp này sẽ không chỉ giúp ngân hàng vận hành hiệu quả mà còn nâng cao uy tín, giá trị bền vững và khả năng cạnh tranh trong thời đại số.

**5.3 Những đóng góp mới của nghiên cứu**

Về lý thuyết, nghiên cứu đóng góp quan trọng thông qua việc xây dựng và kiểm định mô hình lý thuyết tích hợp ba yếu tố Định hướng thị trường (MO), Trách nhiệm xã hội (CSR) và Chuyển đổi kỹ thuật số (DT), làm rõ mối quan hệ của chúng với Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp (FP) trong ngành ngân hàng. Nghiên cứu khẳng định vai trò trung gian của chuyển đổi kỹ thuật số trong việc kết nối MO và CSR với FP, nhấn mạnh tầm quan trọng của đầu tư công nghệ trong bối cảnh hiện đại. Ngoài ra, nghiên cứu còn phát triển hệ thống thang đo chi tiết, phù hợp với đặc thù ngành ngân hàng Việt Nam nhưng cũng có thể ứng dụng rộng rãi ở các ngành khác. Đồng thời, nó mở ra hướng nghiên cứu mới trong quản trị doanh nghiệp tại các quốc gia đang phát triển, nơi chuyển đổi số và yêu cầu phát triển bền vững ngày càng trở thành xu hướng chủ đạo.

Về thực tiễn, nghiên cứu cung cấp lộ trình tích hợp MO, CSR và DT giúp các ngân hàng xây dựng chiến lược toàn diện nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động. Nó giúp định hướng rõ ràng trong việc đầu tư vào chuyển đổi số để hỗ trợ triển khai các chiến lược CSR và MO hiệu quả hơn, như phát triển ứng dụng ngân hàng số và tối ưu trải nghiệm khách hàng. Nghiên cứu cũng nhấn mạnh vai trò chiến lược của CSR trong việc đóng góp vào kết quả tài chính, từ đó khuyến khích các ngân hàng lồng ghép CSR vào mục tiêu phát triển dài hạn. Bên cạnh đó, các gợi ý từ nghiên cứu giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng phản ứng với thị trường thông qua việc cải thiện hoạt động thu thập, phân tích và phản hồi thông tin, từ đó tăng năng lực cạnh tranh.

Cuối cùng, các thang đo được kiểm chứng trong nghiên cứu có thể trở thành công cụ hữu ích cho các nhà quản lý trong việc đánh giá, điều chỉnh chiến lược và nâng cao hiệu suất hoạt động ngân hàng trong môi trường biến động.

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

Về hạn chế, nghiên cứu chủ yếu thực hiện tại khu vực Đông Nam Bộ với cỡ mẫu hạn chế, nên kết quả chưa thể khái quát cho toàn ngành ngân hàng Việt Nam. Nghiên cứu chưa tích hợp các yếu tố ngoại cảnh như chính sách vĩ mô hay biến động thị trường toàn cầu, cũng như chưa sử dụng phương pháp định tính để khám phá sâu sắc hơn các mối quan hệ trong mô hình. Thang đo tập trung vào MO, CSR và DT nhưng thiếu các yếu tố bổ sung như văn hóa doanh nghiệp hay năng lực lãnh đạo, và chỉ phân tích dữ liệu tại một thời điểm, chưa phản ánh biến động theo thời gian. Ngoài ra, nghiên cứu chưa tận dụng công nghệ phân tích hiện đại như AI hay Big Data và dữ liệu khảo sát dựa trên cảm nhận cá nhân nên có thể thiếu khách quan.

Về hướng nghiên cứu tiếp theo, các nghiên cứu sau nên mở rộng phạm vi khảo sát ra toàn quốc hoặc khu vực ASEAN để tăng tính đại diện, đồng thời kết hợp định tính nhằm bổ sung chiều sâu thực tiễn. Cần xem xét thêm ảnh hưởng của môi trường vĩ mô và tích hợp các yếu tố mới như đổi mới sáng tạo, văn hóa tổ chức, hay năng lực lãnh đạo vào mô hình nghiên cứu. Phân tích dọc theo thời gian (longitudinal study) sẽ giúp theo dõi sự thay đổi của các mối quan hệ trong bối cảnh biến động. Cuối cùng, việc ứng dụng các công cụ phân tích hiện đại như AI, học máy hay Big Data sẽ giúp nâng cao khả năng khám phá dữ liệu và hỗ trợ doanh nghiệp ra quyết định hiệu quả hơn.