



Vai trò của năng lực tri thức trong mối quan hệ giữa các mục tiêu chiến lược và kết quả hoạt động của công ty tại Thành phố Hồ Chí Minh

PHAN NHƯ MINH ^a, LÃ ANH ĐỨC ^{*,a}, TRẦN HÀ MINH QUÂN ^a

^a Viện Đào tạo Quốc tế ISB, Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 15/11/2023 Ngày nhận lại: 11/03/2024 Duyệt đăng: 12/03/2024 Mã phân loại JEL: D21; D22; L21. Từ khóa: Mục tiêu chiến lược; Năng lực tri thức; Kết quả hoạt động. Keywords: Strategic goals; Knowledge capabilities; Performance growth.	Nghiên cứu sau đây kiểm tra mối liên hệ giữa các mục tiêu chiến lược và kết quả hoạt động của công ty và vai trò trung gian của năng lực tri thức trong mối quan hệ này. Kết quả phân tích dựa trên khảo sát 190 nhà quản lý của các doanh nghiệp đầu tư tại các khu công nghiệp trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh cho thấy mối quan hệ giữa mục tiêu tối đa hóa chi phí và kết quả hoạt động của công ty có ý nghĩa thống kê, nhưng mối quan hệ giữa mục tiêu đa dạng hóa và kết quả hoạt động của công ty không có ý nghĩa thống kê. Năng lực tri thức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ này. Cụ thể, năng lực tri thức theo chiều rộng đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các mục tiêu chiến lược và kết quả hoạt động, nhưng năng lực tri thức theo chiều sâu chỉ đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa mục tiêu đa dạng hóa và kết quả hoạt động. Kết quả này đã đóng góp cho lý thuyết về nguồn lực thông qua việc khám phá thêm một năng lực chiến lược mà các doanh nghiệp Việt Nam cần quan tâm, đó là năng lực tri thức. Nghiên cứu cũng gợi ý một số hàm ý quản trị giúp các nhà quản lý đầu tư tại Thành phố Hồ Chí Minh thúc đẩy kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Abstract This study investigates the impact of strategic goals on performance growth and the mediating role of knowledge capabilities in these relationships. Based on a data set of 190 managers investing in

* Tác giả liên hệ.

Biên tập viên: Nguyễn Lương Tâm.

Email: minh.phan@isb.edu.vn (Phan Như Minh), duc.la@isb.edu.vn (Lã Anh Đức), quan.tran@isb.edu.vn (Trần Hà Minh Quân).

Trích dẫn bài viết: Phan Như Minh, Lã Anh Đức, & Trần Hà Minh Quân. (2024). Vai trò của năng lực tri thức trong mối quan hệ giữa các mục tiêu chiến lược và kết quả hoạt động của công ty tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 35(1), 125–140.

industrial zones in Ho Chi Minh City, this study found that cost goals were significantly related to performance growth, while differentiation goals were not. Knowledge capabilities mediated the relationship between strategic goals and performance growth. Specifically, knowledge breadth mediated the relationships between strategic goals and performance growth, while knowledge depth mediated the relationship between differentiation goals and performance growth. These results contributed to the literature on resource-based view theory by introducing strategic capabilities for Vietnamese firms, which are knowledge capabilities. Then, the result implies some practical contributions for firms in Ho Chi Minh City to enhance performance growth.

1. Giới thiệu

Chiến lược kinh doanh đóng vai trò quan trọng đối với các doanh nghiệp vì: (1) tạo ra sự khác biệt về cách thức hoạt động của công ty, giúp đạt kết quả hoạt động tối ưu hơn (chiến lược kinh doanh giúp giải thích vì sao một số công ty thành công nhưng một số lại thất bại trong cùng một điều kiện hoạt động); (2) công ty phải đối diện với tình huống thị trường thay đổi liên tục; (3) các công ty ngày nay được tổ chức phức tạp và đa dạng hơn. Do đó, nhà quản lý cần phải thực hiện công tác quản trị chiến lược thông qua việc xây dựng chiến lược kinh doanh để thúc đẩy quá trình hợp tác và nỗ lực của nhân viên, nhằm giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu kế hoạch đã đề ra. Chiến lược kinh doanh có thể được phân loại dựa trên kết quả mong muốn đạt được của nhà quản trị như tăng trưởng, ổn định, hoặc làm mới. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả tập trung vào chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp theo đuổi sự tăng trưởng trong hoạt động kinh doanh như tăng doanh thu, lợi nhuận, và thị phần.

Lựa chọn chiến lược đóng vai trò quan trọng đối với doanh nghiệp. Mối quan hệ giữa chiến lược và kết quả hoạt động kinh doanh không phải lúc nào cũng có ý nghĩa mà cần xem xét thêm vai trò của năng lực cốt lõi trong mối quan hệ này (Phan Như Minh và cộng sự, 2022). Điều này là vì năng lực cốt lõi giúp cho nhà quản lý cụ thể hóa các chiến lược thông qua việc phân bổ, sử dụng các nguồn lực hiện có để đạt kết quả kinh doanh vượt trội. Do đó, các nghiên cứu tại Việt Nam cũng tập trung vào hướng nghiên cứu về năng lực cốt lõi như năng lực kết nối (Phan Như Minh và cộng sự, 2022), hay năng lực quản trị tri thức (Nguyễn và cộng sự, 2019). Trong các dạng năng lực cốt lõi, năng lực tri thức đóng vai trò quan trọng đối với doanh nghiệp. Năng lực tri thức thúc đẩy đổi mới sáng tạo (Zhou & Li, 2012). Tuy nhiên, năng lực tri thức trong mối quan hệ giữa các mục tiêu chiến lược và kết quả hoạt động kinh doanh lại chưa được nghiên cứu đầy đủ. Việc nghiên cứu vai trò của năng lực tri thức trong mối quan hệ giữa các mục tiêu chiến lược và kết quả hoạt động của doanh nghiệp sẽ giúp các doanh nghiệp có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững hơn.

Thông qua việc thu thập dữ liệu từ 190 nhân sự cấp cao tại các công ty đầu tư tại các khu công nghiệp tại TP.HCM, nghiên cứu này kiểm tra vai trò trung gian của năng lực tri thức trong mối quan hệ giữa các mục tiêu chiến lược và kết quả hoạt động của công ty. Nghiên cứu này cung cấp bằng chứng thực nghiệm giúp các doanh nghiệp tại TP.HCM duy trì và thúc đẩy tăng trưởng. Để thực hiện điều đó, các doanh nghiệp cần có lựa chọn về chiến lược kinh doanh phù hợp, cũng như quan tâm tới

việc xây dựng năng lực tri thức nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh cho đơn vị. Kết quả của nghiên cứu này góp phần mở rộng và đóng góp thêm cho việc ứng dụng lý thuyết nguồn lực tại Việt Nam về cả lý thuyết và thực tiễn.

Ở các phần tiếp theo, nhóm tác giả sẽ trình bày cơ sở lý thuyết, giới thiệu mô hình nghiên cứu; mô tả cách thức thiết kế nghiên cứu, thu thập dữ liệu; và báo cáo kết quả nghiên cứu. Cuối cùng, nhóm tác giả tiến hành thảo luận kết quả và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Lý thuyết nguồn lực được xây dựng dựa trên nền tảng quản trị chiến lược (Nguyen và cộng sự, 2019). Lý thuyết này cho rằng tính cạnh tranh của công ty là do những nguồn lực có giá trị tạo nên (Barney, 1991). Sự thành công của công ty phụ thuộc phần lớn vào việc công ty tạo ra, tận dụng, và tái cấu trúc các nguồn lực của nó (Day & Wensley, 1988). Các nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của các năng lực cốt lõi trong việc giúp doanh nghiệp cụ thể hóa các chiến lược và đạt được kết quả tăng trưởng về doanh thu, lợi nhuận và thị trường (Spyropoulou và cộng sự, 2018). Các năng lực cốt lõi đó là: năng lực sản xuất (Blalock & Simon, 2009), năng lực đa dạng hóa (Chen và cộng sự, 2014), năng lực tiếp thị (Fang & Zou, 2009), năng lực kỹ thuật (Ju và cộng sự, 2013), năng lực học tập (Weerawardena và cộng sự, 2015), năng lực kết nối (Mu & di Benedetto, 2012), và năng lực tri thức (Zhou & Li, 2012). Nghiên cứu này tập trung nghiên cứu về năng lực tri thức của doanh nghiệp.

Lý thuyết nguồn lực tri thức cho rằng các tổ chức sử dụng và lưu trữ tri thức nội sinh cần thiết cho sự tồn tại, tăng trưởng, và thành công của công ty (Håkanson, 2010). Lý thuyết này nhấn mạnh nhu cầu của các tổ chức về hợp tác và sự học hỏi từ các nhân viên bên trong tổ chức (Kogut & Zander, 1992; Nelson & Winter, 1982). Zhou và Li (2012) phân loại tri thức thành 2 loại, tri thức theo chiều rộng và theo chiều sâu. Năng lực tri thức phản ánh cấu trúc và nội dung của tri thức mà công ty nắm giữ. Tri thức theo chiều rộng phản ánh mức độ tri thức của công ty trong nhiều lĩnh vực riêng biệt và đa dạng, trong khi tri thức theo chiều sâu phản ánh mức độ độc đáo và phức tạp của kiến thức trong lĩnh vực hoạt động chính (Zhou & Li, 2012). Tri thức có lẽ không là điều kiện đủ để phát triển thành công sản phẩm, mà công ty cần phải thông qua các cơ chế để nắm bắt, diễn giải, và sử dụng các nguồn lực tri thức của công ty. Việc tổ chức quản lý hoạt động lưu trữ tri thức có thể tác động đến sự thành công hay thất bại của tổ chức. Tri thức đóng góp vào sự khác biệt về hiệu suất và giúp công ty nhận ra những lợi thế cạnh tranh so với các công ty khác. Mức độ tri thức khác nhau giữa các công ty giải thích vì sao một số tổ chức có sự đa dạng và đổi mới hơn một số tổ chức khác (Foss, 1996).

2.2. Các giả thuyết kiểm định

2.2.1. Mục tiêu chiến lược và kết quả hoạt động của công ty

Các công ty cần đề ra mục tiêu chiến lược ban đầu để làm cơ sở tổ chức các hoạt động hướng tới đạt kết quả kinh doanh mong muốn như tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận hay thị phần (Greve, 2008). Thông thường, các công ty sẽ lựa chọn theo đuổi một trong hai chiến lược để đẩy mạnh tăng trưởng là: (1) tối đa hóa chi phí, (2) đa dạng hóa sản phẩm/ dịch vụ. Đối với hoạt động đa dạng hóa sản phẩm/dịch vụ, doanh nghiệp cần tập trung vào các hoạt động như mua lại đối thủ cạnh tranh, từ đó

tăng năng lực và hiệu quả hoạt động; hoặc cạnh tranh bằng sản phẩm độc đáo, thiết kế đổi mới, năng lực kỹ thuật, hình ảnh thương hiệu. Ví dụ, công ty công nghệ Google mua lại Youtube để tăng năng lực tìm kiếm và hiệu quả hoạt động. Đối với hoạt động tối đa hóa chi phí, doanh nghiệp sẽ tập trung vào hoạt động kinh doanh chính và làm mọi thứ để cắt giảm chi phí. Các công ty theo đuổi chiến lược tối đa hóa chi phí có thể bán sản phẩm có chi phí thấp hơn 20-60% giá thị trường.

Về mặt lý thuyết, công ty cũng có thể theo đuổi cùng lúc hai mục tiêu chiến lược. Ví dụ một số công ty rất thành công của Mỹ như Colgate và Boeing đã minh chứng cho vấn đề này; mặc dù cũng có những tranh luận cho rằng việc theo đuổi cùng lúc hai mục tiêu có thể dẫn tới kết quả hoạt động kinh doanh (doanh thu, lợi nhuận, hay thị phần) của công ty kém hiệu quả hơn. Trong thực tiễn, khi lựa chọn mục tiêu chiến lược, nhà quản lý dựa trên việc phân tích đánh giá các nguồn lực hiện có, cũng như các xu hướng thị trường để điều chỉnh thay đổi mục tiêu chiến lược. Trong các trường hợp, nhà quản lý đều mong muốn mục tiêu chiến lược đó sẽ giúp họ sử dụng hiệu quả các nguồn lực hiện có nhằm đạt các kết quả hoạt động tốt hơn. Mối quan hệ giữa mục tiêu chiến lược và kết quả hoạt động cũng được nghiên cứu tại Việt Nam (Phan Như Minh và cộng sự, 2022). Do đó, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết như sau:

Giả thuyết H₁: Mục tiêu chiến lược của công ty có mối quan hệ dương với kết quả hoạt động của công ty.

Giả thuyết H_{1A}: Mục tiêu tối đa hóa chi phí của công ty có mối quan hệ dương với kết quả hoạt động của công ty.

Giả thuyết H_{1B}: Mục tiêu đa dạng hóa của công ty có mối quan hệ dương với kết quả hoạt động của công ty.

2.2.2. Vai trò trung gian của năng lực tri thức

Khi công ty theo đuổi các mục tiêu chiến lược, công ty cần tiến hành các hoạt động để sử dụng các nguồn lực của công ty, biến những nguồn lực này trở thành lợi thế cạnh tranh; từ đó đạt kết quả kinh doanh như mong đợi. Các nguồn lực này có thể vô hình và hữu hình; tuy nhiên, không phải nguồn lực nào cũng giúp công ty có lợi thế cạnh tranh. Lý thuyết chỉ ra rằng chỉ những nguồn lực có những đặc tính như có giá trị, hiếm, khó thay thế, và khó bị bắt chước mới mang lại lợi thế cạnh tranh và đem lại hiệu quả kinh doanh cho doanh nghiệp. Lý thuyết nguồn lực cũng cho rằng các doanh nghiệp không thể dễ dàng sao chép chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp khác vì chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp được xây dựng dựa vào nguồn lực của doanh nghiệp đó (Phan Như Minh và cộng sự, 2022). Trong rất nhiều nguồn lực quan trọng, nguồn lực tri thức có lẽ là nguồn lực mang lại giá trị cạnh tranh cho doanh nghiệp (Zhou & Li, 2012). Các nhà nghiên cứu trước đây cho rằng công ty có năng lực tri thức sẽ giúp phát triển các sản phẩm độc đáo, chẳng hạn như Zhou và Li (2012). Năng lực tri thức được phân loại thành năng lực tri thức theo chiều rộng và năng lực tri thức theo chiều sâu.

Tùy theo mục tiêu chiến lược của công ty, mà công ty sẽ thực hiện các hoạt động nhằm thúc đẩy việc tích lũy năng lực tri thức của công ty theo chiều rộng, chiều sâu, hay cả hai. Ví dụ như công ty theo đuổi chiến lược đa dạng hóa, công ty sẽ cần nắm bắt nguồn thông tin từ nhiều nguồn để có thể đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng. Nắm bắt được nhiều nguồn thông tin là chưa đủ, vì công ty cần phải có năng lực tri thức để có thể phân loại, quản lý, sử dụng hiệu quả nguồn tri thức, nhằm phát triển các sản phẩm từ các tri thức mình có. Có thông tin từ nhiều nguồn (tri thức theo chiều rộng) cũng chưa đảm bảo liệu công ty có thể sử dụng hiệu quả và phát triển được sản phẩm phù hợp. Để làm được điều đó, công ty cần quản trị, phát triển năng lực tri thức theo chiều sâu để hiện thực hóa

các nhu cầu phức tạp của thị trường. Khi công ty theo đuổi chiến lược đa dạng hóa, công ty có thể thúc đẩy việc tích lũy năng lực tri thức theo cả chiều rộng và chiều sâu, từ đó có thể đạt hiệu quả kinh doanh cao hơn.

Đối với những công ty theo đuổi chiến lược tối đa hóa chi phí, các công ty này sẽ có xu hướng cắt giảm các chi phí và làm mọi cách để giảm giá thành. Các công ty này sẽ cân nhắc các hoạt động để không làm phát sinh thêm chi phí như chi phí mua lại các tri thức trên thị trường để phát triển năng lực tri thức theo chiều sâu của mình, thay vào đó sẽ ưu tiên các hoạt động để thu thập các tri thức theo chiều rộng. Do đó, các công ty theo đuổi chiến lược tối đa hóa chi phí sẽ có xu hướng thúc đẩy việc tích lũy năng lực tri thức theo chiều rộng để đạt các kết quả kinh doanh mong muốn. Điều này không có nghĩa là các công ty theo đuổi chiến lược tối đa hóa chi phí không thúc đẩy năng lực tri thức theo chiều sâu, mà chỉ đơn giản là không đầu tư nhiều để thúc đẩy việc tích lũy năng lực tri thức theo chiều sâu. Do đó, nhóm tác giả đặt ra giả thuyết sau:

Giả thuyết H₂: Năng lực tri thức là biến trung gian giữa các mục tiêu chiến lược và kết quả hoạt động của công ty.

Giả thuyết H_{2A}: Năng lực tri thức theo chiều rộng là biến trung gian giữa mục tiêu tối đa hóa chi phí và kết quả hoạt động của công ty.

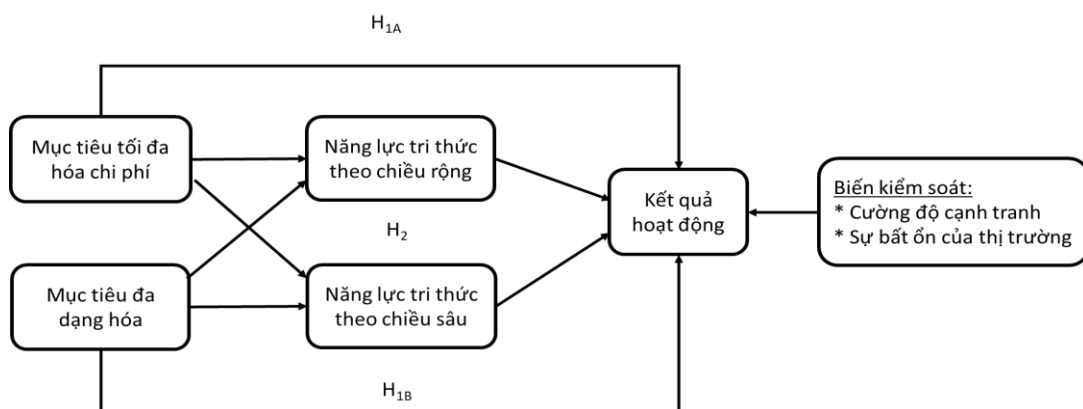
Giả thuyết H_{2B}: Năng lực tri thức theo chiều sâu là biến trung gian giữa mục tiêu tối đa hóa chi phí và kết quả hoạt động của công ty.

Giả thuyết H_{2C}: Năng lực tri thức theo chiều rộng là biến trung gian giữa mục tiêu đa dạng hóa và kết quả hoạt động của công ty.

Giả thuyết H_{2D}: Năng lực tri thức theo chiều sâu là biến trung gian giữa mục tiêu đa dạng hóa và kết quả hoạt động của công ty.

2.3. Mô hình đề xuất

Mô hình nghiên cứu thể hiện mối quan hệ giữa các mục tiêu chiến lược tác động vào năng lực tri thức, cuối cùng là kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Cường độ cạnh tranh và sự bất ổn của thị trường là hai biến kiểm soát của mô hình nghiên cứu (Hình 1), nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Mẫu nghiên cứu

Nhóm tác giả tiến hành thu thập dữ liệu khảo sát để kiểm định các giả thuyết của mô hình nghiên cứu. Để đảm bảo tính đại diện, nhóm tác giả quyết định lựa chọn thu thập mẫu ngẫu nhiên. Để đảm bảo mẫu có tính ngẫu nhiên, nhóm tác giả lựa chọn khảo sát các doanh nghiệp đang đầu tư tại các khu công nghiệp tại TP.HCM. Lựa chọn này phù hợp bởi vì hiện nay đang có khoảng hơn 1.000 công ty có vốn đầu tư trong và ngoài nước đang thực hiện dự án tại các khu công nghiệp trên địa bàn TP. HCM. Nhóm tác giả dựa trên số liệu thống kê về doanh nghiệp, không dựa trên số liệu thống kê về dự án đầu tư, do một doanh nghiệp có thể có nhiều dự án đầu tư tại nhiều khu công nghiệp trên địa bàn thành phố.

Sau khi tiếp cận và trao đổi dự định nghiên cứu với cơ quan quản lý các khu công nghiệp tại TP. HCM, nhóm tác giả đã được cung cấp danh sách các doanh nghiệp có đăng ký đầu tư và đang hoạt động tại các khu công nghiệp. Dựa trên danh sách này, nhóm tác giả đã lấy ngẫu nhiên theo các tiêu chí: (1) dựa trên quy mô vốn đầu tư đăng ký của doanh nghiệp từ cao xuống thấp, như vậy đảm bảo thu thập dữ liệu không bị thiên lệch về một nhóm các doanh nghiệp có vốn đầu tư quá cao hay quá thấp; (2) số lượng doanh nghiệp trong nước và nước ngoài có số lượng là như nhau; (3) tiêu chí ngành nghề (điện tử, cơ khí, may mặc, hóa nhựa, thực phẩm, và các ngành nghề khác); và (4) các doanh nghiệp đã hoạt động ít nhất 5 năm tính từ thời điểm khảo sát. Kết quả lọc được một danh sách 413 doanh nghiệp đáp ứng các tiêu chí trên, trong đó bao gồm: 209 doanh nghiệp trong nước và 204 doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài.

Để thu thập dữ liệu khảo sát có chất lượng cao, nhóm tác giả tuân thủ chặt chẽ theo hướng dẫn của Huber và Power (1985). Nhóm tác giả tiến hành xây dựng bảng hỏi dựa trên các khái niệm nghiên cứu trong mô hình. Các khái niệm nghiên cứu này đã được giới thiệu và thực nghiệm tại các quốc gia phát triển cũng như đã được nghiên cứu tại Việt Nam (Phan Như Minh và cộng sự, 2022). Dựa trên các câu hỏi nghiên cứu đã được Việt hóa, nhóm tác giả tiếp thu và sử dụng cho nghiên cứu này. Riêng đối với khái niệm năng lực tri thức theo chiều rộng và chiều sâu, do chưa có nghiên cứu trước đây tại Việt Nam nên nhóm tác giả đã dịch bản câu hỏi tiếng Việt dựa trên thang đo do Zhou và Li (2012) đề nghị và tiến hành phỏng vấn chuyên gia để xây dựng bảng câu hỏi bằng tiếng Việt cho nghiên cứu này.

Khi có bản hỏi hoàn chỉnh cho nghiên cứu, nhóm tác giả phối hợp với cơ quan quản lý khu công nghiệp để gửi các bản khảo sát. Mỗi bản khảo sát sẽ được để trong một phong bì và gửi kèm với công văn hướng dẫn của cơ quan quản lý. Trong công văn này, cơ quan quản lý thông báo mục đích của cuộc khảo sát, thời gian khảo sát, và đối tượng khảo sát. Đối tượng khảo sát là các giám đốc, phó giám đốc hoặc các giám đốc phụ trách chuyên môn của công ty. Việc doanh nghiệp tham gia khảo sát mang tính tự nguyện và mọi thông tin do doanh nghiệp cung cấp sẽ được bảo mật và giữ kín. Khảo sát cũng không sử dụng cho mục đích lợi nhuận và chỉ sử dụng cho mục đích học thuật.

Cuối cùng, 215 bản trả lời khảo sát được thu thập, đạt tỷ lệ phản hồi là 52,1%. Sau khi tiến hành nhập dữ liệu và loại bỏ những bản khảo sát không đạt yêu cầu, số mẫu đạt yêu cầu để tiếp tục phân tích là 190. Mặc dù cỡ mẫu thu được nhỏ hơn 200 thấp hơn đề nghị của Hoelter (1983), tuy nhiên vẫn đảm bảo tỷ lệ 5:1 trong nghiên cứu (mỗi biến quan sát có ít nhất 5 phản hồi, trong nghiên cứu này có

21 biến quan sát nên cỡ mẫu tối thiểu là 125). Về quy mô vốn điều lệ của công ty: 27,4% đạt từ 10 đến 100 tỷ đồng; 26,3% trên 100 tỷ đồng; 18,9% dưới 1 tỷ đồng; 14,2% công ty đạt từ 5 đến 10 tỷ đồng; và 13,2% công ty đạt từ 1 đến 5 tỷ đồng. Về thời gian hoạt động: 51,1% công ty có thời gian hoạt động từ 13 năm, còn lại 48,9% công ty có thời gian hoạt động từ 12 năm trở xuống. Đặc điểm nhân chủng học của người trả lời được mô tả chi tiết tại Bảng 1.

Bảng 1.

Kết quả thống kê các yếu tố nhân khẩu học.

Đặc điểm nhân khẩu học		Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	99	52,1
	Nữ	91	47,9
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	43	22,6
	Từ 30–40 tuổi	63	33,2
	Trên 40 tuổi	84	44,2
Trình độ học vấn	Tốt nghiệp cấp 3	1	0,5
	Trung cấp	5	2,6
	Cao đẳng	11	5,8
	Đại học	118	62,1
	Trên đại học	55	29,0
Chức vụ	Tổng giám đốc	99	52,1
	Phó tổng giám đốc	18	9,5
	Giám đốc Marketing	10	5,3
	Giám đốc chiến lược	6	3,2
	Giám đốc kỹ thuật	13	6,8
	Khác	44	23,1
Tổng		190	100,0

3.2. Đo lường các khái niệm nghiên cứu

Khái niệm mục tiêu tối đa hóa chi phí và mục tiêu đa dạng hóa được đo lường bằng 5 biến quan sát do Spyropoulou và cộng sự (2018) đề nghị. Khái niệm năng lực tri thức được đo lường bằng 6 biến quan sát do Zhou và Li (2012) phát triển. Các biến kiểm soát được sử dụng trong nghiên cứu gồm cường độ cạnh tranh và sự bất ổn của thị trường. Khái niệm cường độ cạnh tranh được đo lường bằng 4 biến quan sát và khái niệm sự bất ổn của thị trường được đo lường bằng 3 biến quan sát được kế thừa từ nghiên cứu của Jaworski và Kohli (1993). Người trả lời sẽ đánh giá mức độ đồng ý đối với các biến quan sát. Mức độ đồng ý được đánh giá theo mức độ từ 1 đến 7, tương ứng với 1 là “hoàn toàn không đồng ý” đến 7 là “hoàn toàn đồng ý”. Cuối cùng, kết quả hoạt động của công ty được đánh giá theo mức độ từ “rất thấp” đến “rất cao” thông qua 3 biến quan sát do Fang và cộng sự (2011) đề nghị. Nội dung chi tiết các biến quan sát được trình bày tại Bảng 2.

Bảng 2.

Trung vị, độ lệch chuẩn và hệ số tải nhân tố của các biến quan sát

Mã hóa	Khái niệm và biến đo lường	Trung vị	Độ lệch chuẩn
<i>Mục tiêu chiến lược</i>			
CG	<i>Mục tiêu tối đa hóa chi phí</i>		
CG1	Đầu tư vào công nghệ để tiết kiệm chi phí.	5,737	1,496
CG2	Là nhà cung cấp có giá thành thấp nhất trên thị trường.	4,395	1,655
<i>Mục tiêu đa dạng hóa</i>			
DG			
DG1	Nhấn mạnh việc xây dựng hình ảnh thương hiệu mạnh.	5,916	1,109
DG2	Cung cấp dịch vụ giao hàng nhanh chóng và đáp ứng yêu cầu của các đơn đặt hàng.	5,974	1,223
DG3	Cung cấp dịch vụ chất lượng cao.	6,032	1,238
<i>Năng lực tri thức</i>			
KB	<i>Năng lực tri thức theo chiều rộng</i>		
KB1	Công ty có thông tin thị trường từ một danh mục nhóm các khách hàng đa dạng.	5,026	1,351
KB2	Công ty đã tích lũy kiến thức về nhiều phân khúc thị trường.	5,295	1,229
KD	<i>Năng lực tri thức theo chiều sâu</i>		
KD1	Công ty có sự thấu hiểu và kinh nghiệm về khách hàng hiện tại.	5,863	0,961
KD2	Công ty đã có được rất nhiều kinh nghiệm trong ngành này.	5,979	1,023
KD3	Kiến thức của công ty trong ngành này là rất chuyên sâu.	5,879	1,084
KD4	Công ty có kiến thức chuyên sâu về công nghệ trong ngành này.	5,674	1,195
PG	<i>Kết quả hoạt động của công ty</i>		
	Trong 3 (ba) năm qua, bạn đánh giá kết quả hoạt động của công ty bạn (“thấp/ cao”) so với các công ty đối thủ chính dựa trên các tiêu chí sau:		
PG1	Tăng trưởng lợi nhuận.	4,384	1,568
PG2	Tăng trưởng doanh thu.	4,432	1,513
PG3	Tăng trưởng thị phần.	4,584	1,498
CI	<i>Cường độ cạnh tranh</i>		
CI1	Cạnh tranh trong ngành của công ty bạn rất khốc liệt.	5,547	1,351
CI2	Các công ty trong ngành đưa ra rất nhiều chương trình khuyến mãi để cạnh tranh.	5,079	1,550
CI3	Khi công ty đối thủ cạnh tranh đưa ra bất kỳ sản phẩm nào, những công ty khác cũng có thể làm được.	4,700	1,522

Mã hóa	Khái niệm và biến đo lường	Trung vị	Độ lệch chuẩn
CI4	Các công ty trong ngành tiếp nhận thông tin mới về cạnh tranh hầu như mỗi ngày.	4,873	1,457
MT	<i>Sự bất ổn của thị trường</i>		
MT1	Trong ngành của công ty, sở thích của khách hàng thay đổi khá nhiều theo thời gian.	5,116	1,535
MT2	Khách hàng của công ty có xu hướng tìm kiếm các sản phẩm mới.	5,026	1,460
MT3	Những khách hàng mới của công ty có xu hướng yêu cầu các sản phẩm và dịch vụ khác với những khách hàng hiện tại.	4,611	1,609

3.3. Độ tin cậy của thang đo

Nhóm tác giả kiểm tra độ tin cậy thang đo thông qua kiểm định Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá. Kết quả kiểm định tại Bảng 3 cho thấy các thang đo đạt yêu cầu và có thể tiếp tục phân tích hồi quy để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu của mô hình. Một số khái niệm như mục tiêu tối đa hóa chi phí, năng lực tri thức theo chiều rộng được đo lường bằng 2 biến quan sát do cỡ mẫu của nghiên cứu này còn hạn chế. Tuy nhiên, kết quả phân tích nhân tố khám phá tại Bảng 4 cho thấy các nhân tố tách theo mô hình xây dựng tương ứng với các biến quan sát của từng nhân tố. Điều này hàm ý người trả lời phân biệt được nội dung giữa các biến quan sát. Giá trị nội dung biến quan sát cũng là một giá trị quan trọng bên cạnh việc xem xét các số liệu thống kê. Do đó, nhóm tác giả cho rằng hạn chế này tồn tại nhưng không làm ảnh hưởng đáng kể tới kết quả nghiên cứu.

Bảng 3.

Độ tin cậy thang đo

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến-tổng	Cronbach's alpha nếu loại biến
Mục tiêu tối đa hóa chi phí: $\alpha = 0,376$				
CG1	5,737	2,237	0,232	
CG2	4,395	2,738	0,232	
Mục tiêu đa dạng hóa: $\alpha = 0,772$				
DG1	12,005	4,757	0,577	0,726
DG2	11,947	4,219	0,610	0,690
DG3	11,890	4,067	0,637	0,659
Cường độ cạnh tranh: $\alpha = 0,594$				
CI1	9,574	6,024	0,380	0,526
CI2	10,421	5,324	0,389	0,517
CI3	10,247	5,288	0,442	0,433
Năng lực tri thức theo chiều rộng: $\alpha = 0,710$				
KB1	5,295	1,511	0,553	
KB2	5,026	1,825	0,553	
Năng lực tri thức theo chiều sâu: $\alpha = 0,783$				

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến-tổng	Cronbach's alpha nếu loại biến
KD1	17,532	7,827	0,433	0,800
KD2	17,416	6,551	0,664	0,693
KD3	17,516	5,976	0,740	0,647
KD4	17,721	6,372	0,543	0,759
Sự bất ổn của thị trường: $\alpha = 0,744$				
MT1	9,637	6,899	0,593	0,632
MT2	9,726	6,792	0,672	0,544
MT3	10,142	7,424	0,459	0,791
Kết quả hoạt động của công ty: $\alpha = 0,921$				
PG1	9,016	8,121	0,841	0,884
PG2	8,968	8,147	0,888	0,845
PG3	8,816	8,828	0,790	0,924

Kết quả phân tích nhân tố khám phá sử dụng phương pháp trích với phép quay Varimax cho thấy các thang đo đạt yêu cầu về nhân tố trích, phương sai trích đạt được 69,664% và trọng số nhân tố nhỏ nhất là 0,563. Kết quả phân tích nhân tố khám phá được trình bày tại Bảng 4.

Bảng 4.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá

Biến quan sát	Trọng số nhân tố						
	Năng lực tri thức theo chiều sâu	Kết quả hoạt động của công ty	Mục tiêu đa dạng hóa	Cường độ cạnh tranh	Sự bất ổn của thị trường	Năng lực tri thức theo chiều rộng	Mục tiêu tối đa hóa chi phí
	KD	PG	DG	CI	MT	KB	CG
KD3	0,861						
KD2	0,844						
KD4	0,669						
KD1	0,563						
PG2		0,942					
PG1		0,906					
PG3		0,891					
DG2			0,855				
DG3			0,802				
DG1			0,683				
CI2				0,810			
CI1				0,759			
CI3				0,617			
CI4				0,570			
MT2					0,866		
MT1					0,814		

Biến quan sát	Trọng số nhân tố						
	Năng lực tri thức theo chiều sâu	Kết quả hoạt động của công ty	Mục tiêu đa dạng hóa	Cường độ cạnh tranh	Sự bất ổn của thị trường	Năng lực tri thức theo chiều rộng	Mục tiêu tối đa hóa chi phí
	KD	PG	DG	CI	MT	KB	CG
MT3					0,643		
KB2						0,743	
KB1						0,709	
CG2							0,723
CG1							0,696

4. Kết quả nghiên cứu

Để kiểm định các giả thuyết của mô hình nghiên cứu, nhóm tác giả sử dụng hồi quy bội và chương trình PROCESS trong phần mềm SPSS theo đề nghị của Hayes và cộng sự (2017). Hayes và cộng sự (2017) thực hiện nghiên cứu so sánh kết quả giữa việc sử dụng chương trình PROCESS trong SPSS và việc sử dụng AMOS để kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính (Structural Equation Modeling – SEM), và đã kết luận rằng không có sự khác biệt khi sử dụng hai phần mềm thống kê này. Do đó, nhóm tác giả sử dụng mô hình 4 trong PROCESS để kiểm tra xem năng lực tri thức có là biến trung gian giữa các mục tiêu chiến lược và kết quả hoạt động của công ty hay không. Mô hình kiểm định gồm các biến chính đo lường trong mô hình và các biến kiểm soát. Cụ thể, nhóm tác giả đã kiểm định 5 mô hình M1, M2, M3, M4, và M5 (Bảng 5):

Mô hình M1 kiểm tra mối quan hệ giữa các mục tiêu chiến lược và kết quả hoạt động. Kết quả cho thấy mục tiêu tối đa hóa chi phí có tác động dương lên kết quả hoạt động ($\beta = 0,178$) và có ý nghĩa về mặt thống kê ($p < 0,05$); do đó chấp nhận giả thuyết H_{1A}. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa mục tiêu đa dạng hóa và kết quả hoạt động không có ý nghĩa về mặt thống kê ($p > 0,1$); do đó không chấp nhận giả thuyết H_{1B}.

Mô hình M2 kiểm tra năng lực tri thức theo chiều rộng đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa mục tiêu tối đa hóa chi phí và kết quả hoạt động. Kết quả từ phương pháp Bias Corrected Bootstrap cho thấy vai trò trung gian của năng lực tri thức theo chiều rộng ($\beta = 0,051$; 95% CI [0,002; 0,115]); do đó chấp nhận giả thuyết H_{2A}.

Mô hình M3 kiểm tra năng lực tri thức theo chiều sâu đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa mục tiêu tối đa hóa chi phí và kết quả hoạt động. Kết quả từ phương pháp Bias Corrected Bootstrap không cho thấy vai trò trung gian của năng lực tri thức theo chiều sâu ($\beta = 0,049$; 95% CI [-0,002; 0,116]); do đó không chấp nhận giả thuyết H_{2B}.

Mô hình M4 kiểm tra năng lực tri thức theo chiều rộng đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa mục tiêu đa dạng hóa và kết quả hoạt động. Kết quả từ phương pháp Bias Corrected Bootstrap cho thấy vai trò trung gian của năng lực tri thức theo chiều rộng ($\beta = 0,792$; 95% CI [0,008; 0,167]), do đó, chấp nhận giả thuyết H_{2C}.

Mô hình M5 kiểm tra năng lực tri thức theo chiều sâu đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa mục tiêu đa dạng hóa và kết quả hoạt động. Kết quả từ phương pháp Bias Corrected Bootstrap cho thấy vai trò trung gian của năng lực tri thức theo chiều sâu ($\beta = 0,074$; 95% CI [0,006; 0,171]), do đó, chấp nhận giả thuyết H_{2D}.

Bảng 5.**Kết quả PROCESS**

Đường dẫn	M1		M2		M3		M4		M5	
	Kết quả hoạt động		Năng lực tri thức theo chiều rộng		Kết quả hoạt động		Năng lực tri thức theo chiều sâu		Kết quả hoạt động	
	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p
Mục tiêu tối đa hóa chi phí	0,178	0,022	0,244	0,000	0,184	0,040	0,194	0,000	0,185	0,039
Mục tiêu đa dạng hóa	0,107	0,159							0,357	0,032
Năng lực tri thức theo chiều rộng					0,209	0,036			0,222	0,029
Năng lực tri thức theo chiều sâu							0,254	0,046		
Mục tiêu tối đa hóa chi phí → Năng lực tri thức theo chiều rộng → Kết quả hoạt động ^{BC}					0,051 [0,002; 0,115]					
Mục tiêu tối đa hóa chi phí → Năng lực tri thức theo chiều sâu →							0,049 [−0,002; 0,116]			

Đường dẫn	M1		M2		M3		M4		M5								
	Kết quả hoạt động		Năng lực tri thức theo chiều rộng		Kết quả hoạt động		Năng lực tri thức theo chiều sâu		Kết quả hoạt động		Năng lực tri thức theo chiều sâu						
	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p					
Kết quả hoạt động ^{BC}																	
Mục tiêu đa dạng hóa → Năng lực tri thức theo chiều rộng → Kết quả hoạt động ^{BC}									0,792 [0,008; 0,167]								
Mục tiêu đa dạng hóa → Năng lực tri thức theo chiều sâu → Kết quả hoạt động ^{BC}												0,074 [0,006; 0,171]					
Biến kiểm soát:																	
Sự bất ổn của thị trường	0,114	0,142			0,094	0,289			0,114	0,192			0,130	0,142		0,152	0,080
Cường độ cạnh tranh	0,012	0,882			0,018	0,866			0,053	0,609			0,021	0,843		0,057	0,586

Ghi chú: β : Trọng số chuẩn hóa; p: Giá trị p; ^{BC}: Phương pháp Bias Corrected Bootstrap.

4.1. Thảo luận

Nghiên cứu này kiểm định vai trò trung gian của biến năng lực tri thức trong mối quan hệ giữa các mục tiêu chiến lược và kết quả hoạt động. Kết quả cho thấy năng lực tri thức đóng vai trò trung gian. Cụ thể, năng lực tri thức theo chiều rộng và chiều sâu giúp chuyển hóa mục tiêu đa dạng hóa thành kết quả tăng trưởng. Đối với mục tiêu tối đa hóa chi phí, năng lực tri thức theo chiều rộng đóng vai trò trung gian, trong khi năng lực tri thức theo chiều sâu thì không. Kết quả của nghiên cứu này đóng góp mới cho cả lý thuyết và thực tiễn.

4.1.1. Đóng góp mới về mặt lý thuyết

Kết quả nghiên cứu không tìm thấy mối quan hệ giữa mục tiêu đa dạng hóa và kết quả hoạt động của doanh nghiệp, tương tự như kết quả của Phan Như Minh và cộng sự (2022). Đồng thời, mối quan hệ giữa mục tiêu tối đa hóa chi phí và kết quả hoạt động của doanh nghiệp có mối quan hệ dương. Tiếp đến, kết quả nghiên cứu khẳng định vai trò trung gian của biến năng lực tri thức trong các mối quan hệ trên. Kết quả này đóng góp thêm vai trò của biến năng lực tri thức (Zhou & Li, 2012). Đây là một trong những nghiên cứu đầu tiên trong lĩnh vực quản trị chiến lược tại Việt Nam và là một hướng nghiên cứu mang lại những đóng góp quan trọng về mặt lý thuyết.

Kết quả này củng cố, mở rộng, và phát triển thêm cho kết quả mà các công bố trước đây về vai trò của năng lực tri thức trên thế giới với kết quả nghiên cứu tìm được tại thị trường Việt Nam. Nghiên cứu này đồng thời đóng góp và mở rộng thêm về mặt cơ sở lý luận cho các nghiên cứu nhằm thúc đẩy việc nâng cao năng lực cốt lõi trong kinh doanh tại Việt Nam, như Nguyen và cộng sự (2006, 2014); Nguyen và Nguyen (2010, 2011); Luu và Ngo (2019); Nguyễn Duy Thành và cộng sự (2023); và Bùi Quang Hùng và cộng sự (2023), cụ thể là việc sử dụng lý thuyết nguồn lực để giải thích cách thức công ty sử dụng năng lực tri thức để hiện thực hóa các mục tiêu chiến lược nhằm tăng kết quả hoạt động. Điều này thúc đẩy việc ứng dụng lý thuyết nguồn lực tại Việt Nam.

4.1.2. Đóng góp mới về mặt thực tiễn

Kết quả từ nghiên cứu này gợi ý cho các công ty là cần có kế hoạch để nhận dạng, nuôi dưỡng và sử dụng năng lực tri thức theo cả chiều rộng và chiều sâu để đạt được lợi ích. Kết quả nghiên cứu cũng nhấn mạnh việc công ty cần lựa chọn mục tiêu chiến lược để theo đuổi, bởi lẽ việc xác định được mục tiêu chiến lược giúp công ty có thể sử dụng nguồn lực để phát triển năng lực tri thức phù hợp với chiến lược công ty đã chọn. Năng lực tri thức sẽ tác động thúc đẩy hoạt động của công ty ngay cả khi có sự bất ổn và cạnh tranh. Trong bối cảnh nền kinh tế tri thức đóng vai trò quan trọng trong tương lai, việc công ty đẩy mạnh các hoạt động để phát triển năng lực tri thức là cần thiết. Để phát triển năng lực tri thức theo chiều rộng, công ty cần chủ động tích lũy thông tin thị trường từ nhiều nhóm khách hàng và nhiều phân khúc thị trường, thường xuyên tổng hợp kiến thức từ nhiều lĩnh vực. Đối với năng lực tri thức theo chiều sâu, công ty cần có sự thấu hiểu và kinh nghiệm về khách hàng cũng như kiến thức chuyên sâu trong ngành.

4.1.3. Hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu này không thể tránh khỏi còn tồn tại những mặt hạn chế, cụ thể: mẫu nghiên cứu chủ yếu là công ty đang đầu tư tại các khu công nghiệp trên địa bàn TP.HCM, do đó tồn tại hạn chế về tính đại diện. Bên cạnh đó, nhóm tác giả chỉ tập trung nghiên cứu vào một dạng năng lực cốt lõi, cụ thể là năng lực tri thức. Năng lực tri thức chỉ là một trong nhiều năng lực cốt lõi giúp doanh nghiệp đạt kết quả kinh doanh vượt trội. Tập trung vào năng lực tri thức có thể có hạn chế bởi từ mục tiêu

đến kết quả đạt được, doanh nghiệp cần có nhiều năng lực khác như năng lực vận hành sản xuất, năng lực tổ chức thực thi, năng lực marketing, năng lực học hỏi, năng lực ứng dụng để mang tới kết quả kinh doanh vượt trội. Tuy nhiên, năng lực tri thức không phải tự nhiên mà có, bản thân doanh nghiệp cũng phải có chiến lược cụ thể để phát triển, tích lũy năng lực này. Nhận thức được tầm quan trọng của năng lực tri thức giúp doanh nghiệp Việt Nam có thể chủ động xây dựng lợi thế cạnh tranh và thúc đẩy kết quả kinh doanh trong nền kinh tế thị trường hiện nay. Nghiên cứu này chỉ xem xét một lát cắt nhỏ do bản chất của nghiên cứu này là nghiên cứu khám phá, do đó nhóm tác giả không thu thập dữ liệu về các năng lực đã được nghiên cứu trước đó. Các nghiên cứu tiếp theo có thể khắc phục bằng cách thực hiện các nghiên cứu lặp, mở rộng, và phân tích tại các địa phương khác để mang lại những kết luận có giá trị hơn. Bên cạnh đó, nghiên cứu này mới chỉ tập trung vào chiến lược tăng trưởng, do đó mở ra cơ hội cho các nghiên cứu tiếp theo có thể nghiên cứu chiến lược ổn định, hoặc chiến lược làm mới để mở rộng thêm mô hình nghiên cứu. Việc thu thập dữ liệu khảo sát tại một thời điểm và một đại diện của doanh nghiệp cũng có những hạn chế, do đó, nhóm tác giả khuyến khích các nghiên cứu tiếp theo thu thập dữ liệu tại nhiều thời điểm và nhiều đại diện doanh nghiệp.

5. Kết luận

Dù còn một số mặt hạn chế như đã trình bày, nghiên cứu đóng góp vào hiểu biết về năng lực tri thức của doanh nghiệp. Năng lực tri thức là một dạng năng lực chiến lược giúp doanh nghiệp hiện thực hóa mục tiêu chiến lược để đạt kết quả hoạt động kinh doanh đề ra. Do đó, các doanh nghiệp cần quan tâm tới việc nhận dạng, tổ chức xây dựng, nuôi dưỡng và tận dụng năng lực tri thức để tối ưu hóa kết quả hoạt động và xây dựng lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp trên thị trường.

Chú thích

Nội dung bài báo được trích gọn từ Luận án tiến sỹ của tác giả Phan Như Minh.

Tài liệu tham khảo

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Blalock, G., & Simon, D. H. (2009). Do all firms benefit equally from downstream FDI? The moderating effect of local suppliers' capabilities on productivity gains. *Journal of International Business Studies*, 40, 1095–1112.
- Bùi Quang Hùng, Trịnh Thùy Anh, & Nguyễn Ngọc Thông. (2023). Lãnh đạo chuyển đổi, năng lực đổi mới và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 34(1), 103–118.
- Chen, X., Chen, A. X., & Zhou, K. Z. (2014). Strategic orientation, foreign parent control, and differentiation capability building of international joint ventures in an emerging market. *Journal of International Marketing*, 22(3), 30–49.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1–20.
- Fang, E., Palmatier, R. W., & Grewal, R. (2011). Effects of customer and innovation asset configuration strategies on firm performance. *Journal of Marketing Research*, 48(3), 587–602.
- Fang, E., & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 40, 742–761.
- Foss, N. J. (1996). Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments. *Organization Science*, 7(5), 470–476.

- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Ju, M., Zhou, K. Z., Gao, G. Y., & Lu, J. (2013). Technological capability growth and performance outcome: Foreign versus local firms in China. *Journal of International Marketing*, 21(2), 1–16.
- Greve, H. R. (2008). A behavioral theory of firm growth: Sequential attention to size and performance goals. *Academy of Management Journal*, 51(3), 476–494.
- Håkanson, L. (2010). The firm as an epistemic community: The knowledge-based view revisited. *Industrial and Corporate Change*, 19(6), 1801–1828.
- Hayes, A. F., Montoya, A. K., & Rockwood, N. J. (2017). The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. *Australasian Marketing Journal*, 25(1), 76–81.
- Huber, G. P., & Power, D. J. (1985). Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal*, 6(2), 171–180.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- Luu, N., & Ngo, L. V. (2019). Entrepreneurial orientation and social ties in transitional economies. *Long Range Planning*, 52(1), 103–116.
- Mu, J., & di Benedetto, A. (2012). Networking capability and new product development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 4–19.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72(1), 114–132.
- Nguyen, T. D., & Nguyen, T. T. M. (2011). Enhancing relationship value between manufacturers and distributors through personal interaction: Evidence from Vietnam. *Journal of Management Development*, 30(4), 316–328.
- Nguyen, T. N. Q., Ngo, L. V., Northey, G., & Siaw, C. A. (2019). Realising the value of knowledge resources and capabilities: An empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 374–395.
- Nguyen, T. T. M., Barrett, N. J., & Nguyen, T. D. (2006). The role of market and learning orientations in relationship quality: Evidence from Vietnamese exporters and their foreign importers. In *International Marketing Research*. Emerald Group Publishing Limited.
- Nguyen, T. T. M., Barrett, N. J., & Nguyen, T. D. (2014). Using signals to initiate importer-exporter relationships: Evidence from Vietnamese importers. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 21(2), 111–122.
- Nguyen, T. T. M., & Nguyen, T. D. (2010). Learning to build quality business relationships in export markets: Evidence from Vietnamese exporters. *Asia Pacific Business Review*, 16(1–2), 203–220.
- Nguyễn Duy Thành, Hoàng Văn Nam, & Đào Thị Thanh Lam. (2023). Tác động của quá trình quản trị tri thức tới kết quả hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 34(2), 126–140.
- Phan Như Minh, Lê Anh Đức, & Trần Hà Minh Quân. (2022). Vai trò trung gian của năng lực kết nối trong mối quan hệ giữa mục tiêu đa dạng hóa và kết quả hoạt động của công ty: Nghiên cứu thực nghiệm tại thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 33(9), 20–35.
- Spyropoulou, S., Katsikeas, C. S., Skarmas, D., & Morgan, N. A. (2018). Strategic goal accomplishment in export ventures: The role of capabilities, knowledge, and environment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 109–129.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Salunke, S., Knight, G., & Liesch, P. W. (2015). The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and firm performance: a dynamic capabilities approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 221–239.
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2012). How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1090–1102.