

**VAI TRÒ ĐIỀU TIẾT CỦA NĂNG LỰC HỌC TẬP TỔ CHỨC  
 VÀ CAM KẾT MÔI TRƯỜNG CỦA LÃNH ĐẠO ĐỐI VỚI KẾT QUẢ  
 CỦA LOGISTICS THU HỒI**

**THE MODERATING ROLES OF ORGANIZATIONAL LEARNING  
 AND ENVIRONMENTAL LEADERSHIP IN REVERSE LOGISTICS  
 OUTCOMES**

**HÀN HUYỀN HƯƠNG\*, LÊ SƠN TÙNG**

*Khoa Kinh tế, Trường Đại học Hàng hải Việt Nam*

*\*Email liên hệ: huonghh.ktcb@vamaru.edu.vn*

*DOI: <https://doi.org/10.65154/jmst.979>*

**Tóm tắt**

Nghiên cứu này được thực hiện trong bối cảnh các doanh nghiệp FDI tại Hải Phòng ngày càng chịu áp lực tuân thủ tiêu chuẩn môi trường và tối ưu hóa chuỗi cung ứng, làm gia tăng nhu cầu triển khai logistics thu hồi (RLI). Mục tiêu nghiên cứu là đánh giá tác động của RLI đến hiệu quả vận hành (OP) và năng lực cạnh tranh xuất khẩu (EC), đồng thời kiểm định vai trò điều tiết của năng lực học hỏi của tổ chức (OLC) và cam kết môi trường của lãnh đạo (ELC). Phương pháp định lượng sử dụng SEM-AMOS với 466 quan sát cho phép kiểm định đồng thời mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. Kết quả cho thấy RLI ảnh hưởng mạnh đến OP và ảnh hưởng tích cực nhưng yếu hơn đến EC; OLC và ELC đều làm tăng cường các tác động này. Nghiên cứu đóng góp bằng chứng thực nghiệm mới, nhấn mạnh rằng RLI chỉ phát huy tối đa hiệu quả khi gắn với năng lực tổ chức và định hướng môi trường từ lãnh đạo.

**Từ khóa:** Logistics thu hồi, năng lực học hỏi tổ chức, cam kết môi trường của lãnh đạo, hiệu quả vận hành, năng lực cạnh tranh xuất khẩu.

**Abstract**

*This study was conducted in the context of FDI enterprises in Hai Phong being increasingly pressured to comply with environmental standards and optimize supply chains, increasing the need to implement reverse logistics (RLI).*

*The research objective is to assess the impact of RLI on operational efficiency (OP) and export competitiveness (EC), and to test the moderating role of organizational learning capacity (OLC) and leadership environmental commitment (ELC). The quantitative method using SEM-*

*AMOS with 466 observations allows for simultaneous testing of the measurement model and the structural model. The results show that RLI strongly affects OP and positively but weaker affects EC; OLC and ELC both enhance these effects. The study contributes new empirical evidence, emphasizing that RLI is only most effective when associated with organizational capacity and environmental orientation from leadership.*

**Keywords:** Reverse Logistics Implementation, Organizational Learning Capability, Environmental Leadership Commitment, Operational Performance, Export Competitiveness.

**1. Mở đầu**

Trong bối cảnh chuyển dịch sang kinh tế tuần hoàn và gia tăng các yêu cầu về tính bền vững trong chuỗi cung ứng, logistics thu hồi (Reverse Logistics - RL) đã trở thành một thành tố quan trọng giúp doanh nghiệp cải thiện hiệu quả vận hành và giảm rủi ro môi trường. Các nghiên cứu quốc tế khẳng định RL không chỉ hỗ trợ thu hồi giá trị và giảm lãng phí mà còn giúp doanh nghiệp nâng khả năng đáp ứng các tiêu chuẩn ESG toàn cầu [1], [2]. Đồng thời, tại các nền kinh tế đang phát triển, hiệu quả RL phụ thuộc đáng kể vào năng lực nội tại của tổ chức, bao gồm cả khả năng học hỏi và sự cam kết về môi trường của lãnh đạo - những yếu tố quyết định tốc độ và chất lượng triển khai các thực hành bền vững [3], [4].

Tại Việt Nam, dù RL được thúc đẩy mạnh mẽ hơn sau khi cơ chế EPR có hiệu lực, phần lớn doanh nghiệp FDI vẫn tiếp cận RL dưới góc độ tuân thủ tối thiểu. EPR - Trách nhiệm mở rộng của nhà sản xuất, là chính sách buộc nhà sản xuất chịu trách nhiệm với sản phẩm sau khi kết thúc vòng đời. Báo cáo của World Bank cho thấy RL tại các khu công nghiệp

mới chỉ dừng ở mức thu hồi nội bộ, trong khi sự khác biệt về hiệu quả giữa các doanh nghiệp lại bắt nguồn từ yếu tố tổ chức, đặc biệt là văn hóa học hỏi và sự ưu tiên chiến lược của lãnh đạo [5]. Tuy nhiên, các nghiên cứu trong nước còn thiếu mô hình lý thuyết giải thích vì sao cùng triển khai RL nhưng doanh nghiệp FDI đạt hiệu quả vận hành và năng lực cạnh tranh xuất khẩu khác nhau, và cũng chưa kiểm định vai trò điều tiết của năng lực học hỏi tổ chức và cam kết môi trường của lãnh đạo.

Từ khoảng trống đó, nghiên cứu này nhằm: (i) phân tích tác động của RL đến hiệu quả vận hành và năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp FDI tại Hải Phòng; và (ii) kiểm định vai trò điều tiết của năng lực học hỏi tổ chức và cam kết môi trường của lãnh đạo. Kết quả kỳ vọng cung cấp bằng chứng thực nghiệm quan trọng cho quản trị FDI trong quá trình chuyển đổi xanh và tái cấu trúc chuỗi giá trị.

## **2. Bối cảnh và cơ sở lý thuyết của nghiên cứu**

### **2.1. Bối cảnh doanh nghiệp FDI tại Hải Phòng**

Hải Phòng hiện là một trong những cực tăng trưởng công nghiệp - logistics quan trọng nhất của Việt Nam, với hệ thống cảng biển cửa ngõ phía Bắc, kết nối trực tiếp các tuyến hàng hải quốc tế và cụm khu công nghiệp - khu kinh tế ven biển quy mô lớn. Thành phố giữ vai trò trung tâm trong chuỗi cung ứng xuất khẩu của vùng đồng bằng sông Hồng, đặc biệt đối với các ngành điện tử, cơ khí chế tạo, dệt may và sản phẩm nhựa - bao bì phục vụ thị trường Mỹ, EU, Nhật Bản và Hàn Quốc [6].

Trong hơn một thập kỷ qua, Hải Phòng thu hút mạnh dòng vốn FDI với các khu công nghiệp tiêu biểu như VSIP, Tràng Duệ, DEEP C, Nam Cầu Kiền,... tạo thành cụm sản xuất - logistics gắn với hạ tầng cảng biển và đường cao tốc. Cơ cấu FDI tại đây tập trung vào các ngành thâm dụng công nghệ và xuất khẩu định hướng chuỗi cung ứng toàn cầu (điện tử, linh kiện, ô tô - phụ tùng, cơ khí chính xác), đồng thời vẫn duy trì tỷ trọng đáng kể của dệt may, da giày và bao bì - những ngành phát sinh khối lượng chất thải lớn [7].

Cùng với Luật Bảo vệ Môi trường 2020 và cơ chế trách nhiệm mở rộng của nhà sản xuất (EPR), các doanh nghiệp FDI tại Hải Phòng vừa chịu áp lực tuân thủ từ khung pháp lý quốc gia, vừa chịu yêu cầu ESG từ tập đoàn mẹ và khách hàng quốc tế. Điều này đặt logistics thu hồi vào vị trí ngày càng quan trọng như một công cụ để vừa đáp ứng nghĩa vụ pháp lý, vừa duy trì khả năng tham gia chuỗi cung ứng xanh trong dài hạn.

### **2.2. Định nghĩa và hiệu quả của Logistics thu hồi**

Logistics thu hồi (reverse logistics - RL) thường được định nghĩa là quá trình hoạch định, thực hiện và kiểm soát dòng chảy ngược của sản phẩm, vật liệu và thông tin - từ điểm tiêu dùng quay về điểm xuất phát - nhằm mục tiêu thu hồi giá trị hoặc xử lý thải bỏ một cách phù hợp với môi trường [8]. Khái niệm này bao gồm các hoạt động như thu gom sản phẩm lỗi hoặc hết vòng đời, thu hồi bao bì, phân loại - tái sử dụng linh kiện, tái chế vật liệu và xử lý an toàn phần không thể tái sử dụng. Không chỉ là “xử lý rác thải”, RL được xem như một bộ phận chiến lược của chuỗi cung ứng khép kín (closed-loop supply chain), kết nối chặt chẽ với thiết kế sản phẩm, quản lý vòng đời và dịch vụ sau bán hàng [9], [10].

Về hiệu quả, các nghiên cứu cho thấy RL có thể giúp doanh nghiệp giảm chi phí nguyên vật liệu, chi phí xử lý chất thải, đồng thời giảm rủi ro pháp lý và cải thiện hình ảnh môi trường [9]. Khi được thiết kế bài bản, RL góp phần nâng cao hiệu quả vận hành (giảm lãng phí, tăng hiệu suất sử dụng tài nguyên) và củng cố năng lực cạnh tranh, đặc biệt trong các ngành chịu áp lực mạnh về tiêu chuẩn xanh như điện tử, cơ khí và bao bì.

### **2.3. Khung lý thuyết của nghiên cứu**

Quan điểm dựa trên tài nguyên (Resource-Based View - RBV) cho rằng lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp xuất phát từ các nguồn lực và năng lực nội tại có giá trị, hiếm có, khó bắt chước và khó thay thế [11]. Trong bối cảnh chuỗi cung ứng bền vững, năng lực nội tại — bao gồm năng lực học hỏi, khả năng phối hợp nội bộ và cam kết của lãnh đạo — được xem là yếu tố quyết định khả năng hấp thụ các yêu cầu mới như logistics thu hồi và chuyển đổi xanh. Theo Aragón-Correa và cộng sự, các năng lực động liên quan đến học hỏi và thích ứng tổ chức cho phép doanh nghiệp triển khai thành công các chiến lược môi trường và cải thiện hiệu quả vận hành [12]. Tương tự, Sharma và Vredenburg lập luận rằng những năng lực mang tính chiến lược hỗ trợ doanh nghiệp chuyển hóa áp lực môi trường thành cơ hội đổi mới và nâng cao vị thế cạnh tranh [13].

Trong nghiên cứu này, RBV cung cấp nền tảng lý thuyết để giải thích vì sao cùng chịu các áp lực thể chế và thị trường như nhau, nhưng mức độ hiệu quả của logistics thu hồi giữa các doanh nghiệp FDI tại Hải Phòng lại khác biệt đáng kể. Năng lực học hỏi tổ chức và cam kết môi trường của lãnh đạo được tiếp cận như hai năng lực cốt lõi làm tăng khả năng

chuyển hóa RL thành hiệu quả vận hành và năng lực cạnh tranh xuất khẩu.

#### **2.4. Mô hình nghiên cứu và phát triển giả thuyết**

##### **2.4.1. Mối quan hệ giữa thực hiện logistics thu hồi (RLI) và hiệu quả vận hành (OP), năng lực cạnh tranh xuất khẩu (EC)**

Mối quan hệ giữa thực hiện logistics thu hồi (RLI) và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp có thể được lý giải đồng thời từ góc độ chuỗi cung ứng khép kín và Resource-Based View. Trên phương diện vận hành, khi doanh nghiệp thiết kế và triển khai bài bản các hoạt động thu gom, phân loại, tái sử dụng và tái chế, dòng vật chất được khép kín hơn, lượng phế phẩm giảm, chi phí xử lý chất thải và mua mới nguyên vật liệu đầu vào cũng giảm theo, qua đó cải thiện hiệu quả vận hành (OP) [1], [10]. Các nghiên cứu về chiến lược môi trường chủ động cho thấy những doanh nghiệp đầu tư vào hoạt động môi trường mang tính tích hợp - trong đó có logistics thu hồi - thường đạt kết quả tốt hơn về năng suất, ổn định quy trình và quản trị rủi ro so với những doanh nghiệp chỉ dừng lại ở mức tuân thủ tối thiểu [12], [13]. Điều này dẫn tới giả định rằng mức độ thực hiện logistics thu hồi càng cao thì hiệu quả vận hành càng được cải thiện.

Từ góc độ năng lực cạnh tranh xuất khẩu (EC), logistics thu hồi giúp doanh nghiệp đáp ứng tốt hơn các tiêu chuẩn môi trường, yêu cầu truy xuất vòng đời sản phẩm và kỳ vọng ESG từ khách hàng ở các thị trường phát triển. Lập luận “win-win” môi trường - cạnh tranh của Porter và van der Linde cho rằng các cải tiến môi trường được thiết kế khéo léo có thể đồng thời giảm chi phí và nâng cao lợi thế cạnh tranh [14]. Đối với doanh nghiệp FDI định hướng xuất khẩu, việc chứng minh năng lực logistics thu hồi trở thành một tín hiệu quan trọng về tuân thủ và độ tin cậy trong chuỗi cung ứng, góp phần duy trì hợp đồng, mở rộng đơn hàng và nâng cao vị thế trên thị trường quốc tế [2].

Từ những cơ sở trên, nghiên cứu đề xuất:

*H1: Thực hiện logistics thu hồi (RLI) có tác động tích cực đến hiệu quả vận hành (OP).*

*H2: Thực hiện logistics thu hồi (RLI) có tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh xuất khẩu (EC).*

##### **2.4.2. Vai trò điều tiết của năng lực học hỏi tổ chức (OLC)**

Năng lực học hỏi tổ chức (organizational learning capability - OLC) quyết định việc doanh nghiệp chỉ dừng ở mức “thực hiện hình thức” hay thực sự chuyên

hóa logistics thu hồi thành cải thiện hiệu quả. Theo góc nhìn năng lực động, các tổ chức có khả năng học hỏi cao sẽ liên tục thu thập, diễn giải và khai thác tri thức từ quá trình vận hành để điều chỉnh cấu trúc, quy trình và công nghệ, từ đó khuếch đại tác động tích cực của các thực hành mới như RLI lên hiệu quả hoạt động [15]. Nghiên cứu về quản trị môi trường chủ động cho thấy các doanh nghiệp có văn hóa học hỏi mạnh thường tận dụng tốt hơn các sáng kiến môi trường để nâng cao năng suất, giảm lãng phí và cải thiện hiệu quả vận hành so với các doanh nghiệp chỉ triển khai một cách tuân thủ [12]. Điều này gợi ý rằng khi OLC cao, mối quan hệ giữa RLI và OP sẽ trở nên mạnh hơn, vì doanh nghiệp liên tục tối ưu quy trình thu hồi, phân loại và tái sử dụng trên cơ sở kinh nghiệm và dữ liệu tích lũy.

Ở góc độ năng lực cạnh tranh xuất khẩu, OLC cho phép doanh nghiệp thích ứng nhanh với các tiêu chuẩn môi trường và ESG thay đổi liên tục từ khách hàng quốc tế. Các tổ chức học hỏi tốt có khả năng cập nhật yêu cầu mới, tích hợp vào hệ thống RLI và truyền tải lại cho mạng lưới nội bộ - từ sản xuất, mua hàng đến logistic - qua đó biến RLI thành một lợi thế khác biệt trước các đối thủ có mức học hỏi thấp hơn [16]. Do đó, nghiên cứu này cho rằng OLC không chỉ là một nguồn lực đơn lẻ, mà còn là yếu tố điều tiết làm thay đổi độ mạnh của tác động RLI lên cả hiệu quả vận hành và năng lực cạnh tranh xuất khẩu.

Từ đó, giả thuyết được đề xuất:

*H3: OLC điều tiết quan hệ RLI-OP theo hướng tăng cường tác động tích cực.*

*H4: OLC điều tiết quan hệ RLI-EC theo hướng tăng cường tác động tích cực.*

##### **2.4.3. Vai trò điều tiết của cam kết môi trường của lãnh đạo (ELC)**

Cam kết môi trường của lãnh đạo (environmental leadership commitment - ELC) phản ánh mức độ mà đội ngũ lãnh đạo cấp cao ưu tiên các mục tiêu bền vững trong định hướng chiến lược, phân bổ nguồn lực và giám sát thực thi. Theo lập luận về “lãnh đạo môi trường”, các nhà lãnh đạo có cam kết mạnh sẽ thúc đẩy văn hóa đổi mới xanh, khuyến khích học hỏi và tạo động lực cho nhân viên tham gia các hoạt động cải thiện môi trường [17]. Khi doanh nghiệp triển khai logistics thu hồi (RLI), ELC đóng vai trò quyết định việc RL được xem là nghĩa vụ tuân thủ hay là một cơ hội chiến lược giúp tối ưu vận hành và nâng cao vị thế cạnh tranh.

Ở góc độ vận hành, những lãnh đạo cam kết mạnh thường hỗ trợ RLI bằng cách phân bổ ngân sách, đầu

tư công nghệ và duy trì cơ chế kiểm soát nhằm giảm lãng phí, cải thiện quản lý phế phẩm và nâng cao hiệu suất quy trình. Điều này khiến tác động của RLI đến hiệu quả vận hành (OP) trở nên mạnh hơn so với các doanh nghiệp thiếu vai trò định hướng từ lãnh đạo [12].

Đối với năng lực cạnh tranh xuất khẩu (EC), ELC tạo nền tảng giúp doanh nghiệp chủ động đáp ứng các tiêu chuẩn ESG ngày càng nghiêm ngặt từ khách hàng quốc tế. Lãnh đạo cam kết Môi trường thúc đẩy việc tích hợp RLI vào chiến lược xanh, cải thiện hệ thống truy xuất vòng đời, và tăng cường hình ảnh tuân thủ, qua đó nâng khả năng duy trì và mở rộng đơn hàng trên thị trường toàn cầu [18].

Từ những lập luận này, nghiên cứu đề xuất:

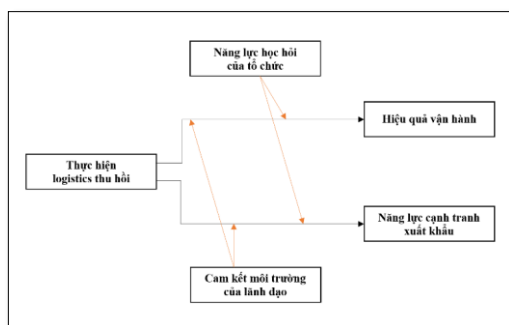
*H5: ELC điều tiết quan hệ RLI-OP theo hướng tăng cường tác động tích cực.*

*H6: ELC điều tiết quan hệ RLI-EC theo hướng tăng cường tác động tích cực.*

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng nhằm kiểm định mô hình lý thuyết về tác động của thực hiện logistics thu hồi (RLI) đến hiệu quả vận hành (OP) và năng lực cạnh tranh xuất khẩu (EC), đồng thời đánh giá vai trò điều tiết của năng lực học hỏi (OLC) và cam kết môi trường của lãnh đạo (ELC). Phương pháp SEM với ước lượng ML được triển khai trên AMOS 26 để đánh giá đồng thời chất lượng thang đo và quan hệ nhân tố, phù hợp với các biến tiềm ẩn mang tính trừu tượng (Hair et al., 2014). Thiết kế này đảm bảo tính nghiêm ngặt, độ tin cậy cao và phù hợp với bối cảnh nghiên cứu doanh nghiệp FDI tại Hải Phòng.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

#### 3.2. Thu thập dữ liệu và mô tả mẫu khảo sát

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng, Dữ liệu được thu thập bằng khảo sát trực tuyến với thang đo Likert 5 điểm; phương pháp chọn mẫu thuận tiện phù hợp do doanh nghiệp phân bố rộng tại nhiều khu

công nghiệp. Đối tượng khảo sát là nhân sự quản lý cấp trung - cấp cao và cán bộ hoạch định chiến lược tại các doanh nghiệp FDI trong lĩnh vực logistics, cảng biển, điện tử, cơ khí và bao bì.

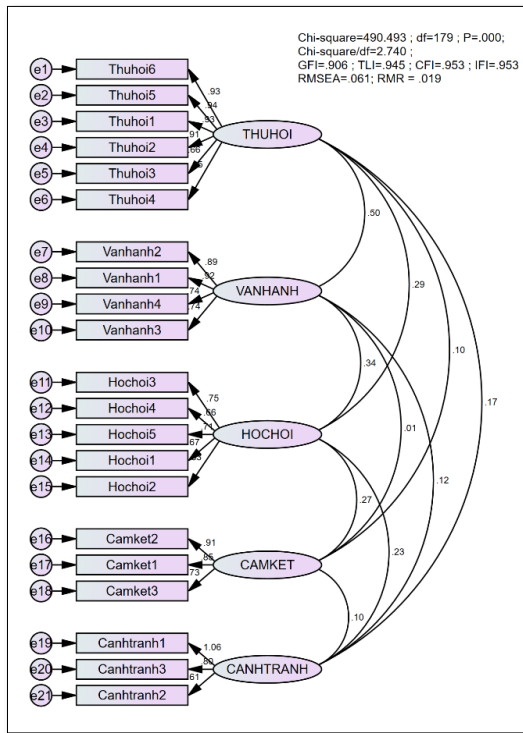
Trong số 490 doanh nghiệp tiếp cận, 446 bảng hợp lệ được dùng cho phân tích (tỷ lệ phản hồi ~91%). Mẫu phản ánh đúng cấu trúc nhân lực logistics của Hải Phòng: 61,88% nam; 74,7% trong độ tuổi 30-45; 66,6% có thâm niên dưới 5 năm. Ngành nghề chiếm tỷ trọng lớn nhất gồm điện tử-linh kiện (43,05%) và may mặc - dệt kỹ thuật (26,01%), phù hợp cơ cấu công nghiệp chủ lực của thành phố.

Bảng 1. Thông tin đối tượng khảo sát

Nhóm biến	Biến cụ thể	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	276	61,88
	Nữ	170	38,12
Độ tuổi	Dưới 30	132	29,60
	Từ 30-40	212	47,53
	Trên 40	102	22,87
Vị trí công tác	Nhân viên	138	30,94
	Quản lý trung cấp	201	45,07
	Quản lý cấp cao	107	23,99
Thâm niên làm việc	Dưới 3 năm	129	28,93
	Từ 3-5 năm	168	37,67
	Trên 5 năm	149	33,41
Loại hình doanh nghiệp	Điện tử - linh kiện	192	43,05
	May mặc - dệt kỹ thuật	116	26,01
	Đóng gói - bao bì nhựa	68	15,25
	Cơ khí - phụ trợ	43	9,64
	Thực phẩm - chế biến	27	6,05

#### 3.3. Kiểm định thang đo (Cronbach's Alpha, EFA, CFA)

Tất cả các thang đo trong nghiên cứu đều thể hiện độ tin cậy rất tốt, với hệ số Cronbach's Alpha dao động từ 0,814 đến 0,936—vượt xa ngưỡng chấp nhận theo khuyến nghị của Hair và cộng sự. Kết quả EFA cho thấy dữ liệu hoàn toàn phù hợp để phân tích nhân tố ( $KMO = 0,843$ ; Bartlett's Test  $p < 0,001$ ), đồng thời năm nhân tố được trích đạt tổng phương sai giải thích 72,77%, phản ánh cấu trúc đo lường ổn định và giàu thông tin. Phân tích CFA tiếp tục xác nhận chất lượng



Hình 2. Kết quả CFA

mô hình đo lường, thể hiện qua các chỉ số phù hợp toàn diện:  $CFI = 0,953$ ;  $TLI = 0,945$ ;  $RMSEA = 0,061$  và  $GFI = 0,906$ , đều đạt hoặc vượt tiêu chuẩn thông lệ trong nghiên cứu SEM. Hầu hết trọng số chuẩn hóa của các biến quan sát đều lớn hơn 0,70, chứng minh giá trị hội tụ mạnh và giá trị phân biệt tốt giữa các khái niệm. Tuy nhiên, một dấu hiệu Heywood xuất hiện tại chỉ báo EC1 (tải chuẩn hóa  $> 1$  và phương sai sai số âm), và thang đo năng lực cạnh tranh xuất khẩu đã được hiệu chỉnh tương ứng nhằm đảm bảo nghiệm CFA - SEM là hoàn toàn chấp nhận được và không bị vi phạm về mặt thống kê. EC1 được loại khỏi mô hình để đảm bảo nghiệm CFA không vi phạm giả định thống kê. Thang đo EC sau hiệu chỉnh vẫn duy trì cấu

trúc ổn định, hệ số tải các biến còn lại  $> 0,7$ , đảm bảo giá trị khái niệm.

### 3.4. Kết quả SEM và kiểm định giả thuyết

Kết quả mô hình SEM cung cấp bằng chứng thống kê mạnh mẽ cho hai giả thuyết nghiên cứu (Bảng 2).

Cụ thể,  $H1$  được ủng hộ với hệ số đường dẫn từ thực hiện logistics thu hồi (RLI) đến hiệu quả vận hành (OP) đạt  $\beta = 0,482$ ;  $p < 0,001$ , cho thấy RLI có tác động tích cực và đáng kể về mặt thống kê đối với hiệu quả vận hành của doanh nghiệp. Tương tự,  $H2$  cũng được chấp nhận khi RLI ảnh hưởng thuận chiều đến năng lực cạnh tranh xuất khẩu (EC), với  $\beta = 0,169$ ;  $p < 0,001$ .

Xét về mức độ giải thích, mô hình đạt  $R^2 = 0,233$  đối với OP, chứng tỏ gần 23,3% biến thiên của hiệu quả vận hành được giải thích bởi RLI. Trong khi đó,  $R^2 = 0,029$  đối với EC cho thấy mức độ tác động tích cực nhưng hạn chế, hàm ý rằng năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp FDI còn chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố chiến lược khác như công nghệ cốt lõi, khả năng tiếp cận thị trường, cấu trúc chuỗi cung ứng hoặc năng lực đổi mới. Kết quả nhấn mạnh vai trò kết hợp nhiều yếu tố để đạt năng lực cạnh tranh bền vững.

### 3.5. Kiểm định vai trò điều tiết của OLC và ELC

Kết quả kiểm định (Bảng 3) các giả thuyết  $H3-H6$  cho thấy năng lực học hỏi của tổ chức (Organizational Learning Capability - OLC) và cam kết môi trường của lãnh đạo (Environmental Leadership Commitment - ELC) đều đóng vai trò điều tiết quan trọng trong mối quan hệ giữa thực hiện logistics thu hồi (Reverse Logistics Implementation - RLI) và hai biến kết quả là hiệu quả vận hành (Operational Performance - OP) và năng lực cạnh tranh xuất khẩu (Export Competitiveness - EC). Cụ thể, tương tác  $RLI \times OLC$  tạo ra tác động tăng cường đáng kể đối với OP,

Bảng 2. Kết quả kiểm định các giả thuyết trực tiếp

Giả thuyết	Đường dẫn	Hệ số $\beta$	p-value	Kết luận
H1	RLI $\rightarrow$ OP	0.482	< 0.001	Chấp nhận
H2	RLI $\rightarrow$ EC	0.169	< 0.001	Chấp nhận

Bảng 3. Kết quả kiểm định các giả thuyết điều tiết

Giả thuyết	Mối quan hệ kiểm định	Hệ số $\beta$	SE	t-value	p-value	Kết luận
H3	OLC $\times$ RLI $\rightarrow$ OP	0.124	0.041	3.02	0.003	Chấp nhận
H4	OLC $\times$ RLI $\rightarrow$ EC	0.067	0.032	2.09	0.037	Chấp nhận
H5	ELC $\times$ RLI $\rightarrow$ OP	0.091	0.038	2.39	0.017	Chấp nhận
H6	ELC $\times$ RLI $\rightarrow$ EC	0.058	0.028	2.07	0.039	Chấp nhận

phản ánh rằng các doanh nghiệp có OLC cao sẽ chuyển hóa việc triển khai RLI thành cải thiện năng suất, giảm lãng phí và ổn định quy trình tốt hơn. Bên cạnh đó, OLC cũng làm tăng nhẹ tác động của RLI lên EC, cho thấy năng lực học hỏi giúp doanh nghiệp tận dụng kinh nghiệm cải tiến vận hành để nâng cao uy tín và chất lượng sản phẩm trên thị trường quốc tế.

Đối với ELC, các kết quả tương tác cho thấy cam kết của lãnh đạo có xu hướng thúc đẩy mạnh mẽ hơn hiệu quả vận hành khi doanh nghiệp đẩy mạnh RLI. Điều này phản ánh vai trò định hướng, phân bổ nguồn lực và duy trì áp lực thay đổi từ cấp lãnh đạo trong việc triển khai các hoạt động logistics thu hồi. Mặc dù tác động điều tiết của ELC lên EC có cường độ thấp hơn, nó vẫn mang ý nghĩa thống kê, khẳng định rằng định hướng môi trường từ lãnh đạo góp phần củng cố lợi thế cạnh tranh dài hạn. Nhìn chung, kết quả nghiên cứu chứng minh rằng RLI chỉ phát huy tối đa hiệu quả khi được đặt trong bối cảnh năng lực học hỏi nội tại mạnh mẽ và sự dẫn dắt nhất quán của lãnh đạo về mục tiêu môi trường.

#### 4. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy thực hiện logistics thu hồi (RLI) có tác động có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả vận hành (OP) và năng lực cạnh tranh xuất khẩu (EC), đồng thời hai yếu tố điều tiết—năng lực học hỏi của tổ chức (OLC) và cam kết môi trường của lãnh đạo (ELC)—đóng vai trò then chốt trong việc khuếch đại các tác động này. Đây là đóng góp mới của nghiên cứu, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp FDI tại Hải Phòng, nơi RLI thường được xem như một yêu cầu tuân thủ hơn là một chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh. Kết quả chứng minh rằng RLI, khi kết hợp với OLC cao, tạo ra lợi ích vận hành vượt trội; và khi đi kèm với ELC mạnh, doanh nghiệp có khả năng chuyển hóa nỗ lực thu hồi vật tư thành kết quả chiến lược bền vững hơn.

Về mặt lý thuyết, nghiên cứu bổ sung bằng chứng cho các mô hình kết hợp định hướng bền vững và năng lực động, nhấn mạnh rằng RLI không hoạt động độc lập mà chịu ảnh hưởng sâu sắc bởi các yếu tố tổ chức và lãnh đạo. Điều này mở rộng khung lý thuyết về logistics thu hồi, cho thấy cơ chế tác động của RLI mạnh hơn trong những doanh nghiệp có nền tảng học hỏi tốt và định hướng môi trường rõ ràng từ cấp lãnh đạo. Về mặt quản lý, kết quả gợi ý rằng các doanh nghiệp FDI không nên coi RLI chỉ là hoạt động kỹ thuật mà cần xây dựng văn hóa học hỏi nội bộ, đầu tư phát triển kỹ năng cho nhân sự, đồng thời củng cố cam kết môi trường của lãnh đạo. Việc kết hợp OLC và ELC sẽ

giúp doanh nghiệp tối đa hóa lợi ích vận hành, giảm chi phí và cải thiện hình ảnh trong chuỗi cung ứng toàn cầu.

Tuy nhiên, nghiên cứu cũng có một số hạn chế. Thiết kế cắt ngang không cho phép đánh giá quan hệ nhân quả theo thời gian; dữ liệu dựa trên tự báo cáo có thể chịu thiên lệch nhận thức; và đối tượng khảo sát chỉ tập trung vào doanh nghiệp FDI tại Hải Phòng, hạn chế khả năng khái quát hóa. Các nghiên cứu tương lai có thể sử dụng dữ liệu dọc, mở rộng vùng nghiên cứu và áp dụng phân tích đa nhóm để hiểu rõ hơn sự khác biệt theo ngành hoặc quy mô doanh nghiệp.

#### 5. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu sử dụng thiết kế cắt ngang nên chưa thể đánh giá đầy đủ mối quan hệ nhân quả theo thời gian. Ngoài ra, dữ liệu được thu thập qua hình thức tự báo cáo có thể chịu ảnh hưởng bởi sai lệch nhận thức từ người trả lời. Đối tượng khảo sát cũng chỉ tập trung vào các doanh nghiệp FDI tại Hải Phòng, do đó khả năng khái quát còn hạn chế. Các nghiên cứu tiếp theo nên áp dụng dữ liệu chuỗi thời gian, mở rộng phạm vi khảo sát sang các vùng kinh tế khác và thực hiện phân tích đa nhóm để làm rõ sự khác biệt theo ngành hoặc quy mô doanh nghiệp.

#### Lời cảm ơn

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Trường Đại học Hàng hải Việt Nam trong đề tài Mã số: **DT25-26.123**.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] V. D. R. Guide and L. N. Van Wassenhove (2009), *The evolution of closed-loop supply chain research*, Operations Research, Vol.57, No.1, pp.10-18, 2009.
- [2] K. Govindan and H. Soleimani (2017), *A review of reverse logistics and closed-loop supply chains: A global perspective*, Engineering Applications of Artificial Intelligence, Vol.64, pp.163-180.
- [3] Q. Zhu and J. Sarkis (2004), *Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management in Chinese manufacturing enterprises*, Journal of Operations Management, Vol.22, No.3, pp.265-289.
- [4] A. Aragón-Correa, N. Hurtado-Torres, S. Sharma, and V. García-Morales (2008), *Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective*, Journal of Environmental Management, Vol.86, No.1, pp.88-103.
- [5] World Bank (2023), *Toward Circular Economy in*

- Vietnam: *Environmental Policy and EPR Implementation Report*, Washington, DC.
- [6] World Bank (2020), *Hai Phong City: Economic Corridor and Growth Pole Assessment*, Washington, DC.
- [7] JICA (2019), *The Study on Integrated Development of Hai Phong Port and Industrial Zones*, Tokyo, Japan.
- [8] D. S. Rogers and R. S. Tibben-Lembke (1999), *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*. Pittsburgh, PA: Reverse Logistics Executive Council.
- [9] K. Fleischmann, J. M. Bloemhof-Ruwaard, R. Dekker, E. van der Laan, J. A. E. E. van Nunen, and L. N. Van Wassenhove (1997), *Quantitative models for reverse logistics: A review*, European Journal of Operational Research, Vol.103, No.1, pp.1-17.
- [10] V. D. R. Guide and L. N. Van Wassenhove (2009), *The evolution of closed-loop supply chain research*, Operations Research, Vol.57, No.1, pp.10-18.
- [11] J. Barney (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- [12] J. A. Aragón-Correa, N. Hurtado-Torres, S. Sharma, and V. J. García-Morales (2008), *Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective*, Journal of Environmental Management, Vol.86, No.1, pp.88-103.
- [13] S. Sharma and H. Vredenburg (1998), *Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities*, Strategic Management Journal, Vol.19, No.8, pp.729-753.
- [14] M. E. Porter and C. van der Linde (1995), *Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship*, Journal of Economic Perspectives, Vol.9, No.4, pp.97-118.
- [15] G. P. Huber (1991), *Organizational learning: The contributing processes and the literatures*, Organization Science, Vol.2, No.1, pp.88-115.
- [16] M. J. Lampel, J. Shamsie, and Z. Shapira (1999), *Organizational learning, dynamic capabilities, and competitive advantage*, Strategic Management Journal, Vol.20, No.1, pp.1141-1160.
- [17] A. Waldman and D. Siegel (2008), *Defining the socially responsible leader*, Leadership Quarterly, Vol.19, No.1, pp.117-131.
- [18] S. Bansal and M. Hoffman (1995), *The uncertain relationship between environmental issue and global competitiveness*, Academy of Management Review, Vol.20, No.3, pp.434-458.

Ngày nhận bài:	19/01/2026
Ngày nhận bản sửa:	29/01/2026
Ngày duyệt đăng:	08/04/2026