



Original Article

# The Impact of Entrepreneurial Leadership and Network Capability on International Performance of SMEs in Vietnam: The Mediating Role of Strategic Adaptability in the Context of Environmental Dynamism

Nguyen Tan Hiep<sup>1</sup>, Nguyen Thai Dung<sup>2</sup>, Duong The Duy<sup>3,\*</sup>

<sup>1</sup>Greater Manchester Business School, University of Greater Manchester, Deane Road, Bolton, BL3 5AB, UK

<sup>2</sup>Van Hien University, 613 Au Co, Tan Phu, Ho Chi Minh City, Vietnam

<sup>3</sup>Ho Chi Minh City University of Foreign Languages - Information Technology, 828 Su Van Hanh, Hoa Hung, Ho Chi Minh City, Vietnam

Received 29<sup>th</sup> July 2025

Revised 03<sup>rd</sup> September 2025; Accepted 26<sup>th</sup> September 2025

**Abstract:** This study aims to examine the mechanisms through which entrepreneurial leadership and networking capability influence the internationalization performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Vietnam. Drawing on the integration of Upper Echelons Theory (UET) and Dynamic Capabilities Theory (DCT), the study evaluates the mediating role of strategic adaptability and the moderating role of environmental dynamism. Quantitative data were collected from 435 senior managers of SMEs and analyzed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach. The empirical results indicate that entrepreneurial leadership and networking capability have positive and direct effects on internationalization performance. Strategic adaptability partially mediates the relationship between entrepreneurial leadership and internationalization performance, but does not mediate the relationship between networking capability and internationalization performance. Furthermore, environmental dynamism significantly strengthens the impact of strategic adaptability on internationalization performance. Theoretically, this study offers novel contributions by clarifying the micro-to-macro mechanism that transforms leadership cognition into dynamic organizational capabilities (integrating UET and DCT), and enriches Contingency Theory by identifying the "critical threshold" of environmental dynamism in emerging markets. Practically, it provides managerial and policy implications to support the global integration process of SMEs.

**Keywords:** Entrepreneurial leadership, network capability, strategic adaptability, international performance, SMEs, environmental dynamism.

\* Corresponding author.

E-mail address: [duydt@hufliit.edu.vn](mailto:duydt@hufliit.edu.vn)

<https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4639>

# Tác động của lãnh đạo khởi nghiệp và năng lực mạng lưới đến hiệu quả quốc tế hóa của các SMEs tại Việt Nam: Vai trò trung gian của năng lực thích ứng chiến lược trong bối cảnh biến động môi trường

Nguyễn Tấn Hiệp<sup>1</sup>, Nguyễn Thái Dung<sup>2</sup>, Dương Thế Duy<sup>3,\*</sup>

<sup>1</sup>Trường Kinh doanh Greater Manchester, Đại học Greater Manchester,  
Đường Deane, Bolton, BL3 5AB, Vương quốc Anh

<sup>2</sup>Trường Đại học Văn Hiến, 613 Âu Cơ, Tân Phú, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

<sup>3</sup>Trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học Thành phố Hồ Chí Minh,  
828 Sư Vạn Hạnh, Phường Hòa Hưng, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

Nhận ngày 29 tháng 7 năm 2025

Chỉnh sửa ngày 03 tháng 9 năm 2025; Chấp nhận đăng ngày 26 tháng 9 năm 2025

**Tóm tắt:** Nghiên cứu này nhằm mục đích kiểm định cơ chế tác động của lãnh đạo khởi nghiệp và năng lực mạng lưới đến hiệu quả quốc tế hóa của các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) tại Việt Nam. Dựa trên sự tích hợp của Lý thuyết Thượng tầng (UET) và Lý thuyết Năng lực Động (DCT), nghiên cứu đánh giá vai trò trung gian của năng lực thích ứng chiến lược và vai trò điều tiết của sự biến động môi trường. Dữ liệu định lượng được thu thập từ 435 nhà quản lý cấp cao của các SMEs và phân tích bằng phương pháp mô hình phương trình cấu trúc bình phương tối thiểu riêng phần (PLS-SEM). Kết quả thực nghiệm cho thấy lãnh đạo khởi nghiệp và năng lực mạng lưới tác động tích cực, trực tiếp đến hiệu quả quốc tế hóa. Năng lực thích ứng chiến lược đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa lãnh đạo khởi nghiệp và hiệu quả quốc tế hóa, nhưng không có vai trò trung gian đối với năng lực mạng lưới. Hơn nữa, sự biến động môi trường khuếch đại mạnh mẽ tác động của năng lực thích ứng chiến lược lên hiệu quả quốc tế hóa. Về mặt lý luận, nghiên cứu đóng góp mới bằng cách làm rõ cơ chế chuyên hóa tư duy vi mô của lãnh đạo thành lợi thế cạnh tranh động cấp tổ chức (tích hợp UET - DCT) và phát hiện "ngưỡng tới hạn" của sự biến động môi trường, bổ sung góc nhìn cho Lý thuyết Tình huống tại thị trường mới nổi. Về thực tiễn, nghiên cứu đề xuất các hàm ý quản trị và chính sách thiết thực nhằm thúc đẩy tiến trình hội nhập toàn cầu của SMEs.

**Từ khóa:** Lãnh đạo khởi nghiệp, năng lực mạng lưới, năng lực thích ứng chiến lược, hiệu quả quốc tế hóa, doanh nghiệp vừa và nhỏ, biến động môi trường.

## 1. Giới thiệu

Trong bối cảnh hội nhập, quốc tế hóa đã trở thành định hướng chiến lược sống còn đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs). Tại Việt

Nam, dù chiếm tỷ trọng áp đảo và là xương sống của nền kinh tế, các SMEs đang đối mặt với bài toán nghịch lý về quy mô và hội nhập. Theo dữ liệu từ Sách trắng Doanh nghiệp Việt Nam và

\* Tác giả liên hệ.

Địa chỉ email: duydt@huflit.edu.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4639>

Tổng cục Thống kê (cập nhật đến các năm gần đây) [1], SMEs chiếm hơn 97% tổng số doanh nghiệp đang hoạt động, đóng góp khoảng 45% GDP quốc gia và thu hút hơn 50% lực lượng lao động. Tuy nhiên, sự tham gia của khối doanh nghiệp này vào chuỗi giá trị toàn cầu vẫn còn rất hạn chế khi kim ngạch xuất khẩu trực tiếp của SMEs chỉ chiếm chưa tới 20% tổng kim ngạch xuất khẩu cả nước, và chưa đến 25% SMEs có khả năng tham gia vào mạng lưới sản xuất quốc tế [1]. Khi tiến ra thị trường toàn cầu, các doanh nghiệp này vấp phải "bất lợi về quy mô" (liability of smallness) cùng sự thiếu hụt nghiêm trọng về nguồn lực [2]. Khó khăn này càng bị khuếch đại khi môi trường kinh doanh hiện đại liên tục chịu sự biến động mạnh mẽ về công nghệ và chu kỳ sản phẩm.

Để vượt qua rào cản này, Lý thuyết Năng lực Động (DCT) nhấn mạnh vai trò trung tâm của năng lực thích ứng chiến lược (Strategic Adaptability) – khả năng tổ chức phản ứng nhanh nhạy và xoay trục trước thay đổi [3, 4]. Bên cạnh đó, Lý thuyết Thượng tầng (UET) chỉ ra rằng nhận thức của nhà quản lý định hình trực tiếp chiến lược tổ chức [5]. Với SMEs, sự chủ động và đổi mới của Lãnh đạo khởi nghiệp (Entrepreneurial Leadership) là động lực then chốt để kiến tạo một bộ máy linh hoạt [6]. Song song đó, Năng lực mạng lưới (Network Capability) cho phép SMEs "vay mượn" nguồn lực từ đối tác để bù đắp các hạn chế nội tại [7].

Mặc dù vai trò của lãnh đạo và mạng lưới đã được công nhận rộng rãi, phần lớn nghiên cứu trước đây thường dựa trên lăng kính của Lý thuyết Nguồn lực (RBV) hoặc Lý thuyết Thể chế, và chủ yếu tiến hành tại các quốc gia phát triển. Vẫn còn tồn tại những khoảng trống lớn trong lý thuyết cần được khóa lấp. Thứ nhất, tại bối cảnh thị trường mới nổi như Việt Nam – nơi có đặc trưng là sự bất toàn về thể chế và khan hiếm nguồn lực – các nghiên cứu trước đó chưa xác định rõ cơ chế trung gian: làm thế nào các nguồn lực mạng lưới tĩnh và sự quyết liệt của lãnh đạo có thể thực sự chuyển hóa thành "năng lực thích ứng chiến lược" để giúp tổ chức sinh tồn. Thứ hai, đối với khu vực Đông Nam Á, hiện vẫn thiếu vắng các nghiên cứu định lượng tích

hợp đồng thời Lý thuyết Thượng tầng (UET – đại diện cho yếu tố con người/nhận thức) và Lý thuyết Năng lực động (DCT – đại diện cho hành vi tổ chức) nhằm giải mã toàn diện bài toán hiệu quả quốc tế hóa.

Việc đánh giá cách sự biến động môi trường can thiệp vào quá trình chuyển hóa này tại một thị trường đang phát triển mạnh mẽ như Việt Nam chính là mảnh ghép còn thiếu. Do đó, nghiên cứu này thiết lập mô hình cấu trúc toàn diện để kiểm định các tác động này, qua đó đóng góp lý luận đột phá về quản trị chiến lược và cung cấp hàm ý thiết thực cho các chính sách xúc tiến thương mại quốc gia.

## 2. Tổng quan tài liệu

### 2.1. Nền tảng lý thuyết

Nghiên cứu này tích hợp hai khung lý thuyết trụ cột trong quản trị chiến lược: Lý thuyết Thượng tầng (Upper Echelons Theory - UET) và Lý thuyết Năng lực Động (Dynamic Capabilities Theory - DCT). Khi đứng độc lập, mỗi lý thuyết đều có những giới hạn giải thích nhất định. Khởi xướng bởi Hambrick và Mason [8], UET cho rằng các quyết định chiến lược phản ánh nhận thức của ban quản lý [5]. Tuy nhiên, UET thường bị phê phán vì cách tiếp cận "hộp đen", bỏ qua các quy trình thực thi nội bộ. Ngược lại, DCT giải thích rất tốt cách tổ chức tái cấu trúc nguồn lực để thích ứng [9, 10], nhưng lại chưa nhấn mạnh đủ yếu tố con người – cội nguồn vi mô sinh ra các năng lực đó.

Việc tích hợp UET và DCT tạo ra điểm mới đột phá bằng cách thu hẹp khoảng trống giữa vi mô và vĩ mô. Dựa trên "nền tảng vi mô" (microfoundations) của Helfat và Peteraf [11], nghiên cứu lập luận rằng năng lực nhận thức quản trị chính là nền tảng hình thành năng lực động. Tư duy đột phá của lãnh đạo (UET) cung cấp khả năng nhận diện cơ hội, từ đó trực tiếp kiến tạo "năng lực thích ứng chiến lược" của tổ chức (DCT). Đặc biệt trong bối cảnh môi trường biến động, tư duy lãnh đạo linh hoạt là tiền đề bắt buộc để tổ chức không rơi vào bẫy xơ cứng cấu trúc [12, 13].

## 2.2. Hiệu quả quốc tế hóa của SMEs

Hiệu quả quốc tế hóa phản ánh mức độ thành công khi doanh nghiệp mở rộng biên giới, nơi SMEs phải đối mặt với những "bất lợi về sự xa lạ" [14]. Đây là cấu trúc đa chiều kết hợp chỉ tiêu tài chính (doanh thu, lợi nhuận) và chiến lược (thâm nhập thị trường, năng lực đổi mới) [15-17]. Tại các thị trường mới nổi, hiệu quả quốc tế hóa không chỉ phản ánh năng lực bán hàng mà còn là thước đo khả năng sinh tồn [18]. Sự khan hiếm nguồn lực buộc SMEs phải phụ thuộc rất lớn vào năng lực định hướng của con người và hệ sinh thái quan hệ để vượt qua rào cản toàn cầu [19].

## 2.3. Lãnh đạo khởi nghiệp như một động lực

Lãnh đạo khởi nghiệp (EL) là khả năng dẫn dắt tổ chức nhận diện và khai thác cơ hội thông qua tinh thần đổi mới, chủ động và chấp nhận rủi ro [20, 21]. Sự thành công tại thị trường ngoại biên phụ thuộc lớn vào "tư duy toàn cầu" của người đứng đầu, tạo xung lực vượt qua rào cản để cải thiện doanh thu xuất khẩu [22].

H1: Lãnh đạo khởi nghiệp tác động thuận chiều đến Hiệu quả quốc tế hóa.

Lãnh đạo khởi nghiệp còn đóng vai trò "nhà kiến tạo ranh giới", chủ động thiết lập liên minh và thể chế hóa các mối quan hệ thành "năng lực mạng lưới" cho tổ chức [23]. Tại bối cảnh SMEs Việt Nam, khi nguồn lực ban đầu khan hiếm và thương hiệu chưa vững chắc, tầm nhìn cùng sự chủ động bút phá của nhà sáng lập là tiền đề bắt buộc để thu hút đối tác, từ đó mới kiến tạo được mạng lưới bền vững thay vì thụ động phụ thuộc vào các quan hệ tự phát. Hơn nữa, sự linh hoạt cấp tổ chức không thể hình thành nếu thiếu sự hậu thuẫn từ cấp lãnh đạo [24].

H2: Lãnh đạo khởi nghiệp tác động thuận chiều đến Năng lực mạng lưới.

H3: Lãnh đạo khởi nghiệp tác động thuận chiều đến Năng lực thích ứng chiến lược.

## 2.4. Năng lực mạng lưới như một bộ phóng nguồn lực

Năng lực mạng lưới (NC) là khả năng khởi tạo và khai thác các mối quan hệ đối tác nhằm

tiếp cận nguồn lực bên ngoài [25, 26]. NC giúp SMEs vượt qua "bất lợi của kẻ ngoài cuộc", tiếp cận thông tin tình báo và chia sẻ chi phí phân phối [7, 27].

H4: Năng lực mạng lưới tác động thuận chiều đến Hiệu quả quốc tế hóa.

Dưới lăng kính DCT, mạng lưới hoạt động như một "radar", giúp SMEs sớm nhận diện thay đổi và huy động nguồn lực dự phòng nhanh hơn việc tự xây dựng từ đầu [28, 29].

H5: Năng lực mạng lưới tác động thuận chiều đến Năng lực thích ứng chiến lược.

## 2.5. Năng lực thích ứng chiến lược đóng vai trò xúc tác và trung gian

Năng lực thích ứng chiến lược (SA) bao gồm sự nhạy bén dự báo, thống nhất lãnh đạo và linh hoạt nguồn lực [4]. Khả năng tái định vị sản phẩm nhanh chóng giúp SMEs gia tăng sức chịu đựng và duy trì lợi nhuận trước sự cạnh tranh quốc tế [30].

H6: Năng lực thích ứng chiến lược tác động thuận chiều đến Hiệu quả quốc tế hóa.

Lãnh đạo khởi nghiệp và mạng lưới đối tác là điều kiện cần, nhưng cơ chế chuyển hóa của hai yếu tố này qua Năng lực thích ứng chiến lược (SA) có sự khác biệt. Đối với Lãnh đạo khởi nghiệp, SA là cơ chế trung gian tất yếu. Sự chủ động của lãnh đạo cung cấp động lực nội tại để tổ chức tái định vị sản phẩm và linh hoạt hóa nguồn lực [10, 31, 32].

H7: SA đóng vai trò trung gian giữa Lãnh đạo khởi nghiệp và Hiệu quả quốc tế hóa.

Ngược lại, dưới lăng kính của Lý thuyết Phụ thuộc Nguồn lực tại các thị trường mới nổi như Việt Nam, cơ chế trung gian của Năng lực mạng lưới (NC) qua SA phức tạp hơn. SMEs thường sử dụng mạng lưới đối tác như một "bộ đệm giao dịch" để giải quyết rào cản ngắn hạn (như chia sẻ chi phí phân phối) nhằm đạt hiệu quả xuất khẩu ngay lập tức [7], thay vì dùng mạng lưới để tái cấu trúc sâu năng lực linh hoạt nội bộ. Việc phụ thuộc quá nhiều vào bên ngoài đôi khi tạo ra sự ỳ ạch cấu trúc, làm suy giảm khả năng tự thích ứng [29]. Do đó, nghiên cứu kỳ vọng năng lực mạng lưới tác động trực tiếp đến hiệu quả quốc

tế hóa nhiều hơn là thông qua việc kiến tạo năng lực thích ứng chiến lược.

H8: SA không đóng vai trò trung gian giữa Năng lực mạng lưới và Hiệu quả quốc tế hóa.

## 2.6. Vai trò điều tiết của Sự biến động môi trường

Sự biến động môi trường (ED) là tốc độ thay đổi khó lường của sở thích khách hàng, công nghệ và vĩ mô [33, 34]. Lý thuyết Tình huống chỉ ra rằng hiệu quả chiến lược phụ thuộc vào sự phù hợp với bối cảnh [35]. Trong môi trường biến động mạnh, lợi thế truyền thống dễ bị xói mòn; khi đó, khả năng "xoay trục" của SA trở thành cứu cánh duy nhất [36].

H9: ED điều tiết thuận chiều mối quan hệ giữa SA và Hiệu quả quốc tế hóa.

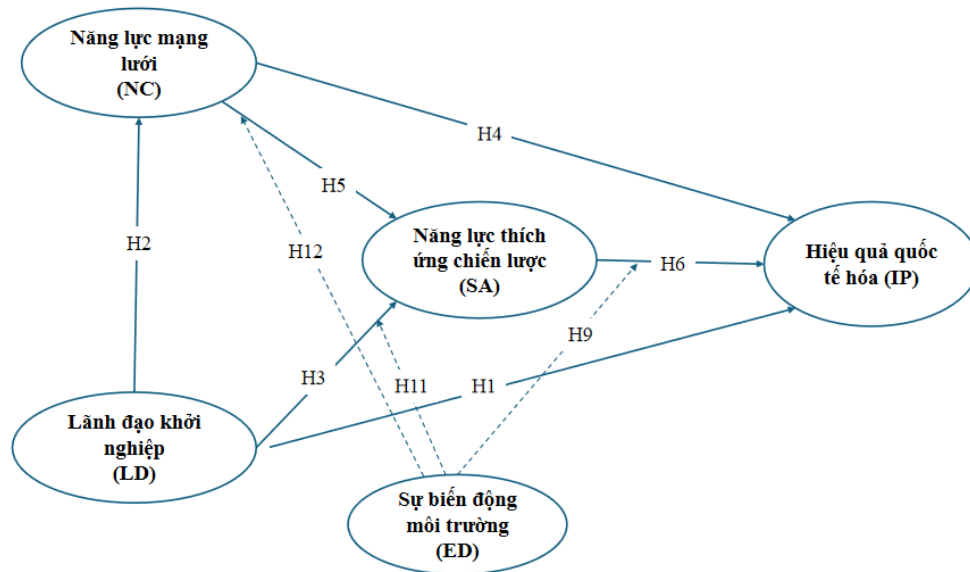
Tuy nhiên, sự biến động môi trường (ED) đóng vai trò như một con dao hai lưỡi. Dựa trên Luận điểm Đe dọa - Cứng nhắc (Threat-Rigidity

Thesis) [37] và sự mở rộng của Schilke [36], khi sự biến động vượt quá ngưỡng kiểm soát, nó sẽ gây ra "quá tải nhận thức". Trong môi trường quá hỗn loạn, rủi ro cạn kiệt nguồn lực khiến Lãnh đạo khởi nghiệp có xu hướng phòng thủ, thu hẹp hành vi và đóng băng cấu trúc thay vì mạo hiểm linh hoạt hóa [13, 36]. Tương tự, chu kỳ sống của thông tin ngăn lại làm dòng tri thức từ mạng lưới trở nên nhiễu loạn [38], khiến SMEs không thể hấp thụ kịp để chuyển hóa thành Năng lực thích ứng chiến lược. Do đó, dưới áp lực của môi trường biến động cao, tác động tích cực của các nguồn lực nền tảng lên việc xây dựng năng lực thích ứng sẽ bị suy giảm mạnh mẽ.

H10: ED điều tiết nghịch chiều mối quan hệ giữa Lãnh đạo khởi nghiệp và SA.

H11: ED điều tiết nghịch chiều mối quan hệ giữa Năng lực mạng lưới và SA.

Từ các giả thuyết trên, ta có mô hình nghiên cứu.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu.

## 3. Phương pháp nghiên cứu

### 3.1. Quy trình thu thập dữ liệu và mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng với mô hình PLS-SEM [39, 40]. Khách thể

là các SMEs tại Việt Nam đang tham gia kinh doanh quốc tế. Dữ liệu được thu thập từ tháng 1 đến tháng 4 năm 2026 bằng phương pháp lấy mẫu phi xác suất có chủ đích kết hợp thuận tiện. Việc sử dụng phương pháp này xuất phát từ thực tế không có sẵn một khung lấy mẫu (sampling

frame) toàn diện và có thể tiếp cận được đối với toàn bộ SMEs có hoạt động quốc tế hóa tại Việt Nam. Để đảm bảo khả năng suy diễn cho tổng thể, nghiên cứu đã chủ đích lựa chọn khảo sát tại 4 trung tâm kinh tế lớn nhất cả nước: Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai và Hà Nội. Đây là các vùng kinh tế trọng điểm, chiếm phần

lớn kim ngạch xuất khẩu và quy tụ mật độ SMEs định hướng toàn cầu cao nhất Việt Nam, qua đó đảm bảo tính đại diện cao cho mẫu nghiên cứu. Đáp viên là giám đốc điều hành hoặc quản lý cấp cao nhằm đảm bảo độ chính xác của thông tin chiến lược và mạng lưới [5]. Đặc điểm nhân khẩu học được trình bày ở Bảng 1.

Bảng 1. Đặc điểm nhân khẩu học của mẫu nghiên cứu (N=435)

Đặc điểm	Tần số (n)	Tỷ lệ phần trăm (%)
Giới tính của người trả lời		
Nam	248	57,0
Nữ	187	43,0
Độ tuổi của người trả lời		
Dưới 30 tuổi	61	14,0
Từ 30 đến 40 tuổi	215	49,4
Từ 41 đến 50 tuổi	118	27,1
Trên 50 tuổi	41	9,5
Vị trí công tác trong doanh nghiệp		
Giám đốc điều hành (CEO)/Người sáng lập	158	36,3
Quản lý cấp cao (Giám đốc bộ phận)	277	63,7
Khu vực địa lý hoạt động chính		
Thành phố Hồ Chí Minh	192	44,1
Vùng Đông Nam Bộ (Bình Dương, Đồng Nai)	123	28,3
Hà Nội và Vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ	94	21,6
Các tỉnh thành khác	26	6,0
Lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp		
Sản xuất công nghiệp và Chế biến	186	42,8
Nông - Lâm - Thủy sản	112	25,7
Thương mại dịch vụ và Công nghệ	137	31,5
Số năm hoạt động (Tuổi doanh nghiệp)		
Từ 1 đến dưới 3 năm	78	17,9
Từ 3 đến dưới 7 năm	184	42,3
Từ 7 đến 10 năm	110	25,3
Trên 10 năm	63	14,5

### 3.2. Đo lường các biến số

Tất cả các biến tiềm ẩn được đo bằng thang Likert 5 mức với các thang đo đa biến. Để đảm bảo tính tương đương đa bối cảnh khi ứng dụng các thang đo gốc tiếng Anh vào môi trường tiếng Việt, nghiên cứu tuân thủ nghiêm ngặt quy trình dịch ngược (back-translation) được đề xuất bởi Brislin [41]. Cụ thể, các thang đo ban đầu được dịch xuôi sang tiếng Việt bởi hai chuyên gia độc lập có am hiểu về quản trị chiến lược. Sau đó,

bản dịch được một bên thứ ba (không biết bản gốc) dịch ngược lại sang tiếng Anh để kiểm tra tính tương đương về mặt khái niệm. Bản dịch cuối cùng được đánh giá bởi hội đồng gồm 3 chuyên gia học thuật và tiến hành phỏng vấn nhận thức (cognitive interviewing) với 10 nhà quản lý SMEs để đảm bảo ngôn từ rõ ràng, không gây nhầm lẫn trước khi phát hành khảo sát chính thức.

Về cấu trúc thang đo, Lãnh đạo khởi nghiệp (EL) được đo lường bằng thang đo rút gọn gồm

4 biến quan sát từ Renko và cộng sự [6]. Mặc dù EL là một khái niệm đa chiều, nghiên cứu này chủ ý lựa chọn các biến quan sát tập trung sâu vào "tính chủ động" và "sự đổi mới". Lý do là vì trong bối cảnh khan hiếm nguồn lực và môi trường biến động mạnh của các SMEs Việt Nam, đây là hai đặc tính tiên đề trực tiếp nhất giúp kiến tạo năng lực thích ứng và mở rộng mạng lưới, phù hợp với mục tiêu kiểm định cơ chế trung gian của nghiên cứu.

Tiếp theo, Năng lực mạng lưới (NC) gồm 4 chỉ báo về duy trì quan hệ và điều phối thông tin [25]. Năng lực thích ứng chiến lược (SA) được đo bằng 4 chỉ báo về sự nhạy bén và linh hoạt nguồn lực [12]. Hiệu quả quốc tế hóa (IP) sử dụng thang đo EXPERF bao quát cả tài chính và chiến lược [42]. Cuối cùng, Sự biến động môi trường (ED) được đo bằng 4 chỉ báo về mức độ thay đổi bất ngờ của thị trường [38].

## 4. Kết quả nghiên cứu

### 4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Trước khi kiểm định mô hình cấu trúc, mô hình đo lường được đánh giá về độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt [39]. Kết quả cho thấy tất cả biến tiềm ẩn đều đạt độ tin cậy cao với Cronbach's Alpha và CR vượt 0,70 (CR từ 0,865–0,912).

Về giá trị hội tụ, các hệ số tải ngoài đều lớn hơn 0,708 và AVE dao động từ 0,594 đến 0,682, vượt ngưỡng 0,50 [43], chứng tỏ các biến tiềm ẩn giải thích tốt phương sai của biến quan sát.

Giá trị phân biệt được xác nhận qua tiêu chuẩn Fornell-Larcker và HTMT [44]: căn bậc hai AVE đều lớn hơn tương quan giữa các biến, và HTMT nằm trong khoảng 0,345–0,672 (<0,85). Kết quả khẳng định mô hình đo lường đạt yêu cầu và đủ điều kiện phân tích tiếp mô hình cấu trúc.

Bảng 2. Kết quả đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ

Khái niệm (Biến tiềm ẩn)	Ký hiệu	Hệ số tải ngoài (Outer Loadings)	Phương sai trích xuất trung bình (AVE)	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Cronbach's Alpha (CA)
Lãnh đạo khởi nghiệp (EL)	EL1	0,782	0,615	0,885	0,843
	EL2	0,814			
	EL3	0,795			
	EL4	0,742			
Năng lực mạng lưới (NC)	NC1	0,776	0,642	0,891	0,854
	NC2	0,831			
	NC3	0,815			
	NC4	0,784			
Năng lực thích ứng chiến lược (SA)	SA1	0,822	0,658	0,903	0,867
	SA2	0,851			
	SA3	0,794			
	SA4	0,775			
Sự biến động môi trường (ED)	ED1	0,764	0,594	0,865	0,812
	ED2	0,791			
	ED3	0,812			
	ED4	0,715			
Hiệu quả quốc tế hóa (IP)	IP1	0,834	0,682	0,912	0,881
	IP2	0,862			
	IP3	0,841			
	IP4	0,765			

(Ghi chú: EL = Lãnh đạo khởi nghiệp; NC = Năng lực mạng lưới; SA = Năng lực thích ứng chiến lược; ED = Sự biến động môi trường; IP = Hiệu quả quốc tế hóa).

#### 4.2. Kiểm tra phương sai phương pháp chung

Do dữ liệu được thu thập theo phương pháp cắt ngang từ một đối tượng duy nhất (self-reported), hiện tượng phương sai phương pháp chung (CMB) có thể làm sai lệch các ước lượng [45]. Nghiên cứu áp dụng Kiểm định nhân tố đơn của Harman và Đánh giá đa cộng tuyến qua Hệ số phóng đại phương sai (VIF) để kiểm soát rủi ro này. Phân tích nhân tố khám phá (Bảng 4) trích xuất 5 nhân tố, trong đó nhân tố đầu tiên chỉ

giải thích 32,45% tổng phương sai, thấp hơn ngưỡng cảnh báo 50%. Điều này cho thấy không có một nhân tố chung nào chi phối tập dữ liệu. Để kết luận chắc chắn hơn, kỹ thuật đánh giá VIF nội sinh được sử dụng. Bảng 5 chỉ ra tất cả các hệ số VIF của các đường dẫn đều dao động từ 1,000 đến 2,458, thấp hơn ngưỡng tiêu chuẩn 3,3. Do đó, tập dữ liệu không bị ảnh hưởng nghiêm trọng bởi CMB và không tồn tại rủi ro đa cộng tuyến.

Bảng 3. Đánh giá giá trị phân biệt (Tiêu chuẩn Fornell-Larcker và Tỷ lệ HTMT)

Biến tiềm ẩn	EL	NC	SA	ED	IP
EL	0,784	0,542	0,615	0,384	0,592
NC	0,465	0,801	0,672	0,412	0,621
SA	0,523	0,581	0,811	0,445	0,654
ED	0,312	0,351	0,389	0,771	0,345
IP	0,511	0,534	0,562	0,285	0,826

Ghi chú: Các giá trị in đậm trên đường chéo là căn bậc hai của phương sai trích xuất trung bình (Square root of AVE). Các giá trị nằm phía dưới đường chéo là hệ số tương quan giữa các biến (Fornell-Larcker criterion). Các giá trị nằm phía trên đường chéo (chữ in nghiêng) là tỷ lệ Heterotrait-Monotrait (HTMT).

Bảng 4. Kết quả Kiểm định nhân tố đơn của Harman

Nhân tố	Giá trị Eigenvalue ban đầu (Initial Eigenvalues)	Tỷ lệ phương sai giải thích (% of Variance)	Tỷ lệ phương sai tích lũy (Cumulative %)
1	6,491	32,455	32,455
2	2,843	14,215	46,670
3	2,156	10,780	57,450
4	1,932	9,660	67,110
5	1,514	7,570	74,680
6	0,845	4,225	78,905
7	0,721	3,605	82,510

Bảng 5. Kết quả đánh giá Hệ số phóng đại phương sai

Đường dẫn cấu trúc (Structural Paths)	Hệ số VIF	Đánh giá
EL -> NC	1,000	Không đa cộng tuyến
EL -> IP	2,135	Không đa cộng tuyến
EL -> SA	1,842	Không đa cộng tuyến
NC -> IP	2,314	Không đa cộng tuyến
NC->SA	1,956	Không đa cộng tuyến
SA->IP	2,458	Không đa cộng tuyến
ED xSA -> IP	1,421	Không đa cộng tuyến
ED xEL -> SA	1,312	Không đa cộng tuyến
ED xNC -> SA	1,354	Không đa cộng tuyến

(Ghi chú: EL = Lãnh đạo khởi nghiệp; NC = Năng lực mạng lưới; SA = Năng lực thích ứng chiến lược; ED = Sự biến động môi trường; IP = Hiệu quả quốc tế hóa).

#### 4.3. Đánh giá mô hình cấu trúc và Kiểm định giả thuyết

Phân tích mô hình cấu trúc sử dụng kỹ thuật bootstrapping với 5.000 mẫu con để kiểm định các giả thuyết [39] (Bảng 6). Về các mối quan hệ trực tiếp, Lãnh đạo khởi nghiệp có tác động tích cực đến Hiệu quả quốc tế hóa ( $\beta = 0,185$ ,  $p = 0,019$ ), Năng lực mạng lưới ( $\beta = 0,654$ ,  $p < 0,001$ ) và Năng lực thích ứng chiến lược ( $\beta = 0,312$ ,  $p < 0,001$ ), ủng hộ H1, H2 và H3. Năng lực mạng lưới cũng tác động thuận chiều đến Hiệu quả quốc tế hóa ( $\beta = 0,265$ ,  $p = 0,002$ ) và Năng lực thích ứng ( $\beta = 0,308$ ,  $p < 0,001$ ), ủng hộ H4 và H5. Đồng thời, Năng lực thích ứng tác động tích cực đến Hiệu quả quốc tế hóa ( $\beta = 0,245$ ,  $p = 0,005$ ), ủng hộ H6.

Về hiệu ứng trung gian, Năng lực thích ứng đóng vai trò trung gian một phần giữa Lãnh đạo khởi nghiệp và Hiệu quả quốc tế hóa ( $\beta = 0,076$ ,

$p = 0,031$ ), ủng hộ H7. Đồng thời, H8 được ủng hộ do tác động trung gian của Năng lực mạng lưới qua Năng lực thích ứng không đạt ý nghĩa thống kê ( $\beta = 0,075$ ,  $p = 0,058$ ), xác nhận rằng không tồn tại cơ chế trung gian. Phân tích vai trò điều tiết cho thấy Sự biến động môi trường khuếch đại tác động của Năng lực thích ứng lên Hiệu quả quốc tế hóa ( $\beta = 0,198$ ,  $p < 0,001$ ), ủng hộ H9. Ngược lại, đối với H10, kết quả ghi nhận hệ số điều tiết mang dấu âm ( $\beta = -0,145$ ,  $p = 0,078$ ). Dù chỉ đạt mức ý nghĩa cận biên (marginal significance ở mức 10%), nhưng dấu âm này xác nhận một xu hướng quan trọng đúng với dự đoán lý thuyết: sự biến động môi trường tác động nghịch chiều, làm suy yếu mối quan hệ giữa Lãnh đạo khởi nghiệp và Năng lực thích ứng. Cuối cùng, H11 bị bác bỏ do sự biến động môi trường không điều tiết có ý nghĩa lên mối quan hệ giữa Năng lực mạng lưới và Năng lực thích ứng ( $\beta = -0,032$ ,  $p = 0,680$ ).

Bảng 6. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Ký hiệu	Giả thuyết (Các đường dẫn)	Hệ số tác động ( $\beta$ )	Giá trị T (T-value)	Giá trị P (P-value)	Kết luận
H1	Lãnh đạo khởi nghiệp → Hiệu quả quốc tế hóa	0,185	2,341	0,019	Ủng hộ
H2	Lãnh đạo khởi nghiệp → Năng lực mạng lưới	0,654	12,512	0,000	Ủng hộ
H3	Lãnh đạo khởi nghiệp → Năng lực thích ứng	0,312	4,105	0,000	Ủng hộ
H4	Năng lực mạng lưới → Hiệu quả quốc tế hóa	0,265	3,125	0,002	Ủng hộ
H5	Năng lực mạng lưới → Năng lực thích ứng	0,308	3,845	0,000	Ủng hộ
H6	Năng lực thích ứng → Hiệu quả quốc tế hóa	0,245	2,812	0,005	Ủng hộ
H7	Lãnh đạo khởi nghiệp → Năng lực thích ứng → Hiệu quả quốc tế hóa	0,076	2,154	0,031	Ủng hộ
H8	Năng lực mạng lưới → Năng lực thích ứng → Hiệu quả quốc tế hóa	0,075	1,895	0,058	Ủng hộ
H9	Biến động môi trường x Năng lực thích ứng → Hiệu quả quốc tế hóa	0,198	3,654	0,000	Ủng hộ
H10	Biến động môi trường x Lãnh đạo khởi nghiệp → Năng lực thích ứng	-0,145	1,765	0,078	Ủng hộ một phần ( $p < 0,1$ )
H11	Biến động môi trường x Năng lực mạng lưới → Năng lực thích ứng	-0,032	0,412	0,680	Bác bỏ

## 5. Kết luận

### 5.1. Tóm tắt và thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc bằng phương pháp PLS-SEM mang lại nhiều phát hiện quan trọng khi đối chiếu với các hệ hình lý thuyết hiện hành tại các thị trường mới nổi.

Đối với các tác động trực tiếp (H1, H4, H6): Nghiên cứu khẳng định Lãnh đạo khởi nghiệp (EL) ( $\beta = 0,185$ ,  $p = 0,019$ ) và Năng lực mạng lưới (NC) ( $\beta = 0,265$ ,  $p = 0,002$ ) có mối tương quan thuận chiều mạnh mẽ với Hiệu quả quốc tế hóa (IP). Kết quả này tương đồng với các luận điểm kinh điển của Knight và Cavusgil [2] cũng như Lu và Beamish [14] về việc vượt qua các "bất lợi của quy mô nhỏ" và "sự xa lạ thị trường". Đặc biệt, mối quan hệ giữa NC và IP bổ sung bằng chứng thực nghiệm vững chắc cho mô hình của Zhou và cộng sự [27] tại các thị trường Đông Á, chứng minh rằng năng lực khai thác mạng lưới xã hội giúp SMEs chuyên hóa các quan hệ đối tác thành bộ phận vượt qua "bất lợi của kẻ ngoài cuộc" (liability of outsidership) [7], tiếp cận thông tin tình báo và phân phối xuất khẩu hiệu quả [26].

Bên cạnh đó, kết quả cho thấy EL có tác động cực kỳ mạnh mẽ đến NC ( $H2$ ,  $\beta = 0,654$ ), cao hơn hẳn các đường dẫn khác. Dù các chỉ số HTMT (Bảng 3) khẳng định hai khái niệm này phân biệt rõ ràng về mặt thống kê, nhưng hệ số cao bất thường này phản ánh một đặc thù cốt lõi của SMEs tại bối cảnh Việt Nam. Trong một nền kinh tế mà văn hóa kinh doanh dựa nhiều vào "quan hệ" (relationship-based economy), mạng lưới của tổ chức gần như đồng nhất với mạng lưới cá nhân của nhà sáng lập. Sự chủ động và tư duy đổi mới của lãnh đạo không chỉ là bộ phận mà còn trực tiếp thâm thấu, định hình mọi hành vi kiến tạo liên minh của doanh nghiệp.

Đối với cơ chế trung gian của Năng lực thích ứng (SA) (H7, H8): Một phát hiện đột phá của nghiên cứu này là SA chỉ đóng vai trò trung gian một phần cho con đường từ Lãnh đạo khởi nghiệp đến Hiệu quả quốc tế hóa (H7 được ủng hộ,  $\beta = 0,076$ ,  $p = 0,031$ ), nhưng hoàn toàn không đóng vai trò trung gian cho con đường từ Năng

lực mạng lưới (H8 được ủng hộ,  $p = 0,058$ ). Khi so sánh với các nghiên cứu về vai trò trung gian của năng lực động trong các bối cảnh khác (như Tallon và Pinsonneault [30]; Clauss và cộng sự [12]), kết quả này cho thấy một cơ chế phân tách rõ rệt: tư duy và nhận thức vi mô của lãnh đạo (EL) là nguồn lực nội tại thúc đẩy tổ chức tái cấu trúc linh hoạt hệ thống [32], trong khi năng lực mạng lưới (NC) tại bối cảnh SMEs Việt Nam chủ yếu được vận dụng như một "bộ đệm giao dịch" (transactional buffer) ngăn hạn để giải quyết nhanh các nút thắt logistics hoặc thủ tục thương mại bên ngoài [29], chứ không can thiệp sâu vào việc cải tổ năng lực thích ứng chiến lược tự thân của tổ chức.

Đối với vai trò điều tiết của Biến động môi trường (ED) (H10, H11): Kết quả hệ số âm của H10 ( $\beta = -0,145$ ,  $p = 0,078$ ) phản ánh một cơ chế phi tuyến và xu hướng đứt gãy năng lực rất đáng chú ý. Phát hiện thực nghiệm này hoàn toàn được giải thích một cách vững chắc bằng "Luận điểm Đe dọa - Cứng nhắc" (Threat-Rigidity Thesis) của Staw, Sandelands và Dutton [37]. Theo đó, dưới áp lực biến động quá lớn từ môi trường vĩ mô, các tổ chức có xu hướng thu hẹp việc xử lý thông tin và bám chặt vào các quy trình phòng thủ có sẵn để bảo toàn nguồn lực. Cơ chế này đặc biệt nổi bật đối với hệ sinh thái SMEs tại Việt Nam – nơi các doanh nghiệp luôn hoạt động trong tình trạng khan hiếm nguồn lực tài chính lẫn công nghệ. Khi môi trường hỗn loạn vượt ngưỡng, phản xạ tự nhiên của nhà quản trị là "đóng băng cấu trúc" nhằm giảm thiểu rủi ro cạn kiệt dòng tiền, từ đó triệt tiêu tác động tích cực của tư duy lãnh đạo khởi nghiệp lên năng lực thích ứng của tổ chức. Kết quả này đối chiếu hoàn toàn tương thích với các bằng chứng thực nghiệm của Schilke [36] về tác động điều tiết phi tuyến của biến động môi trường lên giá trị của năng lực động, chứng minh năng lực linh hoạt sẽ bị suy giảm hiệu năng khi bối cảnh thị trường rơi vào trạng thái cực đoan [13].

### 5.2. Đóng góp lý luận và Hàm ý quản trị

Về lý luận, nghiên cứu tích hợp thành công Lý thuyết Thượng tầng (UET) và Năng lực Động

(DCT) [9, 11], làm rõ cơ chế chuyển hóa tư duy vi mô của lãnh đạo thành lợi thế cạnh tranh động cấp tổ chức. Việc phát hiện "ngưỡng tới hạn" của sự biến động môi trường đã bổ sung góc nhìn thực tế cho Lý thuyết Tình huống tại các thị trường mới nổi [35].

Về mặt thực tiễn, các hàm ý quản trị cho nhà quản trị SMEs cần được nhìn nhận trực tiếp từ các hệ số ước lượng cụ thể trong mô hình thay vì các khuyến nghị chung chung. Do cơ chế trung gian của SA chỉ hoạt động hiệu quả theo con đường từ Lãnh đạo khởi nghiệp (H7) mà không vận hành qua Năng lực mạng lưới (H8), doanh nghiệp cần ưu tiên phân bổ ngân sách và nguồn lực chiến lược vào việc phát triển năng lực lãnh đạo khởi nghiệp thay vì chỉ đầu tư dàn trải vào việc xây dựng các mối quan hệ xã hội thuần túy. Việc trau dồi EL sẽ mang lại "lợi ích kép": vừa thúc đẩy trực tiếp hiệu quả quốc tế hóa ( $\beta = 0,185$ ), vừa kích hoạt gián tiếp năng lực thích ứng tổ chức ( $\beta = 0,312$ ). Song song đó, dựa trên hệ số điều tiết âm của biến động môi trường ( $\beta = -0,145$ ), các nhà quản trị cần nhận diện sớm "ngưỡng tới hạn" của thị trường để tránh rơi vào bẫy "cứng nhắc do bị đe dọa" [37]. Để giải quyết vấn đề này, SMEs Việt Nam phải chủ động xây dựng và duy trì các "nguồn lực nhàn rỗi có tính toán" (strategic slack resources) như quỹ dự phòng tài chính nhanh hoặc nhân sự đa nhiệm, giúp doanh nghiệp có không gian an toàn để duy trì tính nhạy bén chiến lược mà không buộc phải đóng băng bộ máy khi thị trường có biến động lớn.

### 5.3. Hạn chế và Hướng nghiên cứu tương lai

Mặc dù đạt được những đóng góp nhất định, nghiên cứu không tránh khỏi một số hạn chế cốt lõi cần được thảo luận để định hướng cho các học giả tương lai.

Thứ nhất, về giới hạn địa lý của mẫu nghiên cứu: Do đặc thù thu thập dữ liệu thuận tiện, có tới 72,4% số quan sát trong mẫu tập trung tại Thành phố Hồ Chí Minh và vùng Đông Nam Bộ (Bình Dương, Đồng Nai). Do đó, kết quả nghiên cứu có thể chưa mang tính đại diện tuyệt đối cho

toàn bộ cộng đồng SMEs tại các vùng kinh tế trọng điểm khác (như miền Bắc hay miền Trung) – nơi có những khác biệt rõ rệt về đặc trưng thể chế địa phương và văn hóa kinh doanh.

Thứ hai, về nguy cơ nội sinh (endogeneity) chưa được kiểm soát hoàn toàn: Mô hình cấu trúc hiện tại chưa kiểm soát triệt để các yếu tố nội sinh tiềm ẩn như hiện tượng nhân quả ngược (reverse causality) (ví dụ: các doanh nghiệp có hiệu quả quốc tế hóa cao có thể dễ dàng thu hút các mối quan hệ mạng lưới tốt hơn) hoặc lỗi bỏ sót biến (omitted variables). Các nghiên cứu tiếp theo cần áp dụng các kỹ thuật kiểm soát nâng cao như biến công cụ (instrumental variables) hoặc phân tích mẫu hai giai đoạn để tăng cường độ tin cậy của các ước lượng hệ số [46].

Thứ ba, về giới hạn của thang đo tự báo cáo (self-reported): Nghiên cứu này đo lường biến Hiệu quả quốc tế hóa (IP) dựa trên thang đo nhận thức chủ quan EXPERF [42]. Nhằm giảm thiểu sai số chủ quan từ phía đáp viên, các nghiên cứu tương lai nên kết hợp hoặc thay thế bằng các dữ liệu thứ cấp khách quan từ báo cáo tài chính của doanh nghiệp, chẳng hạn như: tỷ trọng doanh thu xuất khẩu thực tế, số lượng thị trường quốc tế đang hoạt động, hoặc tốc độ tăng trưởng xuất khẩu qua các năm [15].

Thứ tư, việc sử dụng thang đo rút gọn 4 biến quan sát cho Lãnh đạo khởi nghiệp (chỉ tập trung vào tính đổi mới và chủ động) chưa phản ánh toàn diện các chiều kích khác của khái niệm này như khả năng chấp nhận rủi ro hay truyền cảm hứng. Các nghiên cứu tương lai nên cân nhắc ứng dụng thang đo đa chiều để có cái nhìn toàn diện hơn về tác động của lãnh đạo.

### Tài liệu tham khảo

- [1] General Statistics Office of Vietnam, Viet Nam Enterprise White Book, Statistical Publishing House, Hanoi, 2023 (in Vietnamese).
- [2] G. A. Knight, S. T. Cavusgil, Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, 2004, pp. 124-141, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>.

- [3] D. J. Teece, The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 28, 2014, pp. 328-352, <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>.
- [4] Y. L. Doz, M. Kosonen, Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal, *Long Range Planning*, Vol. 43, 2010, pp. 370-382, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>.
- [5] M. A. Carpenter, M. A. Geletkanycz, W. G. Sanders, Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition, *Journal of Management*, Vol. 30, 2004, pp. 749-778, <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>.
- [6] M. Renko, A. El Tarabishy, A. L. Carsrud, M. Brännback, Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style, *Journal of Business Management*, Vol. 53, 2015, pp. 54-74, <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>.
- [7] J. Johanson, J. E. Vahlne, The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, 2009, pp. 1411-1431, <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>.
- [8] D. C. Hambrick, P. A. Mason, Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *Academy of Management Review*, Vol. 9, 1984, pp. 193-206, <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>.
- [9] D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 1997, pp. 509-533, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
- [10] K. M. Eisenhardt, J. A. Martin, Dynamic Capabilities: What Are They?, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 2000, pp. 1105-1121, [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E).
- [11] C. E. Helfat, M. A. Peteraf, Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol. 36, 2015, pp. 831-850, <https://doi.org/10.1002/smj.2247>.
- [12] T. Clauss, M. Abebe, C. Tangpong, M. Hock, Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 68, 2019, pp. 767-784, <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381>.
- [13] D. J. Teece, Innovation, Governance, and Capabilities: Implications for the Post-Shock Enterprise, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 29, 2020, pp. 819-826, <https://doi.org/10.1093/icc/dtaa032>.
- [14] J. W. Lu, P. W. Beamish, The Internationalization and Performance of SMEs, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 2001, pp. 565-586, <https://doi.org/10.1002/smj.184>.
- [15] A. Shoham, Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment, *Journal of International Marketing*, Vol. 6, 1998, pp. 59-81, <https://doi.org/10.1177/1069031X9800600308>.
- [16] S. T. Cavusgil, S. Zou, Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures, *Journal of Marketing*, Vol. 58, 1994, pp. 1-21, <https://doi.org/10.1177/002224299405800101>.
- [17] S. Gerschewski, E. L. Rose, V. J. Lindsay, Understanding the Drivers of International Performance for Born Global Firms: An Integrated Perspective, *Journal of World Business*, Vol. 50, 2015, pp. 558-575, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.09.001>.
- [18] S. A. Zahra, R. D. Ireland, M. A. Hitt, International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, 2000, pp. 925-950, <https://doi.org/10.2307/1556420>.
- [19] K. D. Brouthers, G. Nakos, J. Hadjimarcou, L. E. Brouthers, Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms, *Journal of International Marketing*, Vol. 17, 2009, pp. 21-38, <https://doi.org/10.1509/jimk.17.3.21>.
- [20] V. Gupta, I. C. MacMillan, G. Surie, Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct, *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, 2004, pp. 241-260, [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5).
- [21] D. F. Kuratko, Entrepreneurial Leadership in the 21st Century: Guest Editor's Perspective, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 13, 2007, pp. 1-11, <https://doi.org/10.1177/10717919070130040201>.
- [22] P. P. McDougall, B. M. Oviatt, International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, 2000, pp. 902-906, <https://doi.org/10.2307/1556418>.

- [23] S. Slotte-Kock, N. Coviello, *Entrepreneurship Research on Network Processes: A Review and Ways Forward*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, 2010, pp. 31-57, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00311.x>.
- [24] A. Carmeli, R. Gelbard, D. Gefen, *The Importance of Innovation Leadership in Cultivating Strategic Fit and Enhancing Firm Performance*, *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, 2010, pp. 339-349, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.001>.
- [25] A. Walter, M. Auer, T. Ritter, *The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-Off Performance*, *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, 2006, pp. 541-567, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.005>.
- [26] G. S. Mort, J. Weerawardena, *Networking Capability and International Entrepreneurship: How Networks Function in Australian Born Global Firms*, *International Marketing Review*, Vol. 23, 2006, pp. 549-572, <https://doi.org/10.1108/02651330610703445>.
- [27] L. Zhou, W. P. Wu, X. Luo, *Internationalization and the Performance of Born-Global SMEs: The Mediating Role of Social Networks*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, 2007, pp. 673-690, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400282>.
- [28] D. J. Teece, *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, 2007, pp. 1319-1350, <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
- [29] N. Boso, V. M. Story, J. W. Cadogan, *Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, Network Ties, and Performance: Study of Entrepreneurial Firms in a Developing Economy*, *Journal of Business Venturing*, Vol. 28, 2013, pp. 708-727, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.04.001>.
- [30] P. P. Tallon, A. Pinsonneault, *Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model*, *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 35, 2011, pp. 463-486, <https://doi.org/10.2307/23044052>.
- [31] Y. Doz, *Fostering Strategic Agility: How Individual Executives and Human Resource Practices Contribute*, *Human Resource Management Review*, Vol. 30, 2020, pp. 100693, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>.
- [32] M. Anwar, T. Clauss, W. Issah, *Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance in Emerging Markets: The Mediating Role of Opportunity Recognition*, *Review of Managerial Science*, Vol. 15, 2021, pp. 769-796, <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00373-6>.
- [33] G. G. Dess, D. W. Beard, *Dimensions of Organizational Task Environments*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, 1984, pp. 52-73, <https://doi.org/10.2307/2393080>.
- [34] S. A. Zahra, W. C. Bogner, *Technology Strategy and Software New Ventures' Performance: Exploring the Moderating Effect of the Competitive Environment*, *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, 2000, pp. 135-173, [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00009-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00009-3).
- [35] P. R. Lawrence, J. W. Lorsch, *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, 1967, pp. 1-47, <https://doi.org/10.2307/2391211>.
- [36] O. Schilke, *On the Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism*, *Strategic Management Journal*, Vol. 35, 2014, pp. 179-203, <https://doi.org/10.1002/smj.2099>.
- [37] B. M. Staw, L. E. Sandelands, J. E. Dutton, *Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, 1981, pp. 501-524.
- [38] J. J. Jansen, F. A. Van Den Bosch, H. W. Volberda, *Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators*, *Management Science*, Vol. 52, 2006, pp. 1661-1674, <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>.
- [39] J. F. Hair, J. J. Risher, M. Sarstedt, C. M. Ringle, *When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM*, *European Business Review*, Vol. 31, 2019, pp. 2-24, <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
- [40] J. Henseler, C. M. Ringle, R. R. Sinkovics, *The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing*, R. R. Sinkovics, P. N. Ghauri (Eds.), *New Challenges to International Marketing*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 2009, pp. 277-319.
- [41] R. W. Brislin, *Back-Translation for Cross-Cultural Research*, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 1, 1970, pp. 185-216.
- [42] S. Zou, C. R. Taylor, G. E. Osland, *The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export*

- Performance Measure, *Journal of International Marketing*, Vol. 6, 1998, pp. 37-58, <https://doi.org/10.1177/1069031X9800600304>.
- [43] C. Fornell, D. F. Larcker, Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, 1981, pp. 39-50, <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.
- [44] J. Henseler, C. M. Ringle, M. Sarstedt, A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43, 2015, pp. 115-135, <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- [45] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, N. P. Podsakoff, Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, 2003, pp. 879-903, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.
- [46] J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, SAGE Publications, Thousand Oaks, 2021.