

# THỰC TRẠNG ỨNG DỤNG VĂN HÓA ĐỔI MỚI TRONG XANH HÓA CHUỖ CUNG ỨNG CỦA DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT TẠI VIỆT NAM

VŨ THỊ NHƯ QUỲNH

*Nghiên cứu phân tích thực trạng ứng dụng các yếu tố của văn hóa đổi mới để thúc đẩy quản lý chuỗi cung ứng xanh tại 239 doanh nghiệp sản xuất ở Việt Nam. Sử dụng phương pháp phân tích thống kê mô tả, nghiên cứu đánh giá mức độ thể hiện của 5 khía cạnh văn hóa đổi mới gồm: văn hóa hướng ngoại và linh hoạt, khuyến khích sáng tạo và đổi mới liên tục, tính linh hoạt trong quản lý và ra quyết định, văn hóa học hỏi và chia sẻ kiến thức, và cam kết của lãnh đạo và sự ủng hộ chính sách xanh, cùng với mức độ triển khai các hoạt động quản lý chuỗi cung ứng xanh. Từ đó, nghiên cứu đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường văn hóa đổi mới để hỗ trợ hiệu quả hơn cho quản lý chuỗi cung ứng xanh.*

*Từ khóa: Văn hóa đổi mới, quản lý chuỗi cung ứng xanh, doanh nghiệp sản xuất, đổi mới sáng tạo*

## CURRENT APPLICATION OF INNOVATION CULTURE IN THE GREENING OF SUPPLY CHAINS OF MANUFACTURING ENTERPRISES IN VIET NAM

Vu Thi Nhu Quynh

*The study analyzes the current application of innovation culture elements in promoting green supply chain management among 239 manufacturing enterprises in Viet Nam. Using descriptive statistical methods, the study evaluates the extent to which five aspects of innovation culture are expressed: external orientation and adaptability, encouragement of creativity and continuous innovation, flexibility in management and decision making, a culture of learning and knowledge sharing, and leadership commitment and support for green policies, along with the level of green supply chain management implementation. The study proposes solutions to promote innovation culture to more effectively support green supply chain management.*

*Keywords: Innovation culture, green supply chain management, manufacturing enterprises, innovation*

Ngày nhận bài: 24/5/2025  
Ngày hoàn thiện biên tập: 18/7/2025  
Ngày duyệt đăng: 28/7/2025

## Đặt vấn đề

Trong bối cảnh Việt Nam hội nhập sâu rộng vào kinh tế toàn cầu và cam kết mạnh mẽ với các mục tiêu phát triển bền vững, việc “xanh hóa” chuỗi

cung ứng đã trở thành một yêu cầu không thể trì hoãn đối với các doanh nghiệp sản xuất. Quản lý chuỗi cung ứng xanh (GSCM) không chỉ là xu thế toàn cầu (Sarkis, Zhu, Lai, 2011), mà còn là yếu tố then chốt để nâng cao năng lực cạnh tranh, đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế ngày càng khắt khe và đóng góp vào mục tiêu phát triển bền vững của quốc gia. Song song đó, văn hóa đổi mới (Innovation Culture) được nhiều nghiên cứu trên thế giới công nhận là một động lực nội tại quan trọng, tạo nền tảng cho việc tiếp nhận, thích ứng và triển khai thành công các sáng kiến bền vững, bao gồm cả GSCM.

Tuy nhiên, tại Việt Nam, mặc dù đã có những nhận thức ban đầu về tầm quan trọng của cả GSCM và văn hóa đổi mới, sự hiểu biết về thực trạng ứng dụng các yếu tố của văn hóa đổi mới trong quá trình xanh hóa chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp (DN) sản xuất vẫn còn nhiều khoảng trống.

Do đó, nghiên cứu này là cần thiết nhằm mục tiêu phân tích và đánh giá một cách có hệ thống thực trạng ứng dụng các khía cạnh của văn hóa đổi mới trong các hoạt động xanh hóa chuỗi cung ứng tại các DN sản xuất điển hình ở Việt Nam. Thông qua phương pháp thống kê mô tả, nghiên cứu sẽ cung cấp một bức tranh thực tế, đa chiều về thực trạng, từ đó đưa ra những hàm ý quan trọng cho cả DN và các nhà hoạch định chính sách trong nỗ lực hướng tới một nền sản xuất bền vững hơn tại Việt Nam



## Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

### Cơ sở lý thuyết

Quản lý chuỗi cung ứng xanh (GSCM) được định nghĩa là một phương pháp tiếp cận chiến lược, tích hợp các mối quan tâm về môi trường vào toàn bộ chuỗi cung ứng, từ thiết kế, mua sắm nguyên liệu, sản xuất, logistics, đến giai đoạn sau sử dụng sản phẩm (Srivastava, 2007). Mục tiêu của GSCM vượt xa việc tuân thủ quy định, hướng tới nâng cao hiệu quả kinh tế và trách nhiệm xã hội thông qua giảm thiểu lãng phí, ô nhiễm và tối ưu hóa sử dụng tài nguyên (Zhu và Sarkis, 2004). Nghiên cứu này khảo sát các thực hành GSCM cụ thể như ưu tiên mua sắm nguyên liệu thân thiện môi trường, áp dụng sản xuất sạch hơn, hợp tác với nhà cung cấp về các vấn đề môi trường, và tích hợp yếu tố môi trường vào thiết kế sản phẩm. Song song đó, văn hóa đổi mới được hiểu là một tập hợp các giá trị, niềm tin, chuẩn mực và hành vi được chia sẻ, nhằm tạo điều kiện và khuyến khích các hoạt động sáng tạo trong tổ chức (Martins và Terblanche, 2003). Một văn hóa đổi mới mạnh mẽ không chỉ giúp DN thích ứng với thay đổi và giải quyết vấn đề hiệu quả, mà còn tạo ra lợi thế cạnh tranh.

Nghiên cứu tập trung vào 5 yếu tố cấu thành của văn hóa đổi mới được cho là có ảnh hưởng đến việc thúc đẩy GSCM. *Thứ nhất*, văn hóa hướng ngoại và linh hoạt (OFC) đề cập đến khả năng của tổ chức trong việc nhảy bển với môi trường bên ngoài (thị trường, khách hàng, quy định), sẵn sàng điều chỉnh quy trình nội bộ và chủ động hợp tác với các đối tác (Deshpandé và cộng sự, 1993). *Thứ hai*, khuyến khích sáng tạo và đổi mới liên tục (ECCI) tạo ra một môi trường nơi ý tưởng mới được chào đón, rủi ro được chấp nhận ở mức độ nhất định, và thất bại được coi là cơ hội học hỏi để cải tiến không ngừng (Amabile và cộng sự, 1996). *Thứ ba*, tính linh hoạt trong quản lý và ra quyết định (FMDM) thể hiện năng lực của hệ thống quản lý trong việc điều chỉnh kế hoạch, phân bổ nguồn lực và ra quyết định nhanh chóng, hiệu quả để hỗ trợ các sáng kiến mới (Upton, 1995). *Thứ tư*, văn hóa học hỏi và chia sẻ kiến thức (LKSC) nhấn mạnh tầm quan trọng của việc học hỏi liên tục, phát triển kỹ năng và xây dựng cơ chế chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm hiệu quả trong tổ chức (Senge, 1990). *Cuối cùng*, cam kết của lãnh đạo và sự ủng hộ chính sách xanh (LCGPS) khẳng định vai trò then chốt của lãnh đạo cấp cao trong việc thể hiện cam kết với mục tiêu môi trường, truyền thông, ban hành chính sách hỗ trợ và đầu tư nguồn lực cho các sáng kiến GSCM (Daily và Huang, 2001).

### Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng cả 2 nguồn dữ liệu sơ cấp và thứ cấp. *Dữ liệu thứ cấp* được sử dụng từ báo cáo của các tổ chức nghiên cứu thị trường uy tín (Nielsen, Kantar, Euromonitor) về ngành sản xuất, xu hướng tiêu dùng xanh, và các vấn đề ngành cụ thể (dệt may, thực phẩm...) hay báo cáo thường niên hoặc báo cáo chuyên đề của các hiệp hội ngành nghề tại Việt Nam (Hiệp hội Dệt May Việt Nam, Hiệp hội Doanh nghiệp Cơ khí Việt Nam, Hiệp hội Chế biến và Xuất khẩu Thủy sản Việt Nam). *Dữ liệu sơ cấp* được sử dụng dựa trên khảo sát các nhà quản lý từ cấp trung trở lên, những người có hiểu biết sâu sắc và vai trò trực tiếp trong việc hoạch định, triển khai các hoạt động liên quan đến đổi mới và quản lý chuỗi cung ứng trong DN. Việc lựa chọn đối tượng này đảm bảo thông tin thu thập được có tính xác thực và phản ánh đúng thực tiễn tại DN. Quá trình khảo sát được tiến hành từ tháng 2-4/2025. Sau khi loại bỏ các phiếu không hợp lệ, tổng cộng có 239 phiếu khảo sát hoàn chỉnh từ các DN sản xuất đã được thu thập và đưa vào phân tích. Đặc điểm của mẫu nghiên cứu cho thấy sự đa dạng nhất định (*Bài viết sử dụng cách viết số thập phân theo chuẩn quốc tế*).

### Kết quả nghiên cứu

#### Thực trạng về văn hóa hướng ngoại và linh hoạt (OFC)

Phân tích thực trạng văn hóa hướng ngoại và linh hoạt (OFC) tại các DN sản xuất cho thấy, mức độ thể hiện trung bình (Bảng 1), với sự phân hóa đáng kể giữa các khía cạnh. Điểm trung bình các mục dao động từ 2.75 đến 3.19 trên thang 5 điểm, phản ánh xu hướng "Trung lập" hoặc nghiêng nhẹ về "Đồng ý". Các DN thể hiện mức độ khá về khả năng thay đổi quy trình làm việc để thích ứng môi trường bên ngoài (Mean=3.19) và ra quyết định linh hoạt trước tình huống bất ngờ (Mean=3.08), cho thấy tiềm năng nhất định về khả năng thích ứng nội bộ.

Tuy nhiên, các khía cạnh như chủ động hợp tác với đối tác bên ngoài (Mean=2.75), theo dõi xu hướng thị trường (Mean=2.89) và phản ứng với thay đổi yêu cầu khách hàng hay quy định mới (Mean=2.81) còn nhiều hạn chế. Độ lệch chuẩn cao (0.998-1.167) cho thấy sự không đồng đều trong việc thực tế OFC giữa các DN. Thực trạng này cho thấy, dù có một số yếu tố linh hoạt nội tại, nhưng sự chủ động trong việc kết nối, học hỏi từ bên ngoài và phản ứng nhanh với biến động thị trường vẫn là những khía cạnh mà nhiều DN sản xuất cần cải thiện đáng kể để có thể thúc đẩy hiệu quả các sáng kiến xanh hóa chuỗi cung ứng.

**BẢNG 1: KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ VỀ VĂN HÓA HƯỚNG NGOẠI VÀ LINH HOẠT**

|      | Giá trị trung bình | Độ lệch chuẩn | (1) Hoàn toàn đồng ý (%) | (2) Không đồng ý (%) | (3) Trung lập (%) | (4) Đồng ý (%) | (5) Hoàn toàn đồng ý (%) |
|------|--------------------|---------------|--------------------------|----------------------|-------------------|----------------|--------------------------|
| OFC1 | 2.89               | 1.167         | 13.81                    | 23.43                | 32.22             | 21.34          | 9.21                     |
| OFC2 | 2.81               | 1.091         | 11.72                    | 29.29                | 31.80             | 20.92          | 6.28                     |
| OFC3 | 3.19               | 1.055         | 3.35                     | 23.85                | 36.82             | 22.18          | 13.81                    |
| OFC4 | 2.75               | 0.998         | 9.21                     | 33.05                | 35.98             | 17.15          | 4.60                     |
| OFC5 | 3.08               | 1.085         | 5.02                     | 27.20                | 34.73             | 20.50          | 12.55                    |

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả nghiên cứu

**BẢNG 2: KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ VỀ KHUYẾN KHÍCH SÁNG TẠO VÀ ĐỔI MỚI LIÊN TỤC**

|       | Giá trị trung bình | Độ lệch chuẩn | (1) Hoàn toàn đồng ý (%) | (2) Không đồng ý (%) | (3) Trung lập (%) | (4) Đồng ý (%) | (5) Hoàn toàn đồng ý (%) |
|-------|--------------------|---------------|--------------------------|----------------------|-------------------|----------------|--------------------------|
| ECCI1 | 3.32               | 1.029         | 2.09                     | 17.99                | 43.51             | 18.83          | 17.57                    |
| ECCI2 | 2.84               | 1.074         | 8.79                     | 34.31                | 27.62             | 23.01          | 6.28                     |
| ECCI3 | 2.87               | 1.021         | 8.79                     | 27.62                | 35.98             | 22.59          | 5.02                     |
| ECCI4 | 3.74               | 0.979         | 0.42                     | 10.46                | 30.13             | 32.64          | 26.36                    |

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả nghiên cứu

#### **Thực trạng khuyến khích sáng tạo và đổi mới liên tục (ECCI)**

Bảng 2 cho thấy kết quả khảo sát về thực trạng khuyến khích sáng tạo và đổi mới liên tục (ECCI) tại các DN sản xuất cho thấy, sự không đồng đều giữa các khía cạnh. Các giá trị trung bình dao động từ 2.84 đến 3.74, phản ánh mức độ thực hành ECCI khác biệt đáng kể. Điểm sáng đó là việc coi thất bại trong thử nghiệm là cơ hội học hỏi (ECCI4), với điểm trung bình cao nhất (3.74) và tỷ lệ đồng tình lên tới 59.00%, cho thấy thái độ tích cực trong việc học hỏi từ sai lầm. Bên cạnh đó, khuyến khích đề xuất ý tưởng mới (ECCI1) cũng đạt mức khá (Mean=3.32), dù tỷ lệ "Trung lập" vẫn chiếm ưu thế (43.51%), phản ánh tính chưa nhất quán trong thực thi. Ngược lại, chấp nhận rủi ro trong thử nghiệm ý tưởng mới (ECCI2) và việc ghi nhận ý tưởng đổi mới (ECCI3) còn nhiều hạn chế, với điểm trung bình thấp (lần lượt là 2.84 và 2.87) và tỷ lệ không đồng tình cao (trên 36%). Những con số này cho thấy, mặc dù có thể có sự khuyến khích đề xuất ý tưởng và học hỏi từ thất bại, nhưng sự e ngại rủi ro và quy trình ghi nhận, xem xét ý tưởng đổi mới một cách thực chất vẫn là những rào cản lớn trong việc nuôi dưỡng văn hóa sáng tạo và đổi mới liên tục tại nhiều DN sản xuất.

#### **Thực trạng linh hoạt trong quản lý và ra quyết định (FMDM)**

Kết quả khảo sát về quản lý linh hoạt và ra quyết định (FMDM) cho thấy một bức tranh tương đối tích cực so với các khía cạnh khác của văn hóa đổi mới (bảng 3). Các giá trị trung bình dao động từ 3.01 đến 3.66, phản ánh xu hướng "Đồng ý" trong đánh giá của DN về khả năng linh hoạt trong quản lý. Mục tiêu biểu nhất là việc trao quyền cho nhà quản lý ra quyết định trong phạm vi trách nhiệm (FMDM4), với điểm trung bình cao nhất (3.66) và 58.58% đồng tình, cho thấy mức độ phân quyền đáng kể. Khả năng phân bổ lại nguồn lực hỗ trợ sáng kiến mới (FMDM3, Mean=3.23) và điều chỉnh kế hoạch nhanh chóng (FMDM1, Mean=3.19) cũng được đánh giá tích cực.

Tuy nhiên, quy trình ra quyết định linh hoạt để phản ứng kịp thời với thay đổi (FMDM2) còn hạn chế (Mean=3.01), với tỷ lệ "Trung lập" cao (39.33%), cho thấy nhu cầu cải thiện cơ chế ra quyết định tổng thể. Nhìn chung, các DN sản xuất thể hiện sự linh hoạt đáng kể trong việc trao quyền và điều chỉnh kế hoạch, tạo nền tảng tốt cho việc áp dụng các sáng kiến GSCM, dù quy trình ra quyết định tổng thể có thể cần thêm sự cải tiến.

#### **Thực trạng văn hóa học hỏi và chia sẻ kiến thức (LKSC)**

Kết quả khảo sát về văn hóa học hỏi và chia sẻ tri thức (LKSC) tại các DN sản xuất cho thấy, sự đa dạng, với mức độ thực hành khác nhau giữa các khía cạnh (Bảng 4). Các giá trị trung bình dao động từ 2.85 đến 3.44, phản ánh mức độ phân hóa trong việc triển khai LKSC. Điểm nổi trội hơn là việc DN khuyến khích nhân viên học hỏi và phát triển kỹ năng mới (LKSC1, Mean=3.44), với 51.04% đồng tình. Tinh thần hỗ trợ và chia sẻ trong nội bộ cũng được đánh giá tích cực (LKSC3, Mean=3.39). Ngoài ra, sự chủ động trong việc tiếp thu kiến thức bên ngoài (LKSC5, Mean=3.19) cho thấy xu hướng học hỏi từ môi trường rộng hơn. Nhưng việc xây dựng cơ chế chia sẻ kiến thức nội bộ (LKSC2, Mean=3.10) và tổ chức các hoạt động đào tạo chính thức (LKSC4, Mean=2.85) còn nhiều hạn chế. Đặc biệt, 45.19% không đồng tình với việc DN thường xuyên tổ chức đào tạo, phản ánh sự thiếu hệ thống trong việc thể chế hóa học tập tổ chức. Điều này

**BẢNG 3: KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ VỀ MỨC ĐỘ LINH HOẠT TRONG QUẢN LÝ VÀ RA QUYẾT ĐỊNH**

|       | Giá trị trung bình | Độ lệch chuẩn | (1) Hoàn toàn không đồng ý (%) | (2) Không đồng ý (%) | (3) Trung lập (%) | (4) Đồng ý (%) | (5) Hoàn toàn đồng ý (%) |
|-------|--------------------|---------------|--------------------------------|----------------------|-------------------|----------------|--------------------------|
| FMDM1 | 3.19               | 0.933         | 4.18                           | 16.32                | 42.26             | 30.54          | 6.69                     |
| FMDM2 | 3.01               | 0.955         | 5.02                           | 24.69                | 39.33             | 25.94          | 5.02                     |
| FMDM3 | 3.23               | 0.856         | 1.67                           | 15.48                | 48.12             | 27.62          | 7.11                     |
| FMDM4 | 3.66               | 1.000         | 2.09                           | 10.46                | 28.87             | 36.82          | 21.76                    |

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả nghiên cứu

**BẢNG 4: KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ VỀ VĂN HÓA HỌC HỎI VÀ CHIA SẺ KIẾN THỨC**

|       | Giá trị trung bình | Độ lệch chuẩn | (1) Hoàn toàn không đồng ý (%) | (2) Không đồng ý (%) | (3) Trung lập (%) | (4) Đồng ý (%) | (5) Hoàn toàn đồng ý (%) |
|-------|--------------------|---------------|--------------------------------|----------------------|-------------------|----------------|--------------------------|
| LKSC1 | 3.44               | 1.197         | 6.69                           | 16.32                | 25.94             | 28.45          | 22.59                    |
| LKSC2 | 3.10               | 1.157         | 10.04                          | 17.99                | 37.24             | 20.92          | 13.81                    |
| LKSC3 | 3.39               | 1.172         | 5.44                           | 17.15                | 33.05             | 21.34          | 23.01                    |
| LKSC4 | 2.85               | 1.274         | 15.06                          | 30.13                | 23.85             | 16.74          | 14.23                    |
| LKSC5 | 3.19               | 1.178         | 7.11                           | 21.76                | 34.73             | 17.99          | 18.41                    |

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả nghiên cứu

**BẢNG 5: KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ VỀ CAM KẾT CỦA LÃNH ĐẠO VÀ SỰ ỦNG HỘ CHÍNH SÁCH XANH**

|        | Giá trị trung bình | Độ lệch chuẩn | (1) Hoàn toàn không đồng ý (%) | (2) Không đồng ý (%) | (3) Trung lập (%) | (4) Đồng ý (%) | (5) Hoàn toàn đồng ý (%) |
|--------|--------------------|---------------|--------------------------------|----------------------|-------------------|----------------|--------------------------|
| LCGPS1 | 3.08               | 1.241         | 10.04                          | 26.78                | 23.85             | 23.43          | 15.90                    |
| LCGPS2 | 3.33               | 1.112         | 4.60                           | 18.83                | 33.89             | 24.69          | 17.99                    |
| LCGPS3 | 3.72               | 1.078         | 1.67                           | 10.88                | 33.47             | 22.18          | 31.80                    |
| LCGPS4 | 3.52               | 1.177         | 3.77                           | 18.83                | 25.10             | 25.94          | 26.36                    |

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả nghiên cứu

**BẢNG 6: KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ VỀ ỨNG DỤNG TRONG QUẢN LÝ CHUỖI CUNG ỨNG XANH**

|       | Giá trị trung bình | Độ lệch chuẩn | (1) Hoàn toàn không đồng ý (%) | (2) Không đồng ý (%) | (3) Trung lập (%) | (4) Đồng ý (%) | (5) Hoàn toàn đồng ý (%) |
|-------|--------------------|---------------|--------------------------------|----------------------|-------------------|----------------|--------------------------|
| GSCM1 | 3.62               | 1.192         | 3.77                           | 16.74                | 23.85             | 24.69          | 30.96                    |
| GSCM2 | 3.62               | 1.142         | 3.77                           | 14.64                | 25.10             | 29.29          | 27.20                    |
| GSCM3 | 3.56               | 1.186         | 5.02                           | 15.90                | 24.27             | 28.03          | 26.78                    |
| GSCM4 | 4.18               | 1.044         | 1.67                           | 7.53                 | 14.23             | 24.27          | 52.30                    |

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả nghiên cứu

động học hỏi và chia sẻ kiến thức một cách có hệ thống vẫn là một điểm cần được các DN sản xuất quan tâm cải thiện.

#### **Thực trạng cam kết của lãnh đạo và sự ủng hộ chính sách xanh (LCGPS)**

Bảng 5 cho thấy, kết quả khảo sát về vai trò lãnh đạo cam kết trong quản lý chuỗi cung ứng xanh (LCGPS) cho thấy bức tranh tương đối khả quan tại các DN sản xuất, với các giá trị trung bình dao động từ 3.08 đến 3.72 - đều ở mức trên trung bình. Đặc biệt việc DN có chính sách cụ thể hỗ trợ sáng kiến xanh (LCGPS3, Mean=3.72), với 53.98% đồng tình, phản ánh nỗ lực thể chế hóa cam kết môi trường. Việc lãnh đạo sẵn sàng đầu tư nguồn lực cho các hoạt động GSCM (LCGPS4, Mean=3.52) cũng được đánh giá tích cực, với 52.30% đồng thuận, cho thấy chuyển biến từ nhận thức sang hành động cụ thể. Lãnh đạo thường xuyên truyền thông về tầm quan trọng của hoạt động xanh (LCGPS2) đạt mức khá (Mean=3.33). Tuy nhiên, cam kết rõ ràng từ lãnh đạo cấp cao (LCGPS1) vẫn còn hạn chế (Mean=3.08), với 36.82% không đồng tình, cho thấy sự chênh lệch giữa cam kết chính thức và nhận thức trong tổ chức. Nhìn chung, sự ủng hộ từ cấp lãnh đạo cho các chính sách xanh và việc đầu tư nguồn lực là những điểm mạnh, nhưng việc thể hiện cam kết một cách nhất quán và mạnh mẽ hơn nữa từ lãnh đạo cấp cao sẽ là yếu tố then chốt để thúc đẩy văn hóa đổi mới xanh một cách toàn diện.

#### **Thực trạng ứng dụng trong quản lý chuỗi cung ứng xanh**

Kết quả khảo sát cho thấy, mức độ triển khai các hoạt động quản lý GSCM tại các DN sản xuất là rất tích cực (bảng 6), với điểm trung bình các mục hỏi dao động từ 3.56 đến 4.18 trên thang 5 điểm. Nổi bật nhất là hoạt động thiết kế sinh thái

cho thấy, dù có sự khuyến khích học hỏi cá nhân và tinh thần chia sẻ, nhưng việc thể chế hóa các hoạt

động học hỏi và chia sẻ kiến thức một cách có hệ thống vẫn là một điểm cần được các DN sản xuất quan tâm cải thiện.



(GSCM4), với điểm trung bình cao nhất 4.18 và 76.57% đồng tình, phản ánh xu hướng tích hợp yếu tố môi trường ngay từ giai đoạn phát triển sản phẩm. Đây là một bước chuyển quan trọng trong tư duy phát triển bền vững. Bên cạnh đó, các DN cũng chú trọng mua sắm xanh (GSCM1, Mean=3.62, 55.65% đồng tình) và sản xuất sạch hơn (GSCM2, Mean=3.62, 56.49% đồng tình). Việc hợp tác với nhà cung cấp để cải thiện hiệu quả môi trường (GSCM3) đạt Mean=3.56, với 54.81% đồng thuận. Nhìn chung, các DN sản xuất được khảo sát đang thể hiện một cam kết mạnh mẽ và những hành động cụ thể trong việc xanh hóa chuỗi cung ứng, đặc biệt là trong khâu thiết kế sinh thái và các hoạt động sản xuất, mua sắm cốt lõi.

### Một số giải pháp

Từ thực trạng trên, tác giả đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường văn hóa đổi mới để hỗ trợ hiệu quả hơn cho GSCM của DN, cụ thể như sau:

**Một là, DN cần ưu tiên nuôi dưỡng toàn diện văn hóa đổi mới, đặc biệt ở những khía cạnh còn yếu.** Với văn hóa hướng ngoại và linh hoạt, cần tăng cường theo dõi xu hướng thị trường, công nghệ xanh và quy định môi trường. Với khuyến khích sáng tạo và đổi mới liên tục, cần xây dựng cơ chế ghi nhận, đánh giá và triển khai ý tưởng đổi mới, đặc biệt liên quan đến GSCM. Với văn hóa học hỏi và chia sẻ kiến thức, DN nên tổ chức thường xuyên các buổi đào tạo, hội thảo về GSCM và phát triển bền vững; đồng thời xây dựng cộng đồng thực hành hoặc nền tảng trực tuyến để khuyến khích chia sẻ kinh nghiệm và học tập lẫn nhau.

**Hai là, tăng cường vai trò và cam kết của lãnh đạo trong việc dẫn dắt văn hóa đổi mới xanh.** Mặc dù có sự ủng hộ chính sách và đầu tư nguồn lực nhất định, cam kết của lãnh đạo cấp cao cần được thể hiện một cách mạnh mẽ và nhất quán hơn nữa. Lãnh đạo cần là người tiên phong, làm gương trong việc áp dụng các tư duy và hành động xanh, đồng thời truyền thông rõ ràng về tầm nhìn và chiến lược GSCM của DN. Việc tích hợp các mục tiêu GSCM và các chỉ số đổi mới xanh vào hệ thống đánh giá hiệu suất của các cấp quản lý cũng là một biện pháp quan trọng.

**Ba là, tối ưu hóa quy trình ra quyết định để tăng tính linh hoạt và hiệu quả.** Mặc dù các nhà quản lý có thể được trao quyền, quy trình ra quyết định tổng thể của DN cần được rà soát để đảm bảo sự nhanh nhạy và kịp thời, đặc biệt đối với các quyết định liên quan đến việc áp dụng các sáng kiến GSCM. Giảm bớt các thủ tục hành chính không cần thiết và tăng cường sự phối hợp giữa các phòng, ban sẽ giúp đẩy nhanh quá trình này.

**Bốn là, chủ động nâng cao nhận thức và năng lực về các tiêu chuẩn môi trường và thực hành GSCM.** Nhà cung cấp không nên chỉ dừng lại ở việc đáp ứng các yêu cầu tối thiểu từ phía khách hàng (DN sản xuất), mà cần xem đây là cơ hội để cải thiện hiệu quả hoạt động và nâng cao năng lực cạnh tranh của chính mình. Tham gia các khóa đào tạo, tìm hiểu về các chứng nhận xanh và chủ động áp dụng các quy trình sản xuất sạch hơn.

**Năm là, tăng cường tính minh bạch và sẵn sàng hợp tác với DN mua hàng.** Cung cấp thông tin rõ ràng về nguồn gốc nguyên liệu, quy trình sản xuất, và các nỗ lực cải thiện môi trường. Chủ động đề xuất các giải pháp nguyên liệu hoặc quy trình thay thế thân thiện với môi trường hơn. Hợp tác chặt chẽ trong các cuộc đánh giá và cùng nhau xây dựng kế hoạch cải tiến.

### Tài liệu tham khảo:

1. 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.
2. Daily, B. F., & Huang, S. C. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539-1552.
3. Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
4. Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
5. Sarkis, J., Zhu, Q., & Lai, K. H. (2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 1-15.
6. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
7. Srivastava, S. K. (2007). Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 53-80.
8. Upton, D. M. (1995). Flexibility as process mobility: the management of plant capabilities for quick response manufacturing. *Journal of Operations Management*, 12(3-4), 205-224.
9. 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.

### Thông tin tác giả:

TS. Vũ Thị Như Quỳnh  
Trường Đại học Thương mại  
Email: quynh.vtn@tmu.edu.vn