



Tác động của định hướng học hỏi, năng lực tiếp thu và năng lực thích nghi đến kết quả kinh doanh: Vai trò điều tiết của cường độ cạnh tranh

ĐÀO TRUNG KIÊN^{a,b,*}, NGUYỄN DANH NGUYỄN^b, LÊ HIẾU HỌC^b, LÊ THỊ THU HÀ^c,
NGUYỄN VĂN DUY^a

^a Trường Đại học Phenikaa

^b Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội

^c Trường Đại học Ngoại thương

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 30/10/2022 Ngày nhận lại: 05/02/2023 Duyệt đăng: 06/02/2023 Mã phân loại JEL: M29; L22; L25. Từ khóa: Định hướng học hỏi; Năng lực tiếp thu; Năng lực thích nghi; Kết quả kinh doanh; Cường độ cạnh tranh; Năng lực động.	Nghiên cứu này với mục đích đánh giá ảnh hưởng của định hướng học hỏi, năng lực tiếp thu và năng lực thích nghi đến kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam. Mô hình nghiên cứu được thiết lập dựa trên ứng dụng lý thuyết năng lực động doanh nghiệp và xem xét vai trò điều tiết của cường độ cạnh tranh đến quan hệ giữa các dạng năng lực động và kết quả kinh doanh. Sử dụng một khảo sát và phân tích dữ liệu bằng mô hình cấu trúc (PLS-SEM) từ 432 doanh nghiệp ở cả ba khu vực Bắc - Trung - Nam, kết quả nghiên cứu cho thấy định hướng học hỏi, năng lực tiếp thu và năng lực thích nghi đều có ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh. Cường độ cạnh tranh cũng được tìm thấy có vai trò điều tiết quan hệ giữa năng lực thích nghi và kết quả kinh doanh. Cuối cùng, nghiên cứu cũng cung cấp một vài hàm ý quan trọng cho các nhà quản trị doanh nghiệp để thiết lập năng lực động đáp ứng với sự cạnh tranh và sự thay đổi của thị trường nhanh chóng như hiện nay.

* Tác giả liên hệ.

Email: kien.daotrung@phenikaa-uni.edu.vn (Đào Trung Kiên), nguyen.nguyendanh@hust.edu.vn (Nguyễn Danh Nguyễn), hoc.lehieu@hust.edu.vn (Lê Hiếu Học), ha.le@ftu.edu.vn (Lê Thị Thu Hà), duy.nguyenvan1@phenikaa-uni.edu.vn (Nguyễn Văn Duy).
Trích dẫn bài viết: Đào Trung Kiên, Nguyễn Danh Nguyễn, Lê Hiếu Học, Lê Thị Thu Hà, & Nguyễn Văn Duy. (2023). Tác động của định hướng học hỏi, năng lực tiếp thu và năng lực thích nghi đến kết quả kinh doanh: Vai trò điều tiết của cường độ cạnh tranh. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 34(1), 04–19.

Keywords:

Learning orientation;
Absorptive capability;
Adaptive capability;
Firm performance;
Competitive intensity;
Dynamic capability.

Abstract

This study aims to evaluate the influence of learning orientation, absorptive capability, and adaptive capability on firm performance in the Vietnamese context. The research model was established based on the dynamic capability theory and considers the moderating role of competitive intensity on the relationships between the construct of dynamic capabilities and firm performance. Using a survey and analyzing data by partial least square structural equation modeling (PLS–SEM) from 432 enterprises in three areas of North–Central–South, the research results show that dynamic capability constructs (learning orientation, absorptive capability, and adaptive capability) had an impact on firm performance. The competitive intensity was also found to moderate the relationship between adaptive capability and firm performance. Finally, the study provides some implications for managers in enterprises to establish the dynamic capability to respond to competition and rapid market changes.

1. Giới thiệu

Bản chất năng động của thị trường đòi hỏi các doanh nghiệp sử dụng và phát triển các năng lực của mình để đáp ứng sự thay đổi ngày càng nhanh chóng của khách hàng (Kostopoulos và cộng sự, 2011; Teece, 2011). Theo báo cáo từ Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam, hàng năm có hơn 130 nghìn doanh nghiệp thành lập mới trong giai đoạn 2018–2021 và hiện tại có hơn 900 nghìn doanh nghiệp đang hoạt động. Tuy nhiên, trong đó chỉ có khoảng gần 70% doanh nghiệp có báo cáo kết quả kinh doanh và có đến gần 50% doanh nghiệp báo cáo lỗ. Ngoài ra, có đến hơn 25 nghìn doanh nghiệp tạm dừng hoạt động hàng năm và khoảng trên 15 nghìn doanh nghiệp làm các thủ tục giải thể (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2022). Những thông tin này cho thấy mức độ cạnh tranh trên thị trường ngày càng cao đòi hỏi các doanh nghiệp cần nuôi dưỡng và phát triển những năng lực đặc biệt để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững.

Lý thuyết năng lực động được xem là một trong những lý thuyết thích hợp để giúp doanh nghiệp xây dựng lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh thị trường có nhiều biến động (Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2009; Teece, 2007, 2011; Teece và cộng sự, 1997). Lý thuyết năng lực động được phát triển từ lý thuyết nguồn lực doanh nghiệp tích hợp lý thuyết kinh tế học tiến hóa, tổ chức học hỏi và lý thuyết tổ chức ngành (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2011; Teece và cộng sự, 1997). Theo quan điểm của lý thuyết năng lực động, doanh nghiệp có thể sử dụng các dạng năng lực cốt lõi là những năng lực tạo ra giá trị, hiếm, khó bắt chước, khó thay thế và hướng tới đáp ứng sự thay đổi của thị trường để thiết lập lợi thế cạnh tranh và đạt được hiệu quả (Eisenhardt & Martin, 2000). Chỉ những năng lực là năng lực cốt lõi, hướng tới đáp ứng thị trường, liên quan đến các quá trình tổ chức và quản lý, làm gia tăng khả năng nhận dạng các cơ hội và nguy cơ (Sensing), nắm bắt các cơ hội (Seizing), và định dạng lại các nguồn lực (Reconfiguring) để duy trì lợi thế cạnh tranh mới được xem là năng lực động.

Nghiên cứu về năng lực động và kết quả kinh doanh đã trở thành một trong những dòng nghiên cứu chính về chiến lược kinh doanh gần đây (Ringov, 2017). Tồn tại nhiều nỗ lực khác nhau để xác định những dạng năng lực cụ thể được xem là năng lực động và kiểm chứng ảnh hưởng của nó tới kết quả kinh doanh (Bùi Quang Tuyền, 2017; Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2009; Tapanainen và cộng sự, 2022; Wilden và cộng sự, 2013). Những dạng năng lực động phổ biến được xem xét ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh được đề cập trong các nghiên cứu gồm: Định hướng học hỏi (Bùi Quang Tuyền, 2017; Celuch và cộng sự, 2002; Santos-Vijande và cộng sự, 2005; Wu & Cavusgil, 2006), năng lực tiếp thu (Biedenbach & Müller, 2012; Kotabe và cộng sự, 2011), và năng lực thích nghi (Biedenbach & Müller, 2012; Gibson & Birkinshaw, 2004). Bởi chúng là những năng lực giúp doanh nghiệp nhận dạng, khai thác các cơ hội thị trường và đáp ứng lại với sự thay đổi từ thị trường hay khách hàng.

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về vai trò quan trọng của các dạng năng lực động như định hướng học hỏi, năng lực tiếp thu và năng lực thích nghi đến kết quả kinh doanh (Biedenbach & Müller, 2012; Bùi Quang Tuyền, 2017; Eshima & Anderson, 2017; Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2009; Tapanainen và cộng sự, 2022). Các nghiên cứu phần lớn xem xét ảnh hưởng của năng lực động đến kết quả kinh doanh trong những ngành kinh doanh cụ thể, nên ít xem xét ảnh hưởng của các khía cạnh về biến động của môi trường kinh doanh đến quan hệ giữa năng lực động và kết quả kinh doanh (Bùi Quang Tuyền, 2017; Keh và cộng sự, 2007; Tapanainen và cộng sự, 2022). Tuy nhiên, các doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực khác nhau có mức độ cạnh tranh khác nhau có thể ảnh hưởng đến quan hệ giữa các dạng năng lực động và kết quả kinh doanh (Tsai & Yang, 2013). Bởi vậy, nghiên cứu này được thực hiện để làm rõ ảnh hưởng của các dạng năng lực động, cụ thể như: Định hướng học hỏi, năng lực tiếp thu và năng lực thích nghi đến kết quả kinh doanh trong bối cảnh cường độ cạnh tranh của các doanh nghiệp được xem xét khác nhau.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Năng lực động

Lý thuyết năng lực động được đề xuất từ những năm 1990 (Pisano & Teece, 1994; Teece và cộng sự, 1997), nó xuất hiện cùng các chỉ trích lý thuyết tổ chức ngành (Industrial Organization) và lý thuyết nguồn lực (Resource Based View). Theo đó, giả định của lý thuyết tổ chức ngành cho rằng lợi nhuận hay kết quả của doanh nghiệp phụ thuộc vào cấu trúc ngành và vị thế của doanh nghiệp trong cấu trúc ngành bị xem là không còn thích hợp trong bối cảnh thị trường nhiều thay đổi và cạnh tranh (Teece và cộng sự, 1997; Teece, 2007). Ngược lại, với lý thuyết nguồn lực, giả định hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp đến từ việc sở hữu những nguồn lực đặc biệt hay các tài sản của doanh nghiệp (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007). Tuy nhiên, quan điểm này cũng bị chỉ trích cho rằng chỉ đơn thuần sở hữu hay kiểm soát các nguồn lực không làm doanh nghiệp thành công hay đạt được các lợi thế cạnh tranh (Newbert, 2007). Những chỉ trích lý thuyết tổ chức ngành và lý thuyết nguồn lực còn xuất phát từ thực tế nhiều doanh nghiệp ở vị thế thị trường tốt và sở hữu nhiều nguồn lực nhưng vẫn đối mặt với những thất bại thị trường và sụp đổ như Compaq hay Nokia. Điều này dẫn đến các thảo luận cho rằng không chỉ vị thế thị trường, sở hữu các nguồn lực là quan trọng mà các cơ chế giúp doanh nghiệp học hỏi, tích lũy các năng lực, kỹ năng mới dẫn đến thành công của doanh nghiệp (Pisano & Teece, 1994). Những chỉ trích này dẫn đến quan điểm mới – quan điểm về năng lực động

doanh nghiệp. Theo đó, Teece và cộng sự (1997) định nghĩa “năng lực động là khả năng của doanh nghiệp tích hợp, xây dựng và định dạng lại các năng lực bên trong và bên ngoài để đáp ứng sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh” (Teece và cộng sự, 1997, tr.516).

Dựa trên quan điểm của Teece và cộng sự (1997) đã tồn tại nhiều cách diễn giải những năng lực cốt lõi nào của doanh nghiệp có thể được xem là năng lực động. Một số nghiên cứu cố gắng diễn giải năng lực động như một dạng năng lực tổng hợp của doanh nghiệp phản ánh khả năng đáp ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh (Protogerou và cộng sự, 2012; Wilhelm và cộng sự, 2015). Một số nghiên cứu khác cho rằng những năng lực cụ thể thỏa mãn những tính chất nhất định được xem là năng lực động mà không phải dạng năng lực nào của doanh nghiệp cũng được xem là năng lực động (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007). Các tiêu chí để xem xét một dạng năng lực cụ thể là năng lực động, bao gồm: (1) Dạng năng lực cốt lõi (thỏa mãn tiêu chí VRIN: Có giá trị, hiếm, khó bắt chước, khó thay thế) (Eisenhardt & Martin, 2000); (2) dạng năng lực giúp doanh nghiệp nhận biết các cơ hội, nắm bắt các cơ hội và định dạng hay cấu trúc lại các nguồn lực để duy trì lợi thế cạnh tranh (Teece, 2007). Theo cách tiếp cận này có một số dạng năng lực cụ thể có thể được xem xét như năng lực động, bao gồm: Định hướng học hỏi (Bùi Quang Tuyền, 2017; Celuch và cộng sự, 2002; Santos-Vijande và cộng sự, 2005; Wu & Cavusgil, 2006), năng lực tiếp thu (Biedenbach & Müller, 2012; Kotabe và cộng sự, 2011), và năng lực thích nghi (Biedenbach & Müller, 2012; Gibson & Birkinshaw, 2004) là những dạng năng lực phản ánh khả năng tiếp nhận và chuyển hóa của doanh nghiệp để đáp ứng sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

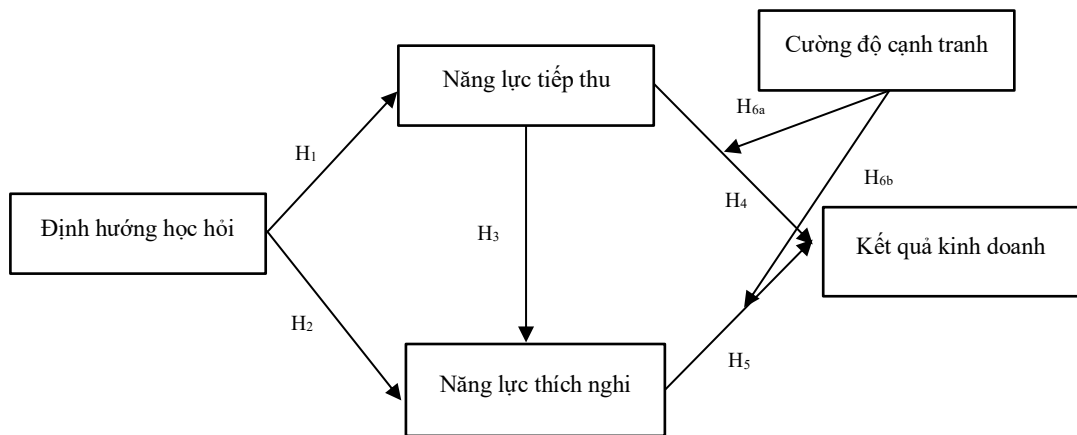
2.2. *Quan hệ giữa năng lực động với kết quả kinh doanh*

Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp thường được mô tả như việc đạt được các kết quả đầu ra thông qua các hoạt động kinh doanh, và phản ánh sự thành công của doanh nghiệp (Keh và cộng sự, 2007). Kết quả kinh doanh theo quan điểm kinh doanh là việc đạt được mục tiêu của doanh nghiệp (Keh và cộng sự, 2007; Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2009). Dưới quan điểm kinh doanh, cách tiếp cận đo lường chủ quan dựa trên đánh giá kết quả kinh doanh so với các mục tiêu tài chính và phi tài chính của tổ chức (Keh và cộng sự, 2007; Tapanainen và cộng sự, 2022; Wu & Cavusgil, 2006). Theo quan điểm này, đo lường kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được xác định bằng việc đánh giá việc đạt được các mục tiêu về tài chính và phi tài chính của tổ chức (Keh và cộng sự, 2007; Wu & Cavusgil, 2006) theo đánh giá của chủ doanh nghiệp.

Các dạng năng lực động được tìm thấy có ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh một cách trực tiếp hoặc gián tiếp (Bùi Quang Tuyền, 2017; Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2009; Tapanainen và cộng sự, 2022). Theo lập luận từ Teece (2007, 2011), năng lực động là những dạng năng lực liên quan đến khả năng nhận dạng cơ hội, nắm bắt cơ hội có được, tích hợp hay định dạng lại những nguồn lực để duy trì lợi thế cạnh tranh trong thị trường nhiều biến động. Khả năng tận dụng các cơ hội thường liên quan nhận thức của quá trình học hỏi, năng lực tiếp thu hay khả năng thích nghi của doanh nghiệp, từ đó cải thiện kết quả kinh doanh. Các nghiên cứu tìm thấy tác động của các dạng năng lực động đến kết quả kinh doanh và giữa các dạng năng lực động với nhau (Keh và cộng sự, 2007; Tapanainen và cộng sự, 2022), chẳng hạn như: Các quan hệ giữa định hướng học hỏi và năng lực tiếp thu (Bùi Quang Tuyền, 2017); định hướng học hỏi và năng lực thích nghi (Biedenbach & Müller, 2012); năng lực tiếp thu đến năng lực thích nghi (Bùi Quang Tuyền, 2017); năng lực tiếp thu, năng lực thích nghi và kết quả kinh doanh (Tapanainen và cộng sự, 2022).

2.3. Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên các lập luận và bằng chứng về quan hệ giữa các dạng năng lực động và kết quả kinh doanh như thảo luận ở trên, nhóm tác giả đề xuất một mô hình xem xét ảnh hưởng của một số dạng năng lực động cụ thể (định hướng học hỏi, năng lực tiếp thu, và năng lực thích nghi) đến kết quả kinh doanh. Khác với các nghiên cứu tại Việt Nam khác, nhóm tác giả xem xét ảnh hưởng của bối cảnh cường độ cạnh tranh như một biến điều tiết trong quan hệ giữa năng lực động và kết quả kinh doanh. Mô hình nghiên cứu được mô tả như trong Hình 1, các quan hệ và cơ chế ảnh hưởng giữa các nhân tố trong mô hình được diễn giải và giải thích trong các phát biểu về giả thuyết nghiên cứu.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

2.4. Các giả thuyết nghiên cứu

2.4.1. Định hướng học hỏi

Định hướng học hỏi phản ánh nhận thức của doanh nghiệp về tầm quan trọng của hoạt động đào tạo, tạo ra tri thức và sử dụng tri thức để cải thiện kết quả kinh doanh (Celuch và cộng sự, 2002; Santos-Vijande và cộng sự, 2005). Những doanh nghiệp có định hướng học hỏi mạnh là những doanh nghiệp sẵn sàng thúc đẩy quá trình học hỏi và ứng dụng các tri thức mới để thay đổi các thói quen và quy trình bên trong doanh nghiệp (Biedenbach & Müller, 2012; Sinkula và cộng sự, 1997). Hệ quả là các doanh nghiệp có định hướng học hỏi mạnh sẽ thúc đẩy người lao động, phòng ban tự cải thiện năng lực tiếp thu của mình để tiếp nhận những tri thức bên ngoài nhằm thay đổi tổ chức và thích ứng với sự thay đổi từ thị trường. Điều này cũng được xác nhận trong một số nghiên cứu trước đây (Bùi Quang Tuyền, 2017). Hay nói cách khác, định hướng học hỏi có tác động tích cực đến năng lực tiếp thu và năng lực thích nghi của doanh nghiệp. Bởi vậy, nghiên cứu này đề xuất các giả thuyết:

Giả thuyết H₁: Định hướng học hỏi có tác động tích cực đến năng lực tiếp thu của doanh nghiệp.

Giả thuyết H₂: Định hướng học hỏi có tác động đến năng lực thích nghi của doanh nghiệp.

2.4.2. Năng lực tiếp thu

Năng lực tiếp thu là khả năng sử dụng kiến thức bên ngoài thông qua các quá trình học hỏi khám phá, khai thác và chuyển đổi để tạo ra khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp (Biedenbach & Müller, 2012). Năng lực tiếp thu cũng được xem như khả năng tìm kiếm, khai thác những tri thức từ bên ngoài để áp dụng, thay đổi và chuyển hóa các quy trình của doanh nghiệp (Kostopoulos và cộng sự, 2011; Tapanainen và cộng sự, 2022). Năng lực tiếp thu được xác định là một năng lực tổ chức cần có để đối phó với những thay đổi và điều chỉnh để đạt được lợi ích của tổ chức (Teece, 2011; Teece và cộng sự, 1997). Tổ chức thiếu vắng khả năng tiếp thu là một trở ngại trong việc đưa ra các cải tiến và khả năng vận hành các hoạt động (Szulanski, 1996). Năng lực tiếp thu cũng thúc đẩy khả năng thích nghi của doanh nghiệp nhờ quá trình ứng dụng các tri thức từ bên ngoài để phản ứng lại những thay đổi từ môi trường kinh doanh (Biedenbach & Muller, 2012; Yang & Tsai, 2019). Quá trình nội hóa tri thức từ bên ngoài nhờ năng lực tiếp thu cũng thúc đẩy doanh nghiệp thay đổi để tối ưu hiệu suất hoạt động. Hay nói cách khác, năng lực tiếp thu có tác động tích cực đến cải thiện năng lực thích nghi và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết:

Giả thuyết H₃: Năng lực tiếp thu có tác động tích cực đến năng lực thích nghi của doanh nghiệp.

Giả thuyết H₄: Năng lực tiếp thu có tác động tích cực đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

2.4.3. Năng lực thích nghi

Năng lực thích nghi của doanh nghiệp liên quan đến tính linh hoạt của công ty với những thay đổi của thị trường và được phản ánh qua khả năng gắn kết các nguồn lực bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp (Ambrosini & Bowman, 2009; Zacharias và cộng sự, 2020). Nó cũng được xem như khả năng phối hợp và định dạng lại các nguồn lực một cách nhanh chóng để đáp ứng sự thay đổi của môi trường kinh doanh (Gibson & Birkinshaw, 2004). Những doanh nghiệp có khả năng thích nghi cao tạo ra lợi thế cạnh tranh thông qua việc liên tục phát triển và cấu trúc lại những tài sản có giá trị (Teece, 2011; Teece và cộng sự, 1997). Năng lực thích nghi cũng cho phép doanh nghiệp tận dụng các lợi thế sẵn có để khám phá các cơ hội mới, từ đó tăng cường kết quả kinh doanh cũng như tính cạnh tranh (Cao và cộng sự, 2009). Một số nghiên cứu trước đây đã xác nhận ảnh hưởng của năng lực thích nghi đến tăng trưởng bán hàng, các chỉ số kết quả của doanh nghiệp và khả năng sống sót (O'Reilly & Tushman, 2013). Nghiên cứu của Biedenbach và Müller (2012) với quản trị dự án cho thấy năng lực thích nghi có tác động tích cực đến các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả dự án. Bởi vậy, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H₅: Năng lực thích nghi có tác động tích cực đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

2.4.4. Ảnh hưởng điều tiết của cường độ cạnh tranh

Cường độ cạnh tranh phản ánh mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành (Jaworski & Kohli, 1993; Tsai & Yang, 2013). Cường độ cạnh tranh có thể ảnh hưởng tới quá trình vận hành doanh nghiệp, khi sự cạnh tranh tăng lên có thể làm giảm tác động của một số dạng năng lực cụ thể đến kết quả kinh doanh. Ở các thị trường cạnh tranh mức độ cao, khách hàng có nhiều tự do lựa chọn hơn đối với các sản phẩm/dịch vụ của nhiều nhà cung cấp, những công ty đáp ứng tốt hơn với các yêu cầu của khách hàng so với đối thủ trên thị trường, có khả năng gia tăng đáng kể hiệu quả kinh doanh của họ. Điều này cũng ngụ ý rằng khi so sánh với những doanh nghiệp hoạt động trong môi trường ít cạnh tranh, các công ty hoạt động trong môi trường cạnh tranh có khả năng đạt được kết quả tốt hơn. Do đó, nghiên cứu này đưa ra giả thuyết:

Giả thuyết H6: Cường độ cạnh tranh có ảnh hưởng điều tiết đến quan hệ giữa (a) năng lực tiếp thu, (b) năng lực thích nghi và kết quả kinh doanh.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phát triển thang đo

Thang đo nghiên cứu sử dụng trong mô hình được tham khảo từ các nghiên cứu trước đây. Cụ thể, định hướng học hỏi được đo lường bằng 05 biến quan sát tham khảo (Bùi Quang Tuyền, 2017; Sinkula và cộng sự, 1997; Wu & Cavusgil, 2006); năng lực tiếp thu được đánh giá bằng 05 biến quan sát (Chang và cộng sự, 2012; Yang & Tsai, 2019); năng lực thích nghi được đo lường bằng 06 biến quan sát (Akgün và cộng sự, 2012; Zacharias và cộng sự, 2020); cường độ cạnh tranh đo lường bằng 04 biến quan sát (Tsai & Yang, 2013). Cuối cùng, thang đo kết quả kinh doanh được đo lường bằng 06 biến quan sát (Keh và cộng sự, 2007; Wu & Cavusgil, 2006). Các biến quan sát được dịch từ tiếng Anh sang tiếng Việt và sử dụng quy trình dịch ngược để đảm bảo không làm thay đổi ý nghĩa ban đầu của chúng. Các biến quan sát cũng được rà soát và đánh giá về mức độ phù hợp nội dung (Content Validity) thông qua một nghiên cứu định tính bằng phỏng vấn sâu với năm chuyên gia nghiên cứu có kinh nghiệm. Sau đó, các thang đo được đánh giá sơ bộ bằng hệ số Cronbach's Alpha và điều chỉnh cách diễn đạt trước khi tiến hành điều tra chính thức. Các biến quan sát được đánh giá bằng thang đo Likert 5 điểm, với 1 là hoàn toàn không đồng ý và 5 là hoàn toàn đồng ý trong bảng câu hỏi khảo sát. Chi tiết các biến quan sát được trình bày trong Bảng 3.

3.2. Mẫu và phương pháp thu thập dữ liệu

Mẫu nghiên cứu được khảo sát từ các khu vực kinh tế năng động ở miền Bắc, miền Trung và miền Nam. Cụ thể, khảo sát được thực hiện tại Hà Nội, Bắc Ninh, Hà Nam, Hải Phòng cho khu vực miền Bắc; Thanh Hóa, Nghệ An và Đà Nẵng cho khu vực miền Trung; TP.HCM, Bình Dương và Bà Rịa - Vũng Tàu cho khu vực miền Nam. Đối với khu vực phía Bắc và hai tỉnh Thanh Hóa, Nghệ An, điều tra được thực hiện với sự trợ giúp của Ban quản lý các khu công nghiệp tỉnh và Cục thuế các tỉnh qua mạng quan hệ cá nhân của nhóm tác giả. Đối với Đà Nẵng và các tỉnh phía Nam, điều tra được thực hiện với một tổ chức thu thập dữ liệu chuyên nghiệp thông qua một hợp đồng thu thập dữ liệu bằng hình thức trực tuyến.

Đối tượng phù hợp cho điều tra được xác định là giám đốc điều hành (CEO) hoặc thành viên Ban giám đốc phụ trách điều hành kinh doanh, là những người am hiểu về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Phiếu điều tra được chuyển tới các đầu mối hỗ trợ khảo sát và giải thích về mục đích và cách triển khai thu thập dữ liệu. Các bảng câu hỏi được gửi tới Ban lãnh đạo doanh nghiệp để đề nghị trả lời các câu hỏi và gửi lại đầu mối tại Ban quản lý khu công nghiệp hoặc Cục thuế địa phương. Đối với điều tra trực tuyến, công ty nghiên cứu thị trường thiết kế một đường dẫn bảng câu hỏi gửi tới email của các giám đốc và phó giám đốc kinh doanh trong cơ sở dữ liệu doanh nghiệp của họ. Điều tra được thực hiện trong hai giai đoạn từ tháng 10 đến tháng 12 năm 2021 cho các tỉnh phía Bắc, Nghệ An và Thanh Hóa. Điều tra trực tuyến được thực hiện trong tháng 5 năm 2022 cho các tỉnh phía Nam và Đà Nẵng. Kết quả khảo sát thu được 432 doanh nghiệp hợp lệ có thể sử dụng cho phân tích. Đặc điểm của các doanh nghiệp tham gia khảo sát được mô tả như trong Bảng 1.

Bảng 1.

Đặc điểm các doanh nghiệp khảo sát

Tiêu chí phân loại		Số doanh nghiệp	Tỷ lệ (%)
Số lao động	< = 10 lao động	60	13,9%
	11–50 lao động	131	30,3%
	51–100 lao động	74	17,2%
	> 100 lao động	167	38,6%
Doanh thu theo năm	< 10 tỷ/năm	89	20,6%
	11–50 tỷ/năm	147	34,1%
	51–100 tỷ/năm	84	19,4%
	> 100 tỷ/năm	112	25,9%
Số năm hoạt động	< 3 năm	56	13,0%
	3–5 năm	69	16,0%
	5–7 năm	76	17,6%
	7–10 năm	62	14,4%
	10–15 năm	93	21,5%
	> 15 năm	76	17,5%
Loại hình doanh nghiệp	Doanh nghiệp tư nhân	70	16,2%
	Công ty TNHH một thành viên	148	34,3%
	Công ty TNHH hai thành viên trở lên	87	20,1%
	Công ty cổ phần	122	28,2%
	Khác	5	1,2%
Tổng cộng		432	100,0%

3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Nhóm tác giả sử dụng các phương pháp phân tích dữ liệu đa biến để phân tích và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính bằng phương pháp ước lượng bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM). Các biến nghiên cứu được đánh giá tính tin cậy và thích hợp qua mô hình đo lường. Tiêu chuẩn để đánh giá tính tin cậy là hệ số Cronbach's Alpha, ρ_A , hệ số tin cậy tổng hợp lớn hơn 0,7, phương sai trích trung bình lớn hơn 0,5 (Ringle và cộng sự, 2020; Sarstedt và cộng sự, 2017). Giá trị hội tụ của các biến quan sát trong từng nhân tố được đánh giá qua hệ số tải nhân tố với tiêu chuẩn lớn hơn 0,7 (Hair và cộng sự, 2019). Giá trị phân biệt của các biến nghiên cứu được đánh giá theo tiêu chuẩn giá trị căn bậc hai của phương sai trích trung bình lớn hơn các hệ số tương quan (Fornell & Larker, 1981). Phân tích đường dẫn được

sử dụng để kiểm định các giả thuyết, hiệu lực của phân tích được xem xét qua hệ số xác định (R^2), hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình được đánh giá qua hệ số VIF nhỏ hơn 4 (Hair và cộng sự, 2019). Để đánh giá ảnh hưởng điều tiết, nhóm tác giả sử dụng phân tích với biến tích chuẩn hóa. Mức ý nghĩa thống kê được lấy theo thông lệ ở mức 5%. Dữ liệu chính thức được kiểm tra hiện tượng sai lệch phương pháp thông thường bằng kiểm định Harman với phân tích khám phá lựa chọn một nhân tố cho thấy phương sai giải thích nhỏ (31,313%), chứng tỏ hiện tượng sai lệch phương pháp thông thường không ảnh hưởng tới kết quả.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kết quả đánh giá tính tin cậy và thích hợp thang đo

Kết quả phân tích cho thấy các hệ số Cronbach's Alpha, ρ_A , và hệ số tin cậy tổng hợp của các nhân tố trong mô hình đều lớn hơn 0,5, phương sai trích trung bình lớn hơn 0,5, cho thấy các biến quan sát đo lường các khái niệm nghiên cứu đạt tính nhất quán nội tại và là các thang đo tốt.

Bảng 2.

Kết quả đánh giá tính tin cậy thang đo

Nhân tố	Hệ số Cronbach's Alpha	ρ_A	Hệ số tin cậy tổng hợp	Phương sai trích trung bình
Năng lực tiếp thu	0,873	0,877	0,908	0,663
Năng lực thích nghi	0,840	0,849	0,887	0,611
Kết quả kinh doanh	0,953	0,955	0,962	0,810
Định hướng học hỏi	0,878	0,881	0,911	0,672
Cường độ cạnh tranh	0,866	0,868	0,908	0,713

Kết quả phân tích khẳng định nhân tố cho thấy các hệ số tải nhân tố của các biến quan sát trong từng nhân tố phần lớn cao hơn 0,7, ngoại trừ một biến quan sát trong nhân tố năng lực thích nghi có hệ số tải là 0,693 (xấp xỉ 0,7) nên vẫn được giữ lại. Điều đó cho thấy các biến quan sát đo lường cho các nhân tố trong mô hình đạt giá trị hội tụ.

Bảng 3.

Kết quả kiểm định giá trị hội tụ của các nhân tố trong mô hình

Nhân tố/Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố
<i>Năng lực tiếp thu: Trung bình = 3,755; Độ lệch chuẩn = 0,574</i>	
Công ty có thể tiếp nhận những kiến thức mới, tiên tiến nhất từ bên ngoài trong lĩnh vực hoạt động của mình.	0,806
Công ty có năng lực và các kỹ năng cần thiết để phân tích các kiến thức bên ngoài mới.	0,817
Công ty có năng lực quản lý để thu nhận những kiến thức mới từ bên ngoài.	0,797

Nhân tố/Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố
Công ty có sự phân định rõ ràng về vai trò và trách nhiệm để phân tích các kiến thức phù hợp mới từ bên ngoài.	0,827
Công ty có khả năng khai thác kiến thức bên ngoài mới để đạt được các mục tiêu kinh doanh.	0,824
<i>Năng lực thích nghi: Trung bình = 3,865; Độ lệch chuẩn = 0,586</i>	
Công ty sẵn sàng điều chỉnh các sản phẩm/dịch vụ từ nhu cầu của khách hàng.	0,793
Công ty sẵn sàng đáp ứng nhanh chóng nhu cầu thay đổi về giá sản phẩm/dịch vụ từ khách hàng.	0,821
Công ty khuyến khích các thành viên thay đổi cách thức làm việc, các truyền thống đã lạc hậu.	0,693
Công ty được tổ chức một cách linh hoạt để phản ứng nhanh chóng với sự thay đổi của thị trường.	0,770
Khả năng thích nghi với các thay đổi của thị trường được công ty nhìn nhận như một sự ưu tiên.	0,824
<i>Kết quả kinh doanh: Trung bình = 3,459; Độ lệch chuẩn = 0,839</i>	
Đạt được mức lợi nhuận kỳ vọng.	0,927
Đạt được doanh thu như kỳ vọng.	0,917
Đạt được thị phần kinh doanh như kỳ vọng.	0,893
Đạt được hiệu quả kinh doanh như kỳ vọng.	0,918
Đảm bảo được công việc cho người lao động.	0,799
Nhìn chung, công ty đạt được các kết quả kinh doanh như mong đợi.	0,940
<i>Định hướng học hỏi: Trung bình = 3,929; Độ lệch chuẩn = 0,659</i>	
Công ty khuyến khích các bộ phận, nhân viên trong công ty tham dự các buổi trình bày của các chuyên gia để nâng cao kiến thức về sản xuất, marketing, quản lý.	0,847
Công ty khuyến khích việc trao đổi ý kiến và những kiến thức để nâng cao kiến thức của công ty về sản xuất, marketing, quản lý.	0,835
Công ty luôn coi quá trình học hỏi là một chìa khóa quan trọng để tồn tại và phát triển.	0,819
Công ty xem xét việc chi trả cho đào tạo nhân viên như những khoản đầu tư hơn là chi phí.	0,816
Công ty khuyến khích làm việc theo nhóm, ra quyết định nhóm và giao tiếp nội bộ giữa các bộ phận, nhân viên.	0,781
<i>Cường độ cạnh tranh: Trung bình = 3,919; Độ lệch chuẩn = 0,669</i>	
Tồn tại cuộc chiến giành giật vị thế thị trường giữa các doanh nghiệp trong ngành.	0,831
Trong lĩnh vực kinh doanh của công ty, các sản phẩm của các doanh nghiệp dễ dàng được cung cấp thay thế bởi các nhà cung cấp khác.	0,850
Cạnh tranh về giá là một trong những đặc điểm nổi bật trong ngành.	0,824
Nhìn chung, lĩnh vực kinh doanh của công ty, mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp là khá lớn.	0,872

Kết quả phân tích cho thấy giá trị căn bậc hai của các phương sai trích trung bình lớn hơn các hệ số tương quan giữa các biến, cho thấy các thang đo trong mô hình đạt giá trị phân biệt.

Bảng 4.

Kết quả kiểm định giá trị phân biệt

Nhân tố	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Năng lực tiếp thu (1)	0,814				
Năng lực thích nghi (2)	0,778	0,781			
Kết quả kinh doanh (3)	0,529	0,529	0,900		
Định hướng học hỏi (4)	0,657	0,678	0,525	0,820	
Cường độ cạnh tranh (5)	0,538	0,506	0,316	0,517	0,844

Ghi chú: Giá trị trên đường chéo chính (in đậm) là giá trị căn bậc hai của các phương sai trích trung bình.

4.2. Mô hình cấu trúc và kiểm định các giả thuyết

Kết quả phân tích cho thấy hệ số phóng đại phương sai (VIF) nằm trong khoảng 1,762–2,535 (< 3), cho thấy hiện tượng đa cộng tuyến không ảnh hưởng đến các kết quả ước lượng. Hệ số xác định nằm trong khoảng 0,311–0,654, cho thấy các biến độc lập giải thích được từ 31,1%–65,4% sự biến thiên của các biến phụ thuộc trong mô hình. Các kết quả ước lượng được trình bày trong Bảng 5.

Bảng 5.

Kết quả ước lượng

Giả thuyết	Quan hệ các biến	Mô hình 1		Mô hình 2		Kết luận
		β	p-value	β	p-value	
H ₁	Định hướng học hỏi $\rightarrow$ Năng lực tiếp thu	0,657	$<0,001$	0,657	$<0,001$	Chấp nhận
H ₂	Định hướng học hỏi $\rightarrow$ Năng lực thích nghi	0,296	$<0,001$	0,296	$<0,001$	Chấp nhận
H ₃	Năng lực tiếp thu $\rightarrow$ Năng lực thích nghi	0,583	$<0,001$	0,583	$<0,001$	Chấp nhận
H ₄	Năng lực tiếp thu $\rightarrow$ Kết quả kinh doanh	0,299	$<0,001$	0,309	$<0,001$	Chấp nhận
H ₅	Năng lực thích nghi $\rightarrow$ Kết quả kinh doanh	0,295	$<0,001$	0,298	$<0,001$	Chấp nhận
<i>Ảnh hưởng điều tiết của cường độ cạnh tranh</i>						
–	Cường độ cạnh tranh $\rightarrow$ Kết quả kinh doanh			0,013	0,812	–
H _{6a}	Năng lực tiếp thu * Cường độ cạnh tranh			–0,064	0,318	Bác bỏ
H _{6b}	Năng lực thích nghi * Cường độ cạnh tranh			0,166	0,020	Chấp nhận

Ở Mô hình 1 cho thấy định hướng học hỏi có tác động trực tiếp đến năng lực tiếp thu ($\beta = 0,657$; p-value $< 0,001$) và năng lực thích nghi ($\beta = 0,296$; p-value $< 0,001$). Năng lực tiếp thu có tác động trực tiếp đến năng lực thích nghi ($\beta = 0,583$; p-value $< 0,001$) và kết quả kinh doanh ($\beta = 0,299$; p-value $< 0,001$). Năng lực thích nghi có tác động trực tiếp đến kết quả kinh doanh ($\beta = 0,285$;

$p\text{-value} < 0,001$). Hay nói cách khác, chấp nhận các giả thuyết H_1 , H_2 , H_3 , H_4 và H_5 . Ở Mô hình 2 cho thấy cường độ cạnh tranh có ảnh hưởng điều tiết đến quan hệ giữa năng lực thích nghi và kết quả kinh doanh ($\beta = 0,166$; $p\text{-value} = 0,020 < 0,05$). Trong khi đó, ảnh hưởng của cường độ cạnh tranh đến quan hệ giữa năng lực tiếp thu đến kết quả kinh doanh không được xác nhận ($p\text{-value} > 0,05$). Hay nói cách khác chấp nhận giả thuyết H_{6b} và bác bỏ giả thuyết H_{6a} .

5. Thảo luận và hàm ý nghiên cứu

5.1. Thảo luận

Nghiên cứu của nhóm tác giả ghi nhận ảnh hưởng của định hướng học hỏi tới năng lực tiếp thu và năng lực thích nghi và thông qua chúng ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Kết quả này có thể được giải thích qua cơ chế ảnh hưởng của định hướng học hỏi và năng lực tiếp thu đến vận hành doanh nghiệp và kết quả kinh doanh. Những doanh nghiệp có định hướng học hỏi mạnh là những tổ chức nhận thức rõ ràng vai trò của tri thức, chuyển hóa tri thức đến quá trình vận hành của doanh nghiệp. Những doanh nghiệp như vậy thường là những doanh nghiệp khuyến khích quá trình chuyển hóa những tri thức bên ngoài, coi trọng hoạt động đào tạo để hướng tới thay đổi hành vi của nhân viên, các thói quen và quy trình để cải thiện hiệu suất. Định hướng học hỏi liên quan đến nhận thức của lãnh đạo doanh nghiệp về đào tạo, chuyển giao tri thức nội bộ và từ bên ngoài vào tổ chức. Những tổ chức có định hướng học hỏi mạnh cũng là những tổ chức được thúc đẩy, cam kết và hỗ trợ của lãnh đạo cao nhất đối với quá trình học tập hay thay đổi của tổ chức. Năng lực tiếp thu phản ánh khả năng tiếp nhận và chuyển hóa tri thức thành những hoạt động thực hành bên trong để thay đổi thói quen và các quy trình bên trong. Doanh nghiệp sở hữu đội ngũ người lao động có năng lực tiếp thu nhanh có thể dễ dàng hơn trong việc điều chỉnh thói quen, quy trình hay áp dụng các kiến thức mới vào vận hành doanh nghiệp để làm tăng hiệu suất tổ chức. Kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả xác nhận lại vai trò quan trọng của việc nhận thức xây dựng tổ chức học hỏi và khả năng chuyển hóa tri thức trong tổ chức đến kết quả kinh doanh. Điều này cũng ngụ ý rằng xây dựng tổ chức học hỏi từ việc thay đổi nhận thức về vai trò của đào tạo, tiếp nhận tri thức đến khả năng chuyển hóa tri thức là một trong những cách giúp doanh nghiệp thiết lập lợi thế cạnh tranh của mình trên thị trường. Kết quả này cũng nhất quán với nhiều nghiên cứu trước đây cho thấy định hướng học hỏi và năng lực tiếp thu có ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh (Biedenbach & Müller, 2012; Bùi Quang Tuyến, 2017; Sinkula và cộng sự, 1997). Nó cũng xác nhận triết lý trong dài hạn lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp là khả năng học nhanh hơn đối thủ (de Geus, 1988).

Nghiên cứu của nhóm tác giả cũng tìm thấy bằng chứng ảnh hưởng rõ ràng của năng lực thích nghi đến kết quả kinh doanh. Điều này có thể được giải thích trong bối cảnh thị trường ngày càng có nhiều cạnh tranh như hiện nay, để sống sót và phát triển đòi hỏi các doanh nghiệp phải có khả năng thích nghi cao với những biến động từ thị trường. Nó cũng có nghĩa rằng ở những môi trường cạnh tranh cao, việc thiết lập khả năng linh hoạt, mức độ thích nghi cao có vai trò rất quan trọng đối với doanh nghiệp. Những doanh nghiệp có mức độ linh hoạt và khả năng thích nghi cao là những doanh nghiệp thường xuyên theo dõi thị trường, tìm cách đáp ứng những thay đổi từ khách hàng, nhờ đó duy trì được các khách hàng cũ và thu hút những khách hàng mới. Hệ quả là các doanh nghiệp có mức độ linh hoạt hay năng lực thích nghi tốt sẽ dễ dàng thích ứng với những thay đổi của thị trường hơn, đạt được kết quả kinh doanh tốt hơn khi thị trường biến động so với các doanh nghiệp có mức

thích nghi thấp. Kết quả này một lần nữa nhấn mạnh tầm quan trọng của năng lực thích nghi trong việc thiết lập lợi thế cạnh tranh và cải thiện kết quả kinh doanh từ một số nghiên cứu trước đây (Bùi Quang Tuyền, 2017; Eshima & Anderson, 2017; Tapanainen và cộng sự, 2022). Điều này cũng hàm ý rằng để cạnh tranh được trong môi trường nhiều biến động việc thiết lập năng lực thích nghi nên được xem như một sự ưu tiên.

Nhóm tác giả cũng tìm thấy ảnh hưởng điều tiết của cường độ cạnh tranh đến quan hệ giữa năng lực thích nghi và kết quả kinh doanh. Điều này cho thấy ảnh hưởng của các dạng năng lực động đến kết quả kinh doanh có thể khác nhau tùy thuộc vào mức độ cạnh tranh trong ngành. Những doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực có cường độ cạnh tranh cao đòi hỏi nhiều hơn khả năng thích nghi, hay nói cách khác, khả năng thích nghi của doanh nghiệp có ảnh hưởng lớn hơn đến kết quả kinh doanh trong những lĩnh vực có mức độ cạnh tranh cao. Điều này cũng ngụ ý rằng, những doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực có cường độ cạnh tranh cao cần chú ý hơn đến việc cải thiện năng lực thích nghi của mình trước các biến động thị trường.

5.2. Các hàm ý nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả cũng mang lại những hàm ý thực hành cho các doanh nghiệp trong việc xác định, nuôi dưỡng và phát triển những nguồn năng lực động nhằm tạo lợi thế cạnh tranh bền vững và cải thiện kết quả kinh doanh. Cụ thể:

- *Thứ nhất*, khuyến khích hoạt động đào tạo, nâng cao năng lực bản thân.

- *Thứ hai*, nghiên cứu cho thấy định hướng học hỏi và năng lực tiếp thu là những nhân tố quan trọng ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh. Điều này hàm ý rằng doanh nghiệp nên thiết lập tổ chức của mình như các tổ chức học hỏi. Bắt đầu từ việc nhận thức đúng về hoạt động đào tạo trong doanh nghiệp và có chính sách khuyến khích đào tạo, chuyển giao tri thức bên ngoài và tri thức nội bộ giữa các cá nhân, phòng ban. Tiếp theo, cần cải thiện năng lực tiếp thu trong tổ chức ở tất cả các cấp độ: Cá nhân người lao động, phòng/ban, đội nhóm và cấp độ toàn tổ chức. Xây dựng tổ chức học hỏi liên quan đến việc thu nhận kiến thức, lưu trữ, phân phối, và khai thác tri thức cho việc thay đổi thói quen và các quy trình. Bởi vậy, doanh nghiệp cần thiết lập các cơ chế, chính sách, bộ máy và các quy trình cho phép cá nhân, các phòng ban chủ động thu nhận kiến thức từ bên trong và bên ngoài để lưu trữ, phân phối tri thức đến các bộ phận trong tổ chức để ứng dụng, khai thác.

- *Thứ ba*, doanh nghiệp trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng cao như hiện nay cần chú ý phát triển năng lực thích nghi của mình thông qua (1) liên tục theo dõi biến động của thị trường, nhu cầu khách hàng để chủ động thay đổi, cải tiến sản phẩm/dịch vụ đáp ứng khách hàng; (2) khuyến khích ứng dụng những cách làm mới, thay thế cho những thói quen, quy trình đã lạc hậu; và (3) nhanh chóng thích nghi với những biến động từ thị trường thông qua điều chỉnh các chính sách với khách hàng, nhà cung cấp.

Lời cảm ơn

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Quỹ Phát triển khoa học và Công nghệ Quốc gia (NAFOSTED) cho đề tài “Tác động của năng lực động tới kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp tại Việt Nam”, mã số 502.02-2020.354.

Tài liệu tham khảo

- Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2012). Antecedents and contingent effects of organizational adaptive capability on firm product innovativeness: Organizational adaptive capability. *Journal of Product Innovation Management*, 29(S1), 171–189.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49.
- Biedenbach, T., & Müller, R. (2012). Absorptive, innovative and adaptive capabilities and their impact on project and project portfolio performance. *International Journal of Project Management*, 30(5), 621–635.
- Bộ Kế hoạch và Đầu tư. (2022). *Sách trắng Doanh nghiệp Việt Nam 2021*. Truy cập từ <https://www.mpi.gov.vn/Pages/tinbai.aspx?idTin=51825&idcm=37>
- Bùi Quang Tuyền. (2017). *Xây dựng và phát triển năng lực động tại Tập đoàn Viễn thông Quân đội Viettel*. Luận án tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội. Truy cập từ http://repository.vnu.edu.vn/handle/VNU_123/60094
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796.
- Celuch, K. G., Kasouf, C. J., & Peruvemba, V. (2002). The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 545–554.
- Chang, Y.-Y., Gong, Y., & Peng, M. W. (2012). Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. *Academy of Management Journal*, 55(4), 927–948.
- de Geus, A. P. (1988). *Planning as Learning*. USA: Harvard Business Review.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Eshima, Y., & Anderson, B. S. (2017). Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 38(3), 770–779.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592–611.

- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335–1343.
- Kotabe, M., Jiang, C. X., & Murray, J. Y. (2011). Managerial ties, knowledge acquisition, realized absorptive capacity and new product market performance of emerging multinational companies: A case of China. *Journal of World Business*, 46(2), 166–176.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146.
- Nguyễn Đình Thọ, & Nguyễn Thị Mai Trang. (2009). Định hướng kinh doanh, năng lực sáng tạo, năng lực marketing và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. *Tạp Chí Phát Triển Kinh Tế*, 229, 19–24.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Pisano, G., & Teece, D. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615–647.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617–1643.
- Ringov, D. (2017). Dynamic capabilities and firm performance. *Long Range Planning*, 50(5), 653–664.
- Santos-Vijande, M. L., Sanzo-Pérez, M. J., Álvarez-González, L. I., & Vázquez-Casielles, R. (2005). Organizational learning and market orientation: Interface and effects on performance. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 187–202.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Treating unobserved heterogeneity in PLS-SEM: A multi-method approach. In H. Latan & R. Noonan (Eds.), *Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications* (pp. 197–217). Springer International Publishing.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305–318.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43.
- Tapanainen, T., Dao, K. T., Thanh, H. N. T., Nguyen, H. T., Dang, N. B., & Nguyen, D. N. (2022). Impact of dynamic capabilities and firm characteristics on the firm performance of Vietnamese small and medium-sized retail enterprises. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 21(1), 28–61.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

- Teece, D. J. (2011). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and growth*. USA: Oxford University Press.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tsai, K.-H., & Yang, S.-Y. (2013). Firm innovativeness and business performance: The joint moderating effects of market turbulence and competition. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1279–1294.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1–2), 72–96.
- Wilhelm, H., Schlömer, M., & Maurer, I. (2015). How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism. *British Journal of Management*, 26(2), 327–345.
- Wu, F., & Cavusgil, S. T. (2006). Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 59(1), 81–89.
- Yang, S.-Y., & Tsai, K.-H. (2019). Lifting the veil on the link between absorptive capacity and innovation: The roles of cross-functional integration and customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 82, 117–130.
- Zacharias, N. A., Daldere, D., & Winter, C. G. H. (2020). Variety is the spice of life: How much partner alignment is preferable in open innovation activities to enhance firms' adaptiveness and innovation success?. *Journal of Business Research*, 117, 290–301.