

VAI TRÒ CỦA VĂN HÓA ĐỔI MỚI TRONG THÚC ĐẨY QUẢN LÝ CHUỖI CUNG ỨNG XANH TẠI CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT

TS. Vũ Thị Như Quỳnh*

Nghiên cứu điều tra vai trò của các yếu tố cấu thành văn hóa đổi mới trong việc thúc đẩy quản lý chuỗi cung ứng xanh (GSCM) tại 239 doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng với phân tích hồi quy tuyến tính đa biến, kết quả cho thấy 5 khía cạnh của Văn hóa đổi mới gồm: Cam kết của lãnh đạo và chính sách xanh (LCGPS), Văn hóa học hỏi và chia sẻ kiến thức (LKSC), Văn hóa hướng ngoại và linh hoạt (OFC), Khuyến khích sáng tạo và đổi mới liên tục (ECCL), và Tính linh hoạt trong quản lý và ra quyết định (FMDM) - đều có tác động tích cực và ý nghĩa thống kê đến việc thúc đẩy GSCM. Trong đó, LKSC, FMDM và OFC thể hiện tầm ảnh hưởng mạnh mẽ nhất. Mô hình hồi quy giải thích được 48.4% sự biến thiên của GSCM. Những phát hiện này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xây dựng một nền văn hóa tổ chức hỗ trợ đổi mới, học hỏi và linh hoạt để triển khai GSCM hiệu quả, góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

• Từ khóa: văn hóa đổi mới, quản lý chuỗi cung ứng xanh, doanh nghiệp sản xuất, đổi mới sáng tạo.

The study investigated the role of the elements that constitute the culture of innovation in promoting green supply chain management (GSCM) in 239 manufacturing enterprises in Vietnam. The study used a quantitative method with multivariate linear regression analysis, the results showed that 5 aspects of the Culture of Innovation including: Leadership Commitment and Green Policy (LCGPS), Learning and Knowledge Sharing Culture (LKSC), Extroverted and Flexible Culture (OFC), Encouragement of Continuous Creativity and Innovation (ECCL), and Flexibility in Management and Decision Making (FMDM) - all have positive and statistically significant impacts on promoting GSCM. In which, LKSC, FMDM and OFC showed the strongest influence. The regression model explained 48.4% of the variation in GSCM. These findings highlight the importance of building an organizational culture that supports innovation, learning, and agility to effectively implement GSCM, contributing to the sustainable development of the enterprise.

• Key words: innovation culture, green supply chain management, manufacturing enterprises, innovation.

Ngày nhận bài: 10/6/2025

Ngày gửi phản biện: 20/6/2025

Ngày chấp nhận đăng: 15/9/2025

DOI: <https://doi.org/10.71374/jfar.v25.i298.17>

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh hội nhập quốc tế và gia tăng áp lực từ các vấn đề môi trường toàn cầu như biến đổi khí hậu, ô nhiễm và suy thoái tài nguyên, quản lý chuỗi cung ứng xanh (Green Supply Chain Management - GSCM) đã trở thành chiến lược quan trọng đối với doanh nghiệp (DN) sản xuất. GSCM tích hợp các yếu tố môi trường vào toàn bộ chuỗi cung ứng, từ thiết kế sản phẩm, lựa chọn nhà cung cấp bền vững, sản xuất sạch hơn, logistics xanh đến xử lý cuối vòng đời sản phẩm (Srivastava, 2007). Việc áp dụng GSCM

không chỉ giúp DN tuân thủ quy định pháp lý mà còn mang lại lợi thế cạnh tranh như tối ưu chi phí, nâng cao hiệu quả và gia tăng uy tín thương hiệu (Zhu & Sarkis, 2004).

Tuy nhiên, chuyển đổi sang GSCM không chỉ là vấn đề kỹ thuật hay công nghệ mà còn liên quan chặt chẽ đến yếu tố “mềm” - đặc biệt là văn hóa tổ chức. Trong đó, văn hóa đổi mới (innovation culture) được xem là nền tảng thúc đẩy hiệu quả các sáng kiến GSCM. Văn hóa này thể hiện ở sự khuyến khích sáng tạo, học hỏi liên tục, chấp nhận rủi ro và linh hoạt thích ứng với thay đổi (Luthra et al., 2017; Elbaz & Iddik, 2020). Các nghiên cứu gần đây cũng chỉ ra mối liên hệ chặt chẽ giữa đổi mới sáng tạo và GSCM trong việc phát triển sản phẩm xanh, ứng dụng công nghệ sạch và đổi mới mô hình chuỗi cung ứng (Mangakane & Poore, 2024; Iddika, 2024).

Tại Việt Nam, nghiên cứu của Đỗ Thị Ngọc Lan (2025) cho thấy các yếu tố như văn hóa hướng ngoại, sự linh hoạt và học hỏi trong tổ chức có tác động tích cực đến quản lý chuỗi cung ứng xanh. Tuy nhiên, vẫn thiếu các nghiên cứu làm rõ cách các thành tố cụ thể của văn hóa đổi mới - như cam kết của lãnh đạo, chính sách khuyến khích sáng tạo hay môi trường học tập - tương tác và ảnh hưởng đến GSCM trong bối cảnh đặc thù của DN Việt Nam.

Do đó, nghiên cứu này nhằm khám phá vai trò của văn hóa đổi mới trong việc thúc đẩy GSCM, từ đó đề xuất giải pháp xây dựng nền văn hóa tổ chức hỗ trợ chuyển đổi xanh hiệu quả, đóng góp vào năng lực cạnh tranh bền vững của DN.

2. Cơ sở lý thuyết cho nghiên cứu

2.1. Mối quan hệ giữa văn hóa đổi mới và quản lý chuỗi cung ứng xanh

GSCM được định nghĩa là việc tích hợp các tư duy và mối quan tâm về môi trường vào quản lý chuỗi cung ứng, bao gồm thiết kế sản phẩm xanh, tìm nguồn cung ứng và lựa chọn nguyên liệu xanh, sản xuất sạch hơn, logistics xanh, và quản lý sản phẩm cuối vòng đời (Srivastava,

* Trường Đại học Thương mại; email: quynh.vtn@tmu.edu.vn

2007; Zhu & Sarkis, 2004). Mục tiêu của GSCM không chỉ dừng lại ở việc tuân thủ các quy định môi trường mà còn nhằm nâng cao hiệu quả kinh tế và xã hội thông qua việc giảm thiểu lãng phí, tối ưu hóa sử dụng tài nguyên, giảm rủi ro và cải thiện hình ảnh DN (Rao & Holt, 2005). Các hoạt động GSCM phổ biến bao gồm: mua sắm xanh (green purchasing), hợp tác với nhà cung cấp (NCC) về các vấn đề môi trường, thiết kế sinh thái (eco-design), quản lý đầu tư xanh (green investment recovery), và logistics ngược (reverse logistics) (Ninlawan et al., 2010). Việc áp dụng thành công GSCM đòi hỏi sự cam kết từ lãnh đạo, sự hợp tác giữa các bộ phận trong DN và với các đối tác trong chuỗi cung ứng.

Văn hóa đổi mới là một tập hợp các giá trị, niềm tin, chuẩn mực và hành vi được chia sẻ trong một tổ chức, nhằm khuyến khích và hỗ trợ các hoạt động đổi mới sáng tạo (Martins & Terblanche, 2003). Một nền văn hóa đổi mới mạnh mẽ tạo ra môi trường thuận lợi cho việc thử nghiệm ý tưởng mới, chấp nhận rủi ro có tính toán, học hỏi từ thất bại, và liên tục tìm kiếm các giải pháp tốt hơn để giải quyết vấn đề và tạo ra giá trị (Ahmed, 1998). Các yếu tố cấu thành của văn hóa đổi mới thường bao gồm sự hỗ trợ của lãnh đạo cho đổi mới, sự tự chủ của nhân viên, chấp nhận rủi ro, khuyến khích giao tiếp cởi mở, và tập trung vào học hỏi và phát triển (Dobni, 2008). Văn hóa đổi mới không chỉ thúc đẩy đổi mới sản phẩm và dịch vụ mà còn cả đổi mới quy trình và mô hình kinh doanh, bao gồm cả các đổi mới hướng tới mục tiêu bền vững.

Việc triển khai GSCM đòi hỏi DN phải liên tục tìm kiếm và áp dụng các giải pháp mới, từ việc thiết kế lại sản phẩm để giảm tác động môi trường, tìm kiếm nguồn cung ứng nguyên liệu thay thế bền vững hơn, đến việc tối ưu hóa quy trình sản xuất và logistics. Điều này cho thấy một mối liên hệ chặt chẽ giữa khả năng đổi mới của DN và sự thành công trong việc thực hiện GSCM. Một nền văn hóa tổ chức khuyến khích đổi mới sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát sinh, chấp nhận và triển khai các sáng kiến xanh trong toàn bộ chuỗi cung ứng (Seuring & Müller, 2008). Dưới đây, chúng tôi sẽ phân tích cụ thể hơn vai trò của các yếu tố cấu thành Văn hóa đổi mới trong việc thúc đẩy GSCM và xây dựng các giả thuyết nghiên cứu.

2.2. Một số giả thuyết đề xuất

Văn hóa hướng ngoại và linh hoạt: Một văn hóa tổ chức hướng ngoại (outward-looking) đặc trưng bởi sự nhạy bén với các thay đổi từ môi trường bên ngoài, bao gồm các xu hướng thị trường, công nghệ mới, và các quy định pháp lý. Tính linh hoạt (flexibility) thể hiện qua khả năng điều chỉnh nhanh chóng các chiến lược, cấu trúc và quy trình để thích ứng với những thay đổi đó. Trong bối cảnh GSCM, các DN hoạt động trong một môi trường ngày càng có nhiều quy định về môi trường và áp lực từ các bên liên quan (khách hàng, cộng đồng, chính phủ). Một văn hóa hướng ngoại và linh hoạt sẽ giúp DN dễ dàng nhận diện các yêu cầu này, chủ động tìm kiếm các giải pháp GSCM phù hợp và nhanh chóng điều chỉnh hoạt động của mình để đáp ứng (Zhou, Yim, & Tse, 2005). Nghiên cứu của Đỗ

Thị Ngọc Lan (2025) tại Việt Nam cũng cho thấy văn hóa hướng ngoại - linh hoạt là một trong những nhân tố quan trọng thúc đẩy quản trị chuỗi cung ứng bền vững về môi trường. Vì vậy tác giả đề xuất giả thuyết 1: *H1: Văn hóa hướng ngoại và linh hoạt có tác động tích cực đến việc thúc đẩy quản lý chuỗi cung ứng xanh tại các DN sản xuất.*

Khuyến khích sáng tạo và đổi mới liên tục: Sự khuyến khích sáng tạo và đổi mới liên tục là hạt nhân của văn hóa đổi mới. Điều này bao gồm việc tạo ra một môi trường nơi nhân viên được khuyến khích đưa ra ý tưởng mới, thử nghiệm các giải pháp khác biệt, và không sợ thất bại (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). Đối với GSCM, điều này có nghĩa là DN sẽ cởi mở hơn với việc áp dụng các công nghệ sản xuất sạch hơn, tìm kiếm các vật liệu thay thế thân thiện với môi trường, phát triển các thiết kế sản phẩm sinh thái, và xây dựng các mô hình logistics ngược hiệu quả. Các nghiên cứu trước đây đã nhấn mạnh vai trò của đổi mới sáng tạo trong việc thúc đẩy GSCM, cho rằng khả năng đổi mới là yếu tố then chốt để DN vượt qua các rào cản và đạt được các mục tiêu xanh (Mangakane & Poore, 2024; Iddika, 2024). Vì vậy, tác giả đề xuất giả thuyết 2: *H2: Sự khuyến khích sáng tạo và đổi mới liên tục có tác động tích cực đến việc thúc đẩy quản lý chuỗi cung ứng xanh tại các DN sản xuất.*

Tính linh hoạt trong quản lý và ra quyết định: Bên cạnh tính linh hoạt của văn hóa tổ chức nói chung, tính linh hoạt trong các quy trình quản lý và cơ chế ra quyết định cụ thể cũng đóng vai trò quan trọng. Điều này liên quan đến khả năng của các nhà quản lý trong việc điều chỉnh nhanh chóng các kế hoạch, phân bổ lại nguồn lực, và thay đổi các quy trình vận hành để ứng phó với các tình huống mới hoặc triển khai các sáng kiến GSCM một cách hiệu quả (Upton, 1995). Khi các quy định môi trường thay đổi hoặc khi có cơ hội áp dụng một công nghệ xanh mới, sự linh hoạt trong quản lý sẽ cho phép DN hành động kịp thời. Đỗ Thị Ngọc Lan (2025) cũng chỉ ra tính linh hoạt là nhân tố quan trọng trong văn hóa tổ chức thúc đẩy hiệu quả quản trị chuỗi cung ứng bền vững. Vì vậy, giả thuyết 3 là: *H3: Tính linh hoạt trong quản lý và ra quyết định có tác động tích cực đến việc thúc đẩy quản lý chuỗi cung ứng xanh tại các DN sản xuất.*

Văn hóa học hỏi và chia sẻ kiến thức: GSCM là một lĩnh vực tương đối mới và không ngừng phát triển, đòi hỏi DN phải liên tục cập nhật kiến thức về các công nghệ xanh, hoạt động bền vững, và các quy định môi trường. Một văn hóa học hỏi (learning culture) khuyến khích các thành viên trong tổ chức chủ động tìm kiếm, tiếp thu và áp dụng kiến thức mới. Việc chia sẻ kiến thức (knowledge sharing) giữa các cá nhân và bộ phận sẽ giúp lan tỏa những hiểu biết và kinh nghiệm tốt nhất trong toàn tổ chức, từ đó nâng cao năng lực triển khai GSCM. Các nghiên cứu đã cho thấy mối liên hệ tích cực giữa văn hóa học hỏi và khả năng đổi mới cũng như hiệu quả hoạt động của DN, bao gồm cả trong lĩnh vực bền vững (Elbaz & Iddik, 2020; Istiari et al., 2023). Vì vậy, giả thuyết 4: *H4: Văn hóa học hỏi và chia sẻ kiến thức có tác động tích cực đến việc thúc đẩy quản lý chuỗi cung ứng xanh tại các DN sản xuất.*

Cam kết của lãnh đạo và sự ủng hộ chính sách xanh: Sự cam kết của lãnh đạo cấp cao là yếu tố nền tảng cho bất kỳ sự thay đổi mang tính chiến lược nào trong tổ chức, bao gồm cả việc triển khai GSCM (Daily & Huang, 2001). Khi lãnh đạo thể hiện sự cam kết mạnh mẽ đối với các mục tiêu môi trường và bền vững, điều đó sẽ truyền đi một thông điệp rõ ràng đến toàn bộ nhân viên, tạo ra động lực và định hướng cho các hành động. Sự ủng hộ này cần được cụ thể hóa bằng việc ban hành các chính sách xanh rõ ràng, phân bổ nguồn lực cần thiết, và tích hợp các mục tiêu GSCM vào chiến lược chung của DN. Nghiên cứu của Mangakane & Poee (2024) tại Nam Phi đã nhấn mạnh vai trò của lãnh đạo và văn hóa xanh (một phần của văn hóa đổi mới tập trung vào môi trường) trong việc thể chế hóa GSCM. Vì vậy, tác giả đề xuất giả thuyết 5: *H5: Cam kết của lãnh đạo và sự ủng hộ chính sách xanh có tác động tích cực đến việc thúc đẩy quản lý chuỗi cung ứng xanh tại các DN sản xuất.*

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu áp dụng phương pháp định lượng thông qua điều tra khảo sát để kiểm định các giả thuyết về vai trò của Văn hóa đổi mới trong việc thúc đẩy GSCM tại các DN sản xuất. Đối tượng khảo sát là các nhà quản lý cấp trung trở lên, những người có hiểu biết và liên quan trực tiếp đến các hoạt động đổi mới và quản lý chuỗi cung ứng tại các DN sản xuất ở Việt Nam. Kỹ thuật lấy mẫu thuận tiện kết hợp với giới thiệu qua các mối quan hệ nghề nghiệp và hiệp hội DN được sử dụng. Thời gian thực hiện từ 02-04/2025, tổng cộng có 239 phiếu khảo sát hợp lệ được thu thập và sử dụng cho phân tích. Về đặc điểm mẫu, các DN tham gia thuộc nhiều ngành sản xuất chính, trong đó Dệt may & Da giày chiếm 28.5%, Thực phẩm & Đồ uống chiếm 22.2%, Điện tử & Linh kiện chiếm 19.7%, và Cơ khí & Chế tạo chiếm 15.5%. Về quy mô, 45.2% doanh nghiệp có từ 50 đến dưới 200 nhân viên, 30.1% có dưới 50 nhân viên. Phần lớn DN (40.6%) có tuổi đời hoạt động từ 5 đến dưới 10 năm, tiếp theo là nhóm từ 10 đến dưới 20 năm (28.9%). Về vị trí người trả lời, quản lý cấp cao (Trưởng phòng/Ban) chiếm tỷ lệ lớn nhất (42.7%), theo sau là Ban Lãnh đạo (33.1%).

4. Kết quả nghiên cứu

Trước khi tiến hành phân tích các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu, các thang đo 5 yếu tố cấu thành Văn hóa đổi mới đã được kiểm tra độ tin cậy và tính hợp lệ của cấu trúc. Kết quả đánh giá độ tin cậy thông qua hệ số Cronbach's Alpha cho thấy tất cả thang đo đều đạt mức tin cậy cao, với các giá trị dao động từ 0.841 (cho Tính linh hoạt trong quản lý và ra quyết định - FMDM) đến 0.866 (cho Khuyến khích sáng tạo và đổi mới liên tục - ECCI). Cụ thể, thang đo Cam kết của lãnh đạo và sự ủng hộ chính sách xanh (LCGPS) có Cronbach's Alpha là 0.844, Văn hóa học hỏi và chia sẻ kiến thức (LKSC) là 0.861, và Văn hóa hướng ngoại và linh hoạt (OFC) là 0.853. Tất cả các giá trị này đều vượt ngưỡng 0.7, khẳng định tính nhất quán nội tại tốt của các mục hỏi trong từng thang đo.

Tiếp theo, Phân tích nhân tố khám phá (EFA) được thực hiện bằng phương pháp trích nhân tố Principal Component

Analysis và phép xoay Varimax. Chỉ số Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) đạt 0.789 và kiểm định Bartlett's Test of Sphericity có ý nghĩa thống kê ($p < 0.001$), cho thấy dữ liệu hoàn toàn phù hợp để phân tích nhân tố. Kết quả EFA cho thấy 22 biến quan sát hội tụ rõ ràng thành 5 nhân tố như dự kiến ban đầu, tương ứng với 5 khía cạnh của Văn hóa đổi mới. Tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố (factor loading) lớn hơn 0.65 (cao nhất là 0.937 cho LCGPS1 và thấp nhất là 0.657 cho OFC1 và OFC4) trên một nhân tố duy nhất và không có hiện tượng tải chéo (cross-loading) đáng kể. Cụ thể, bốn mục hỏi của LCGPS tải mạnh lên Nhân tố 1; năm mục hỏi của LKSC tải lên Nhân tố 2; năm mục hỏi của OFC tải lên Nhân tố 3; bốn mục hỏi của ECCI tải lên Nhân tố 4; và bốn mục hỏi của FMDM tải lên Nhân tố 5. Nhìn chung, các kết quả từ phân tích Cronbach's Alpha và EFA đã cung cấp bằng chứng mạnh mẽ về độ tin cậy và tính hợp lệ của các thang đo được sử dụng đo lường các yếu tố cấu thành Văn hóa đổi mới. Tính đơn hướng và giá trị phân biệt của các cấu trúc này được đảm bảo, cho phép sử dụng các biến tổng hợp hoặc biến tiềm ẩn từ các nhân tố này cho các phân tích sâu hơn nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu đã đề xuất. Điều này khẳng định rằng các công cụ đo lường được lựa chọn và phát triển là phù hợp để đánh giá các khái niệm nghiên cứu trong bối cảnh các DN sản xuất.

Kết quả từ Bảng 01, cho thấy hệ số tương quan đa biến R là 0.704, chỉ ra một mối tương quan mạnh mẽ giữa tập hợp các biến độc lập (các yếu tố Văn hóa Đổi mới) và biến phụ thuộc (GSCM). Hệ số xác định R Square (R^2) là 0.495, và Adjusted R Square là 0.484. Điều này có nghĩa là khoảng 48.4% sự biến thiên trong việc thúc đẩy quản lý chuỗi cung ứng xanh có thể được giải thích bởi sự thay đổi đồng thời của năm yếu tố Văn hóa Đổi mới được đưa vào mô hình. Giá trị Adjusted R Square cho thấy mô hình có khả năng giải thích ở mức khá tốt.

Bảng 01: Mức độ giải thích của mô hình

Mô hình	R	R Bình phương (R Square)	R Bình phương Điều chỉnh (Adjusted R Square)	Sai số chuẩn của Ước lượng (Std. Error of the Estimate)	Durbin-Watson
1	.704 ^a	0.495	0.484	0.71827167	1.974

a. Biến độc lập: (Constant), FMDM, ECCI, OFC, LKSC, LCGPS

b. Biến phụ thuộc: GSCM

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả

Kiểm định sự phù hợp tổng thể của mô hình hồi quy cho thấy giá trị F-statistic là 45.663 với mức ý nghĩa Sig. = 0.000 ($p < 0.001$). Kết quả này cho thấy mô hình hồi quy tuyến tính đa biến là phù hợp với dữ liệu nghiên cứu và có ý nghĩa thống kê, bác bỏ giả thuyết rằng tất cả các hệ số hồi quy của các biến độc lập đều bằng không. Giá trị Durbin-Watson là 1,974, nằm trong khoảng chấp nhận được (thường từ 1,5 đến 2,5), cho thấy không có hiện tượng tự tương quan nghiêm trọng trong phần dư của mô hình.

Kiểm tra đa cộng tuyến: Kết quả từ Bảng 2 cho thấy tất cả các giá trị Tolerance đều lớn hơn 0.1 và tất cả các giá trị Hệ số Phóng đại Phương sai (VIF) đều nhỏ hơn 10. Điều này khẳng định không có hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng giữa các biến độc lập trong mô hình, do đó các ước lượng hệ số hồi quy là đáng tin cậy.

Bảng 02: Kết quả hồi quy

Model	Hệ số chưa chuẩn hóa	Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thông kê đa cộng tuyến	
	B	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	6.811E-17		0.000	1.000		
LCGPS	0.113	0.113	2.435	0.016	0.705	1.320
LKSC	0.495	0.495	10.642	0.000	0.965	1.210
OFC	0.311	0.311	6.669	0.000	0.999	1.100
ECCI	0.174	0.174	3.736	0.000	0.876	1.270
FMDM	0.331	0.331	7.120	0.000	0.750	1.000

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả

Mô hình hồi quy tổng thể là phù hợp và có ý nghĩa thống kê. Cả năm yếu tố cấu thành văn hóa đổi mới đều được xác định là có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến việc thúc đẩy GSCM tại các doanh nghiệp sản xuất. Trong đó, LKSC thể hiện tầm ảnh hưởng mạnh nhất ($\beta = 0.495$), tiếp theo là FMDM ($\beta = 0.331$), và OFC ($\beta = 0.311$). Khuyến khích sáng tạo và đổi mới liên tục (ECCI) và LCGPS cũng có những đóng góp quan trọng, mặc dù ở mức độ thấp hơn so với ba yếu tố còn lại. Những kết quả này cung cấp bằng chứng thực nghiệm mạnh mẽ ủng hộ các giả thuyết nghiên cứu đã đề ra.

5. Đề xuất một số giải pháp

Dựa trên những phát hiện này, một số giải pháp cụ thể được đề xuất cho các DN sản xuất nhằm xây dựng và nuôi dưỡng một Văn hóa đổi mới mạnh mẽ, từ đó tăng cường hiệu quả triển khai GSCM:

Một là, ưu tiên xây dựng và phát triển mạnh mẽ LKSC trong toàn DN. Do đây là yếu tố có tác động lớn nhất, các nhà quản lý cần tạo ra một môi trường nơi việc học hỏi liên tục được khuyến khích và coi là một giá trị cốt lõi. Cụ thể, DN nên đầu tư vào các chương trình đào tạo định kỳ về GSCM, công nghệ xanh, các tiêu chuẩn môi trường mới và thực hành quản lý bền vững. Quan trọng hơn, cần thiết lập các cơ chế và nền tảng hiệu quả để chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm và các bài học thành công (cũng như thất bại) giữa các cá nhân, phòng ban và thậm chí với các đối tác trong chuỗi cung ứng. Điều này có thể thông qua các buổi hội thảo nội bộ, diễn đàn trực tuyến, các dự án liên phòng ban, hoặc các chương trình cố vấn (mentorship). Khuyến khích nhân viên tham gia các hội thảo, triển lãm chuyên ngành và chủ động tìm kiếm, áp dụng kiến thức mới từ bên ngoài cũng là điều cần thiết.

Hai là, tăng cường FMDM cũng như OFC. Môi trường kinh doanh và các quy định về môi trường thay đổi nhanh chóng đòi hỏi DN phải có khả năng thích ứng cao. Các nhà quản lý cần được trao quyền nhiều hơn để đưa ra các quyết định kịp thời trong phạm vi trách nhiệm của mình, đặc biệt là khi liên quan đến việc triển khai các sáng kiến GSCM. Quy trình phê duyệt và phân bổ nguồn lực cho các dự án xanh cần được tinh giản và linh hoạt hơn. Đồng thời, DN cần nuôi dưỡng một tư duy hướng ngoại, chủ động theo dõi và phân tích các xu hướng thị trường, công nghệ mới, và các yêu cầu từ các bên liên quan (khách hàng, cơ quan quản lý, cộng đồng). Việc xây dựng mối quan hệ hợp tác cởi mở với các đối tác trong chuỗi cung ứng, các viện nghiên cứu và các tổ chức khác sẽ giúp DN nắm bắt cơ hội và đối phó hiệu quả hơn với các thách thức liên quan đến GSCM.

Ba là, tiếp tục đẩy mạnh việc ECCI tập trung vào các giải pháp xanh. Mặc dù có tác động thấp hơn so với LKSC và FMDM/OFC, ECCI vẫn đóng vai trò quan trọng. DN cần tạo ra không gian an toàn để nhân viên có thể đề xuất, thử nghiệm các ý tưởng mới liên quan đến GSCM, chẳng hạn như sử dụng vật liệu thay thế thân thiện với môi trường, tối ưu hóa quy trình để giảm thiểu chất thải, hoặc phát triển các mô hình logistics xanh. Việc ghi nhận, khen thưởng những ý tưởng sáng tạo, ngay cả khi chúng không thành công ngay lập tức, sẽ giúp duy trì động lực đổi mới.

Bốn là, củng cố LCGPS. Sự cam kết mạnh mẽ và nhất quán từ cấp lãnh đạo cao nhất là nền tảng không thể thiếu. Lãnh đạo cần thường xuyên truyền thông về tầm quan trọng chiến lược của GSCM, tích hợp các mục tiêu xanh vào kế hoạch kinh doanh tổng thể, và đảm bảo rằng các chính sách nội bộ thực sự hỗ trợ và tạo điều kiện cho việc triển khai các sáng kiến GSCM. Việc lãnh đạo làm gương và trực tiếp tham gia vào các hoạt động liên quan đến GSCM sẽ có tác động lan tỏa mạnh mẽ.

Bằng việc tập trung vào việc nuôi dưỡng đồng bộ các yếu tố trên của văn hóa đổi mới, các DN sản xuất không chỉ tăng cường khả năng thích ứng và sáng tạo mà còn tạo ra một nền tảng vững chắc để triển khai hiệu quả các hoạt động Quản lý Chuỗi Cung ứng Xanh, góp phần vào sự phát triển bền vững và nâng cao năng lực cạnh tranh.

Kết luận: Nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm khẳng định vai trò quan trọng của các yếu tố cấu thành văn hóa đổi mới trong việc thúc đẩy quản lý chuỗi cung ứng xanh tại các DN sản xuất. Kết quả hồi quy cho thấy văn hóa học hỏi và chia sẻ kiến thức, tính linh hoạt trong quản lý và ra quyết định, văn hóa hướng ngoại và linh hoạt, khuyến khích sáng tạo và đổi mới liên tục, cùng với cam kết của lãnh đạo và sự ủng hộ chính sách xanh đều có tác động tích cực và ý nghĩa đến GSCM. Những phát hiện này nhấn mạnh để triển khai GSCM thành công, DN không chỉ cần đầu tư vào công nghệ mà còn phải chú trọng xây dựng một nền văn hóa tổ chức hỗ trợ sự đổi mới, học hỏi và linh hoạt. Các khuyến nghị cũng được đưa ra nhằm giúp DN định hướng các nỗ lực cải thiện văn hóa, từ đó tối ưu hóa hiệu quả các sáng kiến xanh và đóng góp vào sự phát triển bền vững.

Tài liệu tham khảo:

- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Dohi, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
- Đỗ Thị Ngọc Lan. (2025). Vai trò của văn hóa doanh nghiệp hướng ngoại - linh hoạt trong chuỗi cung ứng bền vững: Cơ chế tác động từ khía cạnh môi trường. *Kinh tế và Dự báo*.
- Elizac, J., & Iddia, S. (2020). The relationship between culture and green supply chain management including green transportation and logistics. *E3S Web of Conferences*, 180, 01004.
- Iddia, S. (2024). The role of cultural factors in green supply chain management practices: A conceptual framework and empirical investigation. *Revista de Administração do IUPERJ*, 39.
- Ludra, S., Garg, D., & Haleem, A. (2017). An analysis of interactions among critical success factors of sustainable supply chain management: A DEMATEL approach. *Resources, Conservation and Recycling*, 120, 111-125.
- Mungai, J. L., & Poo, D. R. I. (2024). Organisational culture and institutionalisation of green supply chain management: Evidence from South African cement industry. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 6(4), 36-69.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2005). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Nindawon, C., Sèsan, P., Tossap, K., & Pilada, W. (2010). The implementation of green supply chain management practices in electronics industry. In *Proceedings of the international multicongress of engineers and computer scientists* (Vol. 3, pp. 17-19).
- Rao, R., & Hah, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 889-916.
- Sourin, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710.
- Srivastava, S. K. (2007). Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 33-80.
- Upton, D. M. (1995). Flexibility as process mobility: the management of plant capabilities for quick response manufacturing. *Journal of Operations Management*, 13(2-4), 205-224.
- Zhou, K. Z., Yin, C. K. B., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.
- Zhu, Q., & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*, 22(3), 265-289.