
TĂNG CƯỜNG KHẢ NĂNG ĐỔI MỚI THANH ĐẠM CHO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM: VAI TRÒ CỦA LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI VÀ KHẢ NĂNG QUẢN TRỊ TRI THỨC CỦA DOANH NGHIỆP

Lê Ba Phong

Đại học Công Nghiệp Hà Nội
Email: lebaphong.vn@gmail.com

Ngày nhận: 01/02/2021

Ngày nhận bản sửa: 13/3/2021

Ngày duyệt đăng: 15/4/2021

Tóm tắt:

Với vai trò quan trọng ngày càng tăng của khả năng đổi mới trong việc giúp doanh nghiệp cải thiện hiệu quả hoạt động và đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững trước những biến đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh, mục đích của nghiên cứu này là đánh giá ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi đối với khả năng đổi mới thanh đạm của doanh nghiệp. Nhằm mang lại những hiểu biết sâu sắc hơn về các cơ chế và điều kiện thích hợp để cải thiện khả năng đổi mới thanh đạm của các doanh nghiệp Việt Nam, nghiên cứu đã khám phá vai trò trung gian của năng lực quản lý tri thức trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và khả năng đổi mới thanh đạm. Nghiên cứu sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm tra các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu đề xuất thông qua việc sử dụng dữ liệu khảo sát từ 271 người tham gia tại 90 doanh nghiệp Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy lãnh đạo chuyển đổi tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến khả năng đổi mới thanh đạm của doanh nghiệp thông qua vai trò trung gian của khả năng quản lý tri thức. Kết quả nghiên cứu được kỳ vọng sẽ giúp các nhà quản trị nâng cao hiểu biết về con đường thích hợp nhằm cải thiện thành công khả năng đổi mới thanh đạm cho các doanh nghiệp Việt Nam.

Từ khóa: Đổi mới thanh đạm, khả năng đổi mới, năng lực quản trị tri thức, lãnh đạo chuyển đổi.

Mã JED: M1.

Improving frugal innovation capability for Vietnamese firms: The roles of transformational leadership and firm's knowledge management capability

Abstract:

Given the increasingly important role of innovation capability in improving firm performance and achieving sustainable competitive advantage in terms of the rapid change of business environment, the purpose of this study is to investigate the impact of transformational leadership on firm capability for frugal innovation. It also deepens understanding of appropriate mechanisms and conditions to improve firm's frugal innovation by examining the mediating role of knowledge management capability. The paper utilized structural equation modeling (SEM) to test hypotheses in the proposed research model using data collected from 271 participants in 90 manufacturing firms. The results show that transformational leadership directly and indirectly affects firm's frugal innovation via mediating role of firm's knowledge management capability. The findings are expected to advance the understanding on effective pathway for Vietnamese firms to successfully improve their frugal innovation capability.

Keywords: Frugal innovation, innovation capability, knowledge management capability, transformational leadership.

JEL Code: M1.

1. Giới thiệu

Khả năng đổi mới của doanh nghiệp được nhìn nhận rộng rãi như một nguồn năng lực động giúp doanh nghiệp phản ứng nhanh chóng và hiệu quả trước những biến đổi không ngừng của công nghệ, nhu cầu khách hàng, và môi trường kinh doanh (Le & Lei, 2019; Le & cộng sự, 2020). Gần với các doanh nghiệp ở thị trường mới nổi và đang phát triển như Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, việc đối mặt với sự hạn chế về nguồn lực, như nguồn lực công nghệ và tài chính, đã khiến các nhà lãnh đạo phải suy nghĩ lại về chiến lược đổi mới của doanh nghiệp. Gần đây, “frugal innovation” - đổi mới thanh đạm nổi lên và được đánh giá là một trong những chiến lược phù hợp và hiệu quả nhất để các doanh nghiệp trong thị trường mới nổi thực hiện thành công con đường đổi mới và phát triển (Dost & cộng sự, 2019; Lei & cộng sự, 2021). Theo Lei & cộng sự (2021), đổi mới thanh đạm là một giải pháp hữu hiệu giúp doanh nghiệp tạo ra những hàng hóa và dịch vụ rẻ hơn đáng kể so với các sản phẩm và dịch vụ của đối thủ cạnh tranh nhưng vẫn đảm bảo chất lượng và đáp ứng tốt các nhu cầu cơ bản của khách hàng. Do đó, việc nghiên cứu và phát triển các tiền đề và cơ chế phù hợp nhằm thúc đẩy đổi mới thanh đạm là điều rất cần thiết và quan trọng, đặc biệt đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ ở các nước mới nổi và đang phát triển như Việt Nam.

Lãnh đạo doanh nghiệp và khả năng quản trị tri thức được coi là những nhân tố quan trọng, có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả đầu ra của doanh nghiệp (Lei & cộng sự, 2021). Việc vận dụng phong cách lãnh đạo phù hợp có thể giúp các nhà quản trị tạo ra sự khác biệt về hiệu quả quản lý và đưa doanh nghiệp đến thành công (Le & cộng sự, 2018). Giữa các phong cách lãnh đạo khác nhau, lãnh đạo chuyên đổi nổi lên như một trong những phong cách lãnh đạo ưu việt nhất, giúp các nhà quản trị khơi dậy và phát huy được tiềm năng của nhân viên, sử dụng có hiệu quả nguồn lực, và nâng cao khả năng đổi mới của doanh nghiệp (Le & Lei, 2019). Do đó, nghiên cứu này sẽ tập trung nghiên cứu mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên đổi và đổi mới thanh đạm trong mối quan hệ với khả năng quản trị tri thức của doanh nghiệp. Nghiên cứu đảm bảo tính cấp thiết và góp phần lấp khoảng trống lý thuyết về quản trị đổi mới bởi những khía cạnh sau:

Thứ nhất, lý thuyết về lãnh đạo chuyên đổi được chính thức giới thiệu lần đầu bởi Burns (1978) và dần trở thành một trong những lý thuyết lãnh đạo ưu việt và có ảnh hưởng lớn đến khả năng đổi mới của doanh nghiệp (Le & Lei, 2019). Lý thuyết về lãnh đạo chuyên đổi được phát triển và áp dụng khá phổ biến ở các nước phát triển, nhưng những hiểu biết về lãnh đạo chuyên đổi còn rất hạn chế và xa lạ đối với các nước đang phát triển như Việt Nam. Do đó, nghiên cứu về những tác động của lãnh đạo chuyên đổi đối với khả năng đổi mới thanh đạm sẽ góp phần giúp các nhà quản trị có cơ sở để vận dụng hiệu quả một trong những phong cách lãnh đạo mới nhằm nâng cao khả năng đổi mới thanh đạm cho doanh nghiệp Việt Nam.

Thứ hai, khả năng quản trị tri thức giúp các doanh nghiệp khai thác hiệu quả nguồn lực tri thức tổ chức để tiến hành những đổi mới căn bản và toàn diện cho doanh nghiệp (Noruzy & cộng sự, 2013; Iqbal & cộng sự, 2020). Mặc dù lãnh đạo chuyên đổi được coi là yếu tố tiên quyết cho quản trị tri thức, tuy nhiên những hiểu biết về vai trò và mức độ ảnh hưởng của lãnh đạo chuyên đổi đối với quản trị tri thức vẫn còn hạn chế (Lei & cộng sự, 2021). Do đó, nghiên cứu này được thực hiện sẽ góp phần lấp những khoảng trống lý thuyết về mối quan hệ lãnh đạo chuyên đổi – quản trị tri thức và nâng cao hiểu biết về con đường dẫn đến đổi mới thanh đạm ở các quốc gia mới nổi và đang phát triển như Việt Nam.

Cuối cùng, khả năng quản trị tri thức không chỉ đóng vai trò là tiền thân của đổi mới tổ chức mà còn là cầu nối trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên đổi và hiệu suất đổi mới (Noruzy & cộng sự, 2013). Dẫu vậy, những hiểu biết về vai trò trung gian của quản trị tri thức giữa lãnh đạo chuyên đổi và các mô hình đổi mới cụ thể như đổi mới thanh đạm vẫn hạn chế và dường như bị lãng quên bởi các nghiên cứu trước đây (Uddin & cộng sự, 2017; Lei & cộng sự, 2021). Đáp ứng khuyến nghị của Lei & cộng sự (2021), nghiên cứu này sẽ phân tích và khám phá vai trò trung gian của quản trị tri thức trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên đổi và các khía cạnh cụ thể của đổi mới thanh đạm.

Xuất phát từ những khoảng trống lý thuyết và thực tiễn trên, nghiên cứu này được thực hiện nhằm giải đáp những câu hỏi nghiên cứu sau:

1. Giữa lãnh đạo chuyên đổi và quản trị tri thức, nhân tố nào có ảnh hưởng quan trọng hơn đối với từng khía cạnh của đổi mới thanh đạm?
2. Khả năng quản trị tri thức có đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên đổi và đổi mới thanh đạm của doanh nghiệp hay không?

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và khả năng đổi mới thanh đạm

Đổi mới thanh đạm được coi là tương lai của quản trị đổi mới và là một khái niệm triển vọng để thực hành đổi mới trong những năm tới của doanh nghiệp (Dost & cộng sự, 2019; Juhro & Aulia, 2019). Theo Agnihotri (2015), đổi mới thanh đạm đề cập đến khả năng sản xuất “những sản phẩm và dịch vụ mới được phát triển trong điều kiện hạn chế về nguồn lực”. Rossetto & cộng sự (2017) lập luận rằng đổi mới thanh đạm đề cập đến “sự phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới, phù hợp với nhu cầu của những thị trường về những sản phẩm đủ rẻ để mang lại cơ hội tiêu dùng cho những khách hàng hạn chế về nguồn lực”. Dựa trên những hiểu biết và định nghĩa về đổi mới thanh đạm, nghiên cứu này cho rằng:

Đổi mới thanh đạm là khả năng *phát triển những sản phẩm và dịch vụ mới của doanh nghiệp trong điều kiện nguồn lực hạn chế, tập trung vào giá trị cốt lõi của sản phẩm, giá cả phải chăng, bền và dễ sử dụng*.

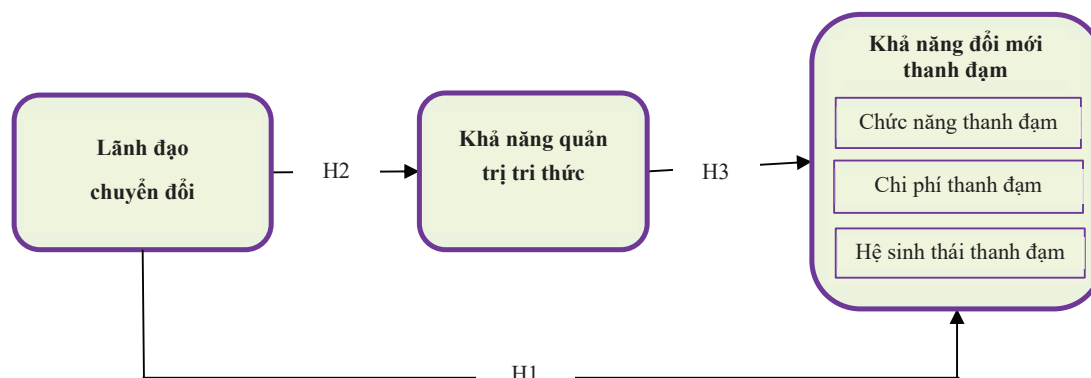
Theo Lei & cộng sự (2021) có 3 yếu tố cấu thành khả năng đổi mới thanh đạm của doanh nghiệp bao gồm: (1) chức năng thanh đạm - Frugal function; (2) chi phí thanh đạm - Frugal cost; và (3) hệ sinh thái thanh đạm - Frugal ecosystem. Trong đó, chức năng thanh đạm đề cập đến khả năng của doanh nghiệp trong việc xác định và tập trung vào chức năng và giá trị cốt lõi của sản phẩm để tạo ra độ bền và tính dễ sử dụng của sản phẩm; chi phí thanh đạm đề cập đến khả năng của doanh nghiệp trong việc giảm thiểu đáng kể việc sử dụng các nguồn lực tài chính và các nguồn lực vật chất khác để mang đến cho người tiêu dùng những sản phẩm tốt và rẻ; và hệ sinh thái thanh đạm phản ánh khả năng và nỗ lực của doanh nghiệp trong việc tạo ra và phát triển mối quan hệ hợp tác và hiệu quả trong toàn bộ chuỗi giá trị và môi trường hoạt động của doanh nghiệp.

Lý thuyết về lãnh đạo chuyển đổi được Bass (1990) kế thừa, phát triển, và trở thành một trong những học thuyết lãnh đạo có ảnh hưởng nhất hiện nay. Theo Bass (1990), nhà quản trị mang phong cách lãnh đạo chuyển đổi được thể hiện ở 4 đặc trưng gồm: Ảnh hưởng lý tưởng (khả năng đưa ra một tầm nhìn hấp dẫn và lôi cuốn nhân viên); kích thích trí tuệ (khả năng khơi dậy và phát huy trí tuệ của nhân viên); truyền cảm hứng (khả năng truyền động lực và tạo cảm hứng làm việc cho nhân viên); và quan tâm cá nhân (thể hiện sự quan tâm và chú trọng đến công tác hỗ trợ và huấn luyện nhân viên).

Mối quan hệ và tác động tích cực của lãnh đạo chuyển đổi đối với khả năng đổi mới sáng tạo của tổ chức được thể hiện bởi nhiều tác giả (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Le & Lei, 2019; Le, 2020). Đặc biệt, Gumusluoglu & Ilsev (2009) chỉ ra rằng bằng cách chú trọng đến kích thích trí tuệ và giúp cho nhân viên nhận thức rõ tầm nhìn dài hạn, các nhà lãnh đạo chuyển đổi tích cực thúc đẩy nhân viên không ngừng sáng tạo và áp dụng các giải pháp mới trong điều kiện khan hiếm tài nguyên. Sattayaraksa & Boon-itt (2018) cho rằng thực hành lãnh đạo chuyển đổi có tác dụng định hình và phát triển văn hóa đổi mới, khuyến khích sự sáng tạo, chấp nhận rủi ro và nuôi dưỡng sự đổi mới. Gần đây, Lei & cộng sự (2021) chỉ ra rằng lãnh đạo chuyển đổi tạo ra những thay đổi tích cực về tinh thần, động lực nội tại và hiệu suất của nhân viên, qua đó giúp tổ chức tăng cường khả năng đổi mới thanh đạm trên các phương diện chức năng, chi phí và hệ sinh thái thanh đạm. Những lập luận này ủng hộ các giả thuyết như tại Hình 1.

H1a.b.c. Lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến khả năng đổi mới thanh đạm của doanh nghiệp

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



trên các khía cạnh: chức năng thanh đạm, chi phí thanh đạm và hệ sinh thái thanh đạm.

2.2. Môi quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và khả năng quản trị tri thức

Khả năng quản trị tri thức được định nghĩa là khả năng thu thập, chia sẻ và ứng dụng kiến thức để tạo ra giá trị cốt lõi và duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp (Lee & cộng sự, 2012; Noruzi & cộng sự, 2013; Sun & cộng sự, 2020). Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng lãnh đạo chuyển đổi tạo ra một môi trường làm việc tích cực, hỗ trợ, cung cấp đầy đủ nguồn lực vật chất và tinh thần giúp tăng cường khả năng quản trị tri thức của tổ chức (Phong & Son, 2020; Ugwu & Okore, 2020). Bass & Avolio (2000) cho rằng sức hút, động lực truyền cảm hứng và kích thích trí tuệ của các nhà lãnh đạo chuyển đổi có tác dụng khuyến khích nhân viên tích cực giao tiếp và chia sẻ kiến thức với nhau. Theo Birasnav & cộng sự (2011), các nhà lãnh đạo chuyển đổi quan tâm đến việc phát triển tập hợp các giá trị, giá định và niềm tin nhằm thúc đẩy hành vi thu thập, chia sẻ tri thức và tham gia vào quá trình quản lý tri thức của nhân viên. Tương tự, Ugwu & Okore (2020) lập luận rằng lãnh đạo chuyển đổi có liên quan tích cực đến việc tạo ra các tiền đề và điều kiện thuận lợi để tăng cường khả năng quản trị tri thức của tổ chức như: khuyến khích văn hóa học tập trong tổ chức, hình thành hệ thống khen thưởng khuyến khích nhân viên chia sẻ và sáng tạo kiến thức. Gần đây, Lei & cộng sự (2021) cho rằng dưới sự lãnh đạo của các nhà lãnh đạo chuyển đổi, nhân viên trở nên sáng tạo hơn và sẵn sàng chia sẻ vốn kiến thức cá nhân của họ với đồng nghiệp. Trên cơ sở những lập luận này, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

H2. Lãnh đạo chuyển đổi tác động tích cực đến khả năng quản trị tri thức của doanh nghiệp.

2.3. Môi quan hệ giữa khả năng quản trị tri thức và khả năng đổi mới thanh đạm

Khả năng đổi mới của doanh nghiệp phụ thuộc nhiều vào mức độ chuyển đổi và khả năng áp dụng kiến thức của doanh nghiệp đó vào thực tiễn (Le & Lei, 2019). Du Plessis (2007) cho rằng quản trị tri thức không chỉ tập trung và hướng tới đổi mới, mà còn tạo ra một môi trường thuận lợi cho đổi mới diễn ra. Theo Naqshbandi & Jasimuddin (2018), khả năng quản trị tri thức giúp doanh nghiệp cải thiện và đẩy nhanh quá trình áp dụng kiến thức mới, từ đó giúp tăng cường khả năng đổi mới của doanh nghiệp. Một số nghiên cứu gần đây cũng chỉ ra rằng khả năng thu nhận, chia sẻ và ứng dụng tri thức là những tiền đề chính yếu thúc đẩy quá trình đổi mới của một tổ chức (Le & Lei, 2019; Mardani & cộng sự, 2018). Trên cơ sở này nghiên cứu đề xuất các giả thuyết sau:

H3a.b.c. Khả năng quản trị tri thức có liên quan tích cực đến khả năng đổi mới thanh đạm trên các phương diện chức năng thanh đạm, chi phí thanh đạm và hệ sinh thái thanh đạm.

Những lập luận trên đã hỗ trợ tích cực cho vai trò trung gian của khả năng quản trị tri thức trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và khả năng đổi mới thanh đạm. Nhiều công trình nghiên cứu cũng nhấn mạnh vai trò của quản trị tri thức trong việc kết nối ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi đối với khả năng đổi mới của doanh nghiệp (Noruzi & cộng sự, 2013; Uddin & cộng sự, 2017). Đặc biệt, Lei & cộng sự (2021) lý luận rằng những đặc điểm tích cực của các nhà lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến hoạt động chia sẻ kiến thức của nhân viên, từ đó giúp tăng cường khả năng của doanh nghiệp cho đổi mới thanh đạm. Từ những lập luận này, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

H4a.b.c. Khả năng quản trị tri thức là cầu nối trung gian giữa lãnh đạo chuyển đổi và khả năng đổi mới thanh đạm trên các phương diện chức năng thanh đạm, chi phí thanh đạm và hệ sinh thái thanh đạm.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng kết hợp cả phương pháp định tính và định lượng. Đồng thời, để đưa ra bằng chứng xác thực về mối quan hệ giữa các nhân tố, tác giả đã tiến hành thu thập số liệu sơ cấp thông qua bảng hỏi và phân tích xử lý số liệu trên phần mềm thống kê SPSS và AMOS phiên bản 22.

3.1. Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu được tiến hành dựa trên mẫu nghiên cứu gồm 90 doanh nghiệp đang hoạt động tại ba thành phố lớn của Việt Nam là Hà Nội, Đà Nẵng và thành phố Hồ Chí Minh. Mẫu nghiên cứu được nhóm tác giả thực hiện theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Để đáp ứng mục tiêu nghiên cứu, người trả lời phải là những nhân viên chủ chốt của doanh nghiệp, thường nắm giữ các chức vụ quản lý ở các phòng ban quan trọng như phòng quản trị, phòng R&D, phòng kế toán, và phòng Marketing. Trên cơ sở các biến quan sát thu thập được từ những nghiên cứu khoa học đã được công bố, tác giả tiến hành tham khảo ý kiến các chuyên

gia chuyên nghiên cứu về quản trị tri thức và đổi mới sáng tạo ở một số trường đại học có uy tín ở Việt Nam (như Đại học Ngoại Thương và Đại học Kinh tế - Đại học quốc gia Hà Nội) và lãnh đạo một số doanh nghiệp để hiệu chỉnh thang đo cho phù hợp và xây dựng bảng hỏi (Bảng 1). Nghiên cứu phát ra 395 phiếu khảo sát, thu về 310 phiếu trong đó có 271 phiếu hợp lệ để đưa vào phân tích. Nghiên cứu có 24 biến quan sát dùng để đo lường 3 nhân tố, theo tiêu chuẩn của Hair & cộng sự (1998) kích thước mẫu tối thiểu phải lớn hơn 5 lần số biến quan sát, tương ứng với $24 \times 5 = 120$ phiếu. Do đó, với 271 phiếu hợp lệ, nghiên cứu đã đảm bảo tiêu chuẩn về kích thước mẫu cho việc phân tích nhân tố khám phá và kiểm định mô hình hồi quy đa biến.

Bảng 1: Thang đo các nhân tố trong mô hình nghiên cứu

Tên biến	Biến quan sát	Nguồn
Lãnh đạo chuyển đổi		
TL1	Cấp trên có thể hiểu hoàn cảnh và thường xuyên động viên, giúp đỡ cá nhân tôi	Son & cộng sự (2020)
TL2	Cấp trên thường khuyến khích nhân viên thực hiện các thử nghiệm mới	
TL3	Tôi tin rằng cấp trên của tôi có thể vượt qua mọi trở ngại trong công việc	
TL4	Cấp trên luôn động viên nhân viên hành động theo tầm nhìn của tổ chức	
TL5	Cấp trên luôn khuyến khích nhân viên nhìn nhận vấn đề từ nhiều khía cạnh	
TL6	Cấp trên khuyến khích nhân viên suy nghĩ những vấn đề cũ theo hướng mới	
TL7	Tôi tin mình có thể hoàn thành công việc dưới sự lãnh đạo của cấp trên	
TL8	Cấp trên dành thời gian để hiểu rõ nhu cầu của nhân viên	
Khả năng quản trị tri thức		
KMC1	Công ty có các quy trình thu thập kiến thức về các nhà cung cấp, khách hàng và đối tác	Mao & cộng sự (2016)
KMC2	Công ty có thể tạo ra kiến thức mới từ kiến thức hiện có	
KMC3	Công ty có các quy trình để phân phối kiến thức trong toàn bộ tổ chức	
KMC4	Công ty có các cuộc họp định kỳ để thông báo cho nhân viên về những cải tiến mới	
KMC5	Công ty có các quy trình chính thức để chia sẻ các phương pháp mới trong nhiều lĩnh vực hoạt động.	
KMC6	Công ty có cơ sở vật chất giúp nhân viên dễ dàng tiếp cận được các kiến thức và thông tin cần thiết	
KMC7	Công ty có các quy trình vận dụng kiến thức để phát triển các sản phẩm mới.	
Chức năng thanh đạm		
FF1	Công ty cung cấp các sản phẩm tập trung vào chức năng cốt lõi hơn là chức năng bổ sung	Rossetto & cộng sự (2017)
FF2	Công ty thường xuyên tìm kiếm các giải pháp mới để tạo ra các sản phẩm dễ sử dụng	
FF3	Công ty thường xuyên cải tiến để nâng cao độ bền của sản phẩm	
Chi phí thanh đạm		
FC1	Công ty giới thiệu các giải pháp mới để cung cấp các sản phẩm tốt và rẻ	Rossetto & cộng sự (2017)
FC2	Công ty tiết giảm đáng kể chi phí trong quá trình hoạt động	
FC3	Công ty giảm đáng kể giá cuối cùng của các sản phẩm cung cấp	
Hệ sinh thái thanh đạm		
FE1	Công ty quan tâm đến sự phát triển bền vững của môi trường trong quá trình hoạt động	Rossetto & cộng sự (2017)
FE2	Công ty thường xuyên cải thiện quan hệ đối tác với các công ty địa phương trong quá trình hoạt động	
FE3	Công ty luôn tìm kiếm các giải pháp hữu hiệu để phát triển các sản phẩm phù hợp với yêu cầu về các khía cạnh môi trường và xã hội	

3.2. Đo lường

Các biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert năm mức độ (với 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: Không đồng ý, 3: Bình thường, 4: Đồng ý và 5: Hoàn toàn đồng ý).

4. Kết quả nghiên cứu

Bảng 2: Thống kê mô tả và độ tin cậy của mô hình đo lường

Các cấu trúc	Mean	SD	Biến quan sát	Hệ số tải	AVE	CR	Ca
Lãnh đạo chuyển đổi	3,26	0,57	TL1	0,875***	0,74	0,95	0,95
			TL2	0,862***			
			TL3	0,832***			
			TL4	0,884***			
			TL5	0,870***			
			TL6	0,831***			
			TL7	0,881***			
			TL 8	0,861***			
Khả năng quản trị tri thức	3,48	0,53	KMC1	0,741***	0,65	0,93	0,93
			KMC2	0,704***			
			KMC3	0,855***			
			KMC4	0,699***			
			KMC5	0,893***			
			KMC6	0,898***			
			KMC7	0,858***			
Chức năng thanh đạm	3,73	0,64	FF1	0,993***	0,92	0,97	0,97
			FF2	0,973***			
			FF3	0,925***			
Chi phí thanh đạm	3,61	0,63	FC1	0,879***	0,86	0,95	0,95
			FC2	0,948***			
			FC3	0,950***			
Hệ sinh thái thanh đạm	3,80	0,68	FE1	0,958***	0,85	0,94	0,94
			FE2	0,943***			
			FE3	0,864***			

Ghi chú: *** $p < 0,001$ level.

Bảng 3: Chỉ số phù hợp tổng thể của mô hình CFA

Các chỉ số	Giá trị	Ngưỡng giá trị đề xuất
Absolute fit measures		
CMIN/df	1,619	$\leq 2^a$; $\leq 5^b$
GFI	0,893	$\geq 0,90^a$; $\geq 0,80^b$
RMSEA	0,048	$\leq 0,80^a$; $\leq 0,10^b$
Incremental fit measures		
NFI	0,948	$\geq 0,90^a$;
AGFI	0,866	$\geq 0,90^a$; $\geq 0,80^b$
CFI	0,980	$\geq 0,90^a$;

Ghi chú: ^a Ngưỡng tốt nhất; ^b Ngưỡng chấp nhận được.

4.1. Phân tích nhân tố khẳng định

Để đánh giá độ tin cậy nội tại của các thang đo, tác giả căn cứ vào hệ số Cronbach alpha (α). Kết quả thống kê ở Bảng 2 cho thấy các giá trị α trong khoảng 0,93 đến 0,97 là cao hơn mức ý nghĩa 0,7 (Nunnally & Bernstein, 1994) đã khẳng định độ tin cậy của thang đo dùng trong nghiên cứu.

Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được dùng để đánh giá tính hợp lệ của mô hình đo lường tổng thể, tính hội tụ và phân biệt của các cấu trúc. Kết quả phân tích CFA ở Bảng 2 cho thấy tất cả các hệ số tải (Factor loadings) và độ tin cậy tổng hợp (C.R) nằm trong phạm vi chấp nhận được và có ý nghĩa thống kê $p < 0,001$. Do đó mô hình nghiên cứu đáp ứng được các tiêu chí về tính phân biệt và hội tụ.

Nghiên cứu sử dụng các chỉ số: Chi-square/df (CMIN/df), chỉ số phù hợp (GFI) và sai số trung bình bình phương xấp xỉ (RMSEA); chỉ số phù hợp tiêu chuẩn (NFI), chỉ số phù hợp điều chỉnh (AGFI) và chỉ số phù hợp so sánh (CFI) để đo mức độ phù hợp của mô hình đo lường. Bảng 3 cho thấy các chỉ số này đều nằm trong ngưỡng giá trị cho phép. Do đó mô hình đo lường là đảm bảo độ tin cậy và phù hợp cho việc phân tích

tương quan giữa các nhân tố.

4.2. Mô hình cấu trúc và kết quả nghiên cứu

Mô hình phương trình cấu trúc (SEM) được sử dụng với kỹ thuật maximum likelihood estimation (ước tính khả năng xảy ra tối đa) để kiểm tra các giả thuyết nghiên cứu (Hình 2, Bảng 4 và Bảng 5).

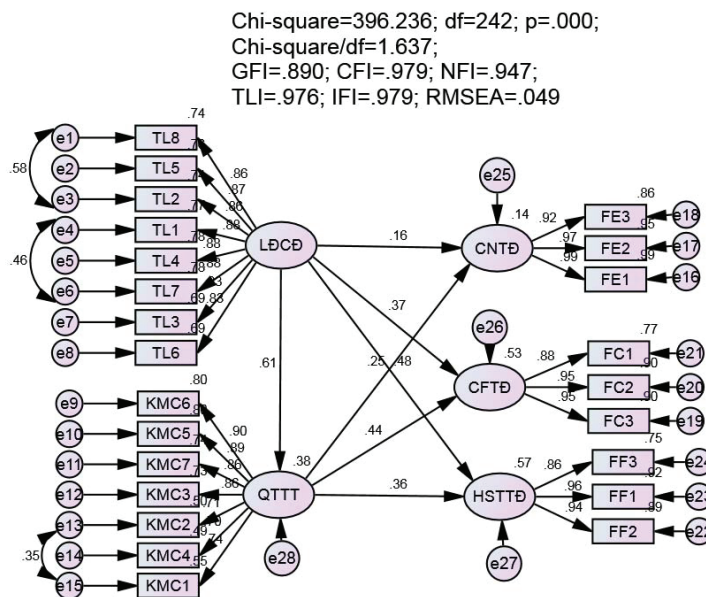
Bảng 4: Kết quả của mô hình cấu trúc (SEM)

Giả thuyết	Tác động đề xuất	β	P	Results
H1a. LĐCĐ → CNTĐ	+	0,16**	<0,05	Supported
H1b. LĐCĐ → CPTĐ	+	0,37***	<0,001	Supported
H1c. LĐCĐ → HSTTĐ	+	0,48***	<0,001	Supported
H2. LĐCĐ → QTTT	+	0,61***	<0,001	Supported
H3a. QTTT → CNTĐ	+	0,25***	<0,001	Supported
H3b. QTTT → CPTĐ	+	0,44***	<0,001	Supported
H3c. QTTT → HSTTĐ	+	0,36***	<0,001	Supported

Ghi chú: LĐCĐ - Lãnh đạo chuyển đổi, CNTĐ - Chức năng thanh đạm, CPTĐ - Chi phí thanh đạm, HSTTĐ - Hệ sinh thái thanh đạm, QTTT - Quản trị tri thức; *** $p < 0,001$ level; ** $p < 0,05$ level.

Kết quả nghiên cứu ở Hình 2 và Bảng 4 cho thấy tác động tích cực của lãnh đạo chuyển đổi đối với khả năng đổi mới thanh đạm ở các khía cạnh: chức năng thanh đạm ($\beta = 0,16; p < 0,05$); chi phí thanh đạm ($\beta = 0,37; p < 0,001$); và hệ sinh thái thanh đạm ($\beta = 0,48; p < 0,001$). Do đó giả thuyết H1a.b.c được thỏa mãn. Kết quả này cho thấy lãnh đạo chuyển đổi có tác động lớn nhất đối với hệ sinh thái thanh đạm.

Hình 2: Kết quả mô hình cấu trúc SEM



Liên quan đến giả thuyết H2, với giá trị $\beta = 0,61$ ($p < 0,001$), kết quả nghiên cứu cho thấy lãnh đạo chuyển đổi tác động tích cực đến khả năng quản trị tri thức của doanh nghiệp.

Kết quả phân tích cũng xác nhận cho giả thuyết H3a; H3b và H3c. Cụ thể, kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng khả năng quản trị tri thức tác động mạnh nhất đến chi phí thanh đạm ($\beta = 0,44; p < 0,001$), tiếp đó là hệ sinh thái thanh đạm ($\beta = 0,36; p < 0,001$) và sau cùng là chức năng thanh đạm ($\beta = 0,25; p < 0,001$).

Nghiên cứu sử dụng phương pháp khoảng tin cậy bootstrap theo khuyến nghị của Preacher & Hayes (2008) với 3.000 lần lặp để kiểm tra và cung cấp bằng chứng về vai trò trung gian của quản trị thanh đạm giữa lãnh đạo chuyển đổi và các khía cạnh của đổi mới thanh đạm (xem Bảng 5).

Bảng 5: Khoảng tin cậy của các tác động gián tiếp

Giả thuyết	Đường dẫn	Tác động trực tiếp	Tác động gián tiếp	Tác động tổng thể	Khoảng tin cậy	
					Giới hạn dưới	Giới hạn trên
H4a	LĐCĐ→QTTT→CNTĐ	0,161**	0,156***	0,317***	0,077	0,247
H4b	LĐCĐ→QTTT→CPTĐ	0,372***	0,269***	0,641***	0,200	0,346
H4c	LĐCĐ→QTTT→HSTTĐ	0,484***	0,219***	0,703***	0,156	0,292

Ghi chú: LĐCĐ - Lãnh đạo chuyển đổi, CNTĐ - Chức năng thanh đạm, CPTĐ - Chi phí thanh đạm, HSTTĐ - Hệ sinh thái thanh đạm, QTTT - Quản trị tri thức; *** $p < 0,001$ level.

Bảng 5 cho thấy tác động gián tiếp của lãnh đạo chuyển đổi đối với chức năng thanh đạm ($\beta = 0,15$; $p < 0,001$), chi phí thanh đạm ($\beta = 0,26$; $p < 0,001$) và hệ sinh thái thanh đạm ($\beta = 0,21$; $p < 0,001$) là có ý nghĩa thống kê với $p < 0,001$ và nằm trong khoảng tin cậy. Do đó, giả thuyết H4a, H4b và H4c được chấp nhận.

5. Thảo luận kết quả nghiên cứu và kết luận

Trong bối cảnh Việt nam ngày càng hội nhập sâu rộng vào thị trường khu vực và thế giới, năng lực đổi mới được coi là động lực chính tạo ra lợi thế cạnh tranh, giúp các doanh nghiệp tồn tại và phát triển trong dài hạn (Le & Lei, 2019; Lei & cộng sự, 2021). Nghiên cứu đã góp phần mang đến những hiểu biết và sáng kiến mới về các tiền đề cần thiết giúp các doanh nghiệp Việt Nam nâng cao khả năng đổi mới thanh đạm, thể hiện ở những khía cạnh sau:

Thứ nhất, nghiên cứu đã xem xét một cách có hệ thống các tài liệu về đổi mới và nhấn mạnh sự cần thiết phải tăng cường khả năng đổi mới thanh đạm như một cách tiếp cận mới và hiệu quả để các doanh nghiệp thành công trong việc đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ trong bối cảnh tài nguyên khan hiếm. Đổi mới thanh đạm thực sự là một chiến lược hiệu quả giúp giải quyết tình trạng khan hiếm tài nguyên và là tương lai của quản trị đổi mới trong những năm tới (Juhro & Aulia, 2019; Lei & cộng sự, 2021). Đổi mới thanh đạm giúp các doanh nghiệp hạn chế về nguồn lực có nhiều cơ hội hơn trong việc cung cấp hàng hóa và dịch vụ tốt và rẻ cho những người tiêu dùng bị hạn chế về thu nhập và khả năng thanh toán.

Thứ hai, khác biệt với những nghiên cứu trước đây (ví dụ, Dost & cộng sự, 2019; AlMulhim, 2021) chỉ nghiên cứu các tiền đề của đổi mới thanh đạm ở góc độ tổng thể, nghiên cứu này đã tìm hiểu tác động của lãnh đạo chuyển đổi và quản trị tri thức đến những những khía cạnh cụ thể của đổi mới thanh đạm. Kết quả nghiên cứu cho thấy, quản trị tri thức tạo ra những tác động lớn hơn đến chi phí và hệ sinh thái thanh đạm so với những tác động của nó đến chức năng thanh đạm. Đồng thời, trong khi lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng mạnh nhất đến hệ sinh thái thanh đạm, thì quản trị tri thức lại tạo ra những tác động mạnh nhất đến chi phí thanh đạm. Những phát hiện này của nghiên cứu đã mở ra một hướng đi mới, chi tiết và cụ thể hơn, giúp các doanh nghiệp trong nền kinh tế mới nổi và đang phát triển như Việt Nam thuận lợi hơn trong việc theo đuổi từng khía cạnh cụ thể của đổi mới thanh đạm.

Thứ ba, kết quả nghiên cứu cho thấy lãnh đạo chuyển đổi đóng vai trò là động lực chính giúp cải thiện khả năng đổi mới thanh đạm của các doanh nghiệp, mở ra cơ hội thị trường lớn hơn cho doanh nghiệp dựa trên việc thỏa mãn tốt hơn nhu cầu của những người tiêu dùng chịu sự ràng buộc và hạn chế ngân sách. Kết quả nghiên cứu thực nghiệm cũng xác nhận vai trò trung gian của quản trị tri thức trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và khả năng đổi mới thanh đạm của doanh nghiệp. Cùng với phát hiện của Juhro & Aulia (2019) về vai trò quan trọng của lãnh đạo chuyển đổi trong việc thúc đẩy khả năng đổi mới thanh đạm, nghiên cứu này nhấn mạnh ảnh hưởng tích cực của các nhà lãnh đạo chuyển đổi trong việc thúc đẩy hành vi thu thập, chia sẻ và áp dụng kiến thức của nhân viên cho đổi mới thanh đạm. Phát hiện của nghiên cứu mở ra cơ hội cho doanh nghiệp trong việc tạo ra những sản phẩm tốt với mức chi phí hợp lý trên cơ sở vận dụng phong cách lãnh đạo chuyển đổi vào thực tiễn quản lý để tăng cường khả năng quản trị tri thức và đổi mới thanh đạm.

Kết luận, Việt Nam được xem như thị trường mới nổi, tốc độ tăng trưởng kinh tế trong những năm gần đây là khá cao và ổn định, đạt xấp xỉ 7%. Tuy nhiên, phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam có quy mô vừa và

nhỏ, đặc trưng bởi sự hạn chế về vốn, công nghệ và đang gặp nhiều khó khăn để cải thiện khả năng đổi mới (Son & cộng sự, 2019; Lei & cộng sự, 2020). Các phát hiện từ nghiên cứu này cho thấy lãnh đạo chuyển đổi là phong cách lãnh đạo lý tưởng và hiệu quả mà các nhà quản trị nên áp dụng nhằm khơi dậy năng lực quản trị tri thức và cải thiện khả năng đổi mới thanh đạm cho các doanh nghiệp Việt Nam. Bên cạnh những kết quả đạt được, hạn chế cơ bản của nghiên cứu đó là mẫu nghiên cứu nhỏ và sử dụng phương pháp cắt ngang (sử dụng dữ liệu tại một thời điểm để kiểm định giả thuyết nghiên cứu). Điều này khiến cho kết quả nghiên cứu có thể có những khác biệt nhất định trong dài hạn. Do đó, rất cần có các nghiên cứu trong tương lai về chủ đề này nhằm khắc phục hạn chế và củng cố kết quả nghiên cứu. Cuối cùng, do tầm quan trọng ngày càng tăng của nguồn lực tri thức đối với đổi mới tổ chức, các nghiên cứu trong tương lai nên tiếp tục khám phá và phân tích sâu hơn vai trò trung gian của quản trị tri thức ở những khía cạnh cụ thể như thu thập tri thức, chia sẻ tri thức, và ứng dụng tri thức trong mối quan hệ giữa các phong cách lãnh đạo điển hình và khả năng đổi mới thanh đạm của doanh nghiệp.

Lời thừa nhận/ Cảm ơn:

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Quỹ Phát triển khoa học và công nghệ Quốc gia (NAFOSTED) trong đề tài mã số 502.02-2019.300.

Tài liệu tham khảo

- Agnihotri, A. (2015), 'Low-cost innovation in emerging markets', *Journal of Strategic Marketing*, 23(5), 399-411.
- AlMulhim, A.F. (2021), 'The role of internal and external sources of knowledge on frugal innovation: moderating role of innovation capabilities', *International Journal of Innovation Science*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, from <<https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2020-0130>>.
- Bass, B.M. (1990), 'From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision', *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (2000), *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*, Redwood City, Mind Garden.
- Birasnav, M., Rangnekar, S. & Dalpati, A. (2011), 'Transformational leadership and human capital benefits: The role of knowledge management', *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 106-126.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership New York*, NY: Harper and Row Publishers.
- Dost, M., Pahi, M.H., Magsi, H.B. & Umrani, W.A. (2019), 'Effects of sources of knowledge on frugal innovation: moderating role of environmental turbulence', *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 1245-1259.
- Du Plessis, M. (2007), 'The role of knowledge management in innovation', *Journal of knowledge management*, 11(4), 20-29.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009), 'Transformational leadership, creativity, and organizational innovation', *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & William, C. (1998), *Multivariate data analysis*, In: Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Iqbal, S., Rasheed, M., Khan, H. & Siddiqi, A. (2020), 'Human resource practices and organizational innovation capability: role of knowledge management', *VINE Journal of Information Knowledge Management Systems*, DOI: 10.1108/VJIKMS-02-2020-0033.
- Juhro, S.M. & Aulia, A.F. (2019), 'New sources of growth: The role of frugal innovation and transformational leadership', *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan*, 22(3), 383-402.
- Lee, S., Kim, B.G. & Kim, H. (2012), 'An integrated view of knowledge management for performance', *Journal of Knowledge management*, 16(2), 183-203.
- Le, P.B. (2020), 'How transformational leadership facilitates radical and incremental innovation: the mediating role of individual psychological capital', *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3/4), 205-222.
- Le, P.B. & Lei, H. (2019), 'Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support', *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527-547.

-
- Le, P.B., Lei, H., Le, T.T., Gong, J. & Ha, A.T. (2020), 'Developing a collaborative culture for radical and incremental innovation: the mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing', *Chinese Management Studies*, 14(4), 957-975.
- Le, P.B., Lei, H. & Than, T.S. (2018), 'How leadership and trust in leaders foster employees' behavior toward knowledge sharing', *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(5), 705-720.
- Lei, H., Gui, L. & Le, P.B. (2021), 'Linking transformational leadership and frugal innovation: the mediating role of tacit and explicit knowledge sharing', *Journal of Knowledge Management*, DOI: 10.3389/fpsyg.2018.01331.
- Lei, H., Leungkhamma, L. & Le, P.B. (2020), 'How transformational leadership facilitates innovation capability: the mediating role of employees' psychological capital', *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 481-499.
- Mao, H., Liu, S., Zhang, J. & Deng, Z. (2016), 'Information technology resource, knowledge management capability, and competitive advantage: The moderating role of resource commitment', *International Journal of Information Management*, 36(6), 1062-1074.
- Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M. & Doustar, M. (2018), 'The relationship between knowledge management and innovation performance', *The Journal of High Technology Management Research*, 29(1), 12-26.
- Naqshbandi, M.M. & Jasimuddin, S.M. (2018), 'Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals', *International Business Review*, 27(3), 701-713.
- Noruzi, A., Dalfard, V.M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S. & Rezazadeh, A. (2013), 'Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms', *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5-8), 1073-1085.
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I. (1994), *Elements of statistical description and estimation*, Psychometric Theory 3 Edition, McGraw-Hill, New York.
- Phong, L.B. & Son, T.T. (2020), 'The link between transformational leadership and knowledge sharing: mediating role of distributive, procedural and interactional justice', *Journal of Information Knowledge Management*, 19(3), 1-19.
- Preacher, K.J. & Hayes, A.F. (2008), 'Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models', *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Rossetto, D.E., Borini, F.M., Bernardes, R.C. & Frankwick, G.L. (2017), 'A new scale for measuring Frugal Innovation: The first stage of development of a measurement tool', *VI SINGEP – International Symposium on Project Management, Innovation, and Sustainability*, 6, 1-16.
- Sattayaraksa, T. & Boon-itt, S. (2018), 'The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance', *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 227-249.
- Son, T.T., Phong, L.B. & Loan, B.T.T. (2020), 'Transformational leadership and knowledge sharing: determinants of firm's operational and financial performance', *Sage Open*, 10(2), 2158244020927426.
- Son, T.T., Thang, T.Q., Cung, N.H. & Phong, L.B. (2019), 'Building competitive advantage for Vietnamese firms: the roles of knowledge sharing and innovation', *International Journal of Business Administration*, 10(4), 1-12.
- Sun, Y., Liu, J. & Ding, Y. (2020), 'Analysis of the relationship between open innovation, knowledge management capability and dual innovation', *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(1), 15-28.
- Uddin, M.A., Fan, L. & Das, A.K. (2017), 'A study of the impact of transformational leadership, organizational learning, and knowledge management on organizational innovation', *Management Dynamics*, 16(2), 42-54.
- Ugwu, C. & Okore, A. (2020), 'Transformational and transactional leadership influence on knowledge management activities of librarians in university libraries in Nigeria', *Journal of Librarianship Information Science*, 52(3), 864-879.