

# Nâng cao năng lực cạnh tranh động của các doanh nghiệp: Nghiên cứu trong lĩnh vực du lịch

Nguyễn Phúc Nguyễn\*

Ngày nhận: 11/02/2016  
Ngày nhận bản sửa: 2/03/2016  
Ngày duyệt đăng: 25/03/2016

## Tóm tắt:

*Các doanh nghiệp hiện nay đang phải cạnh tranh gay gắt dưới áp lực của hội nhập kinh tế toàn cầu. Để phát triển bền vững, các doanh nghiệp phải nâng cao năng lực cạnh tranh của mình. Trong bối cảnh đó, nhận diện, nuôi dưỡng và phát triển các nguồn lực để gia tăng năng lực cạnh tranh là yêu cầu cấp bách của doanh nghiệp. Bài báo tập trung vào việc xác định các yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh động. Nghiên cứu thực nghiệm trong lĩnh vực du lịch đã chỉ rõ năng lực hấp thụ, năng lực thích nghi, năng lực sáng tạo, năng lực kết nối, năng lực nhận thức và định hướng thị trường là các thành phần cơ bản của năng lực cạnh tranh động. Bài báo gợi mở những hàm ý nhằm xây dựng và nâng cao năng lực cạnh tranh động của các doanh nghiệp.*

**Từ khóa:** cạnh tranh, du lịch, năng lực động, nguồn lực.

## Enhancing enterprises' dynamic capabilities: An empirical study in the Tourism sector

### Abstract:

*With the pressure from global economic integration, enterprises have thrived against their competitors. To ensure sustainable development, enterprises must enhance their competitiveness. Therefore, identifying, nurturing and developing resources to enhance competitiveness is the urgent requirement of the business. This paper focuses on the identification of factors affecting the dynamic capabilities. Empirical research in the field of tourism has specified absorption capacity, adaptive capacity, innovation capacity, connectivity capabilities, cognitive and market oriented capability are fundamental components of the dynamic capabilities. This paper proposes some suggestions to enhance enterprises' dynamic capabilities.*

*Keywords:* competitiveness, dynamic capability, resources, tourism.

## 1. Giới thiệu

Trong bối cảnh toàn cầu hóa nền kinh tế, sự cạnh tranh không còn gói gọn trong phạm vi quốc gia mà nó vượt ra biên giới quốc tế. Các doanh nghiệp Việt Nam đang phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt đến từ các công ty, tập đoàn trên thế giới. Thực tế đã minh chứng có rất nhiều công ty thành công nhưng cũng có nhiều doanh nghiệp thất bại (Terziowski, 2010). Để tồn tại và phát triển, doanh nghiệp phải

nâng cao năng lực cạnh tranh của mình. Việc phát hiện, nuôi dưỡng và phát triển các nguồn lực tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững là yêu cầu tiên quyết của bất kỳ doanh nghiệp nào.

Lý thuyết cạnh tranh truyền thống (Porter, 1985) có nguồn gốc từ kinh tế học tổ chức cho rằng cơ cấu ngành là yếu tố quan trọng tạo nên lợi thế cạnh tranh. Mặt khác, khả năng cạnh tranh của một doanh nghiệp trong ngành dựa trên sự khác biệt sẽ không

tồn tại lâu dài vì đối thủ cạnh tranh dễ dàng bắt chước (Barney, 1991). Tuy nhiên, đa phần các lý thuyết cổ điển về cạnh tranh chưa đi sâu phân tích các yếu tố tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững. Lý thuyết nguồn lực được Wernerfelt (1984) phát triển đã khắc phục nhược điểm trên vì tập trung phân tích cạnh tranh và sự khác biệt giữa các doanh nghiệp chủ yếu dựa vào nguồn lực của doanh nghiệp. Hơn nữa, lý thuyết cạnh tranh truyền thống đã bỏ qua sự khác biệt giữa các công ty và đặc tính biến động của môi trường. Lý thuyết nguồn lực đã giải quyết được một phần nhược điểm của mô hình Porter (1985) khi tìm kiếm lợi thế cạnh tranh bền vững nhưng vẫn chưa nhận thức được sự biến động của môi trường. Vì thế, lý thuyết năng lực động là hướng tiếp cận mới giúp doanh nghiệp tạo ra, duy trì lợi nhuận cũng như lợi thế cạnh tranh trong môi trường thay đổi nhanh chóng (Ambrosini & Bowman, 2009).

Mặc dù năng lực động nhận được sự quan tâm không chỉ từ các nhà nghiên cứu mà cả các nhà quản lý và hoạch định chính sách (Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2009; Nguyễn Trần Sỹ, 2013), đa phần các nghiên cứu về năng lực động đều dừng lại ở khái niệm, lý thuyết mà ít có những nghiên cứu thực nghiệm về nội dung này (Nguyễn Trần Sỹ, 2013). Vì thế, bài báo tập trung vào việc tổng hợp và xây dựng các yếu tố cấu thành đến năng lực động của một doanh nghiệp. Nghiên cứu thực nghiệm tại các doanh nghiệp du lịch ở miền Trung sẽ kiểm chứng các thành phần cơ bản của năng lực động trong doanh nghiệp. Bài báo cũng đề xuất phương thức xây dựng và phát triển năng lực động nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và ứng phó tốt hơn với môi trường biến động.

## 2. Các vấn đề của năng lực động

Lý thuyết cạnh tranh truyền thống (mô hình IO) cho rằng sự khác biệt quyết định lớn đến chiến lược mà doanh nghiệp theo đuổi. Hơn nữa, cả mô hình lý thuyết IO lẫn lý thuyết về cạnh tranh của Porter nhìn nhận các ngành ở trạng thái cân bằng nên lợi thế cạnh tranh mang tính bền vững. Điều này dẫn đến sự lúng túng và bị động cho doanh nghiệp trong việc xây dựng chiến lược ứng phó với môi trường thay đổi nhanh chóng. Vì thế, lý thuyết nguồn lực Wernerfelt (1984) ra đời và sau đó Barney (1991, 2001a) phát triển thông qua các nghiên cứu của mình. Lý thuyết nguồn lực cho rằng nguồn lực là yếu tố chính mang lại lợi thế cạnh tranh cũng như hiệu quả kinh doanh cho doanh nghiệp. Nguồn lực có thể là nguồn

lợi thế cạnh tranh khi hội đủ các đặc điểm: đáng giá, hiếm, khó bắt chước và không thay thế được (VRIN). Tuy nhiên, trong môi trường năng động, VRIN không tồn tại lâu dài và do đó không thể là nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững. Khả năng là điều cốt lõi, và khi các công ty chứng minh khả năng triển khai các nguồn lực để đạt được một mục tiêu mong muốn, sẽ dẫn đến cải thiện hiệu suất (Leonard, 1992). Lúc này, năng lực cốt lõi là tổng hợp của nguồn lực và khả năng của công ty, chính là lợi thế cạnh tranh của công ty tại một thời điểm nhất định. Lý thuyết nguồn lực đã khắc phục những hạn chế của lý thuyết cạnh tranh truyền thống và là tiền đề cho lý thuyết năng lực động.

### 2.1. Định nghĩa năng lực động

Theo Teece & cộng sự (1997), năng lực động là “khả năng tích hợp, xây dựng và định dạng lại những tiềm năng bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp để đáp ứng với thay đổi của môi trường”. Nguồn năng lực động là cơ sở để tạo lợi thế cạnh tranh và đem lại hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Barney (1991, 2001b) cho rằng doanh nghiệp có thể tạo dựng sự khác biệt thông qua năng lực động. Bên cạnh đó, Wang (2007) cho rằng: “Năng lực động định hướng hành vi của một công ty trong việc cấu hình lại, đổi mới và tái tạo nguồn lực và quan trọng nhất là nâng cấp và xây dựng lại năng lực cốt lõi để đáp ứng với môi trường”. Wang (2007) cho rằng năng lực động không chỉ là quy trình, mà nó là tác nhân tạo nên quy trình. Do đó, khả năng của công ty thường được tạo dựng và phát triển theo thời gian thông qua các tương tác giữa các nguồn lực của công ty. Tuy nhiên đa phần các định nghĩa này chưa trình bày rõ bản chất và sự khác biệt của năng lực động so với năng lực cốt lõi hoặc năng lực của doanh nghiệp trong môi trường biến động. Trong nghiên cứu này, chúng tôi sử dụng định nghĩa năng lực động của Barreto (2010, 271) cho rằng: “Năng lực động là tiềm năng của doanh nghiệp để giải quyết vấn đề một cách có hệ thống được hình thành bởi xu hướng nhận diện cơ hội và rủi ro, ra quyết định đúng thời điểm theo định hướng thị trường và thay đổi cơ sở nguồn lực của nó”. Với định nghĩa này, năng lực động là một khái niệm đa chiều trên cơ sở phân tích môi trường, ra quyết định đúng thời điểm và thay đổi căn bản nguồn lực của doanh nghiệp.

### 2.2. Đặc điểm của năng lực động

*Năng lực động là tiến trình nhận diện cụ thể*

Ambrosini & Bowman (2009) cho rằng năng lực động được xây dựng hơn là mua bán trên thị trường, nó bao gồm các cấu thành và phát triển qua thời gian. Năng lực động nhấn mạnh vào việc theo đuổi liên tục sự cấu hình lại, đổi mới và tái tạo các nguồn lực, khả năng và năng lực cốt lõi để ứng phó với các thay đổi môi trường (Leonard, 1992). Collis (1994) cho rằng năng lực động tỉ lệ thuận với sự thay đổi của các khả năng. Nó là cơ sở để tạo ra lợi thế cạnh tranh và đem lại hiệu quả kinh doanh cho doanh nghiệp. Vì thế, năng lực động sẽ tích hợp các nguồn lực cũng như tập trung vào việc phân bổ các nguồn lực trong doanh nghiệp (Eisenhart & Martin, 2000).

*Năng lực động có những tính chất và đặc tính phổ biến*

Nguồn lực của doanh nghiệp có 2 dạng: hữu hình và vô hình. Nguồn lực dạng hữu hình như công nghệ hoặc quy trình sản xuất sản phẩm, nhà xưởng... Nguồn lực vô hình như trí thức, nghệ thuật lãnh đạo... Nguồn lực vô hình khó phát hiện và đánh giá nhưng chúng thường tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Trong bài viết này, tác giả tập trung vào nghiên cứu các nguồn lực vô hình trong việc xây dựng năng lực động.

Năng lực động được cấu thành từ những nguồn lực đáp ứng các yêu cầu VRIN, chẳng hạn như tiến trình phát triển sản phẩm mới (Eisenhart & Martin, 2000). Wang (2007) cho rằng năng lực sử dụng các khả năng “sớm, nhanh chóng và bất ngờ” chính là linh hồn tạo nên năng lực động. Nếu một doanh nghiệp được xem là tổng hợp của các nguồn lực và khả năng thì năng lực động nhấn mạnh quá trình chuyển đổi các nguồn tài nguyên và khả năng vào kết quả đầu ra trong sản phẩm hay dịch vụ cung cấp giá trị vượt trội cho khách hàng. Barney & cộng sự (2001) cho rằng khả năng thay đổi nhanh chóng và sự phản ứng bất ngờ với những thay đổi trên thị trường là một nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững vì doanh nghiệp khác khó bắt chước. Tuy nhiên điều này không hàm ý rằng bất kỳ năng lực động cụ thể nào cũng giống nhau ở mọi doanh nghiệp. Với mỗi doanh nghiệp khác nhau, năng lực động có thể khác nhau về nội dung.

### **2.3. Năng lực thích nghi**

Năng lực thích nghi là khả năng của một doanh nghiệp trong việc định dạng và phối hợp các nguồn lực nhằm đáp ứng với môi trường thay đổi (Gibson & Birkinshaw, 2004; Zhou & Li, 2010). Với năng lực này, doanh nghiệp tận dụng được cơ hội bên

ngoài cũng như thay đổi để đáp ứng thị trường một cách nhanh chóng trên cơ sở đổi mới sản phẩm (Oktemgil & Gordon, 1997). Trên cơ sở cấu trúc lại và phát triển các tài sản, doanh nghiệp sẽ nâng cao khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng trong môi trường biến đổi. Hơn nữa, thông qua việc đổi mới hệ thống quản lý, khả năng marketing... sẽ giúp doanh nghiệp duy trì và gia tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp (Nguyễn Phúc Nguyên & Vũ Quỳnh Anh, 2015). Mỗi doanh nghiệp khác nhau sẽ thể hiện khả năng thích nghi khác nhau. Giả thuyết nghiên cứu được đặt ra là:

*H1. Năng lực thích nghi có mối quan hệ tích cực đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.*

### **2.4. Năng lực sáng tạo**

Sáng tạo là nguồn lực quan trọng trong việc tạo dựng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Khả năng đổi mới là một trong những yếu tố quyết định sự tồn tại và thành công của tổ chức (Nguyễn Trần Sỹ, 2013). Lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp phụ thuộc lớn vào khả năng phát triển kiến thức, sáng tạo quá trình và khai thác khối kiến thức này một cách hiệu quả (Fabrizio, 2009). Wang (2007) cho rằng việc sáng tạo sản phẩm, sáng tạo thị trường, sáng tạo quá trình và cải tiến hành vi là bốn yếu tố ảnh hưởng đến năng lực sáng tạo. Hơn nữa, năng lực sáng tạo giúp doanh nghiệp kiến tạo giá trị cho sản phẩm và dịch vụ tốt hơn đối thủ cạnh tranh (Terziovski, 2010) và từ đó gia tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Đầu tư vào nghiên cứu và phát triển sẽ là bộ phận quan trọng để phát triển năng lực sáng tạo của doanh nghiệp. Khả năng sáng tạo dựa trên định hướng học hỏi, vận dụng kiến thức và kiến tạo giá trị mới là nét đặc thù của mỗi doanh nghiệp khi sở hữu nó. Đây là một yếu tố không dễ dàng bắt chước hoặc thay thế được. Giả thuyết nghiên cứu được đặt ra là:

*H2. Năng lực sáng tạo có mối quan hệ tích cực đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.*

### **2.5. Năng lực hấp thụ**

Khả năng hấp thụ nêu bật tầm quan trọng của việc tiếp thu tri thức bên ngoài, kết hợp với kiến thức nội bộ để tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững cho công ty. Cohen & Levinthal (1990) cũng như Fabrizio (2009) cho rằng năng lực hấp thụ là khả năng của một công ty trong việc nhận diện giá trị của thông tin bên ngoài, kết hợp với kiến thức bên trong nhằm tạo ra các sản phẩm độc đáo. Các công

ty có khả năng hấp thụ cao thể hiện việc học tập các đối tác, tích hợp thông tin đối ngoại và biến nó thành kiến thức của mình cao hơn. Theo Zahra & George (2002), khả năng hấp thụ là cấu trúc đa chiều bao gồm bốn yếu tố: mua lại kiến thức, đồng hóa kiến thức, chuyển đổi kiến thức và khai thác kiến thức. Mặc dù các yếu tố này là giống nhau cho tất cả các tổ chức nhưng việc sở hữu và phát triển nó lại thể hiện nét riêng biệt của từng tổ chức. Hơn nữa, không phải tổ chức nào cũng có được khả năng này, đặc biệt là trong thời gian ngắn phải yêu cầu tất cả các thành viên trong tổ chức thường xuyên đổi mới và hợp tác trong một tổ chức học tập. Trên cơ sở của năng lực hấp thụ, doanh nghiệp có thể áp dụng các kiến thức cần thiết để tạo ra kiến thức mới, làm thay đổi cơ bản và toàn diện việc định hình nguồn lực của tổ chức nhằm đạt được lợi thế về công nghệ và cạnh tranh tốt hơn (Zhou & Li, 2010). Giả thuyết nghiên cứu được đặt ra là:

*H3. Năng lực hấp thụ làm gia tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.*

### **2.6. Năng lực kết nối**

Theo Walter & cộng sự (2006), năng lực kết nối chính là khả năng tạo ra, duy trì và sử dụng hệ thống các mối quan hệ với các tổ chức nhằm tận dụng nguồn lực khan hiếm. Khi môi trường thay đổi, việc trở thành thành viên của một tổ chức trở nên cần thiết trong việc huy động nguồn lực cũng như phát huy tính kinh tế nhờ quy mô (Adobor, 2006). Để gia tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong chuỗi giá trị, doanh nghiệp không chỉ phải phát huy năng lực sáng tạo trong việc cung ứng sản phẩm và dịch vụ khác biệt mà còn phải kết nối với các doanh

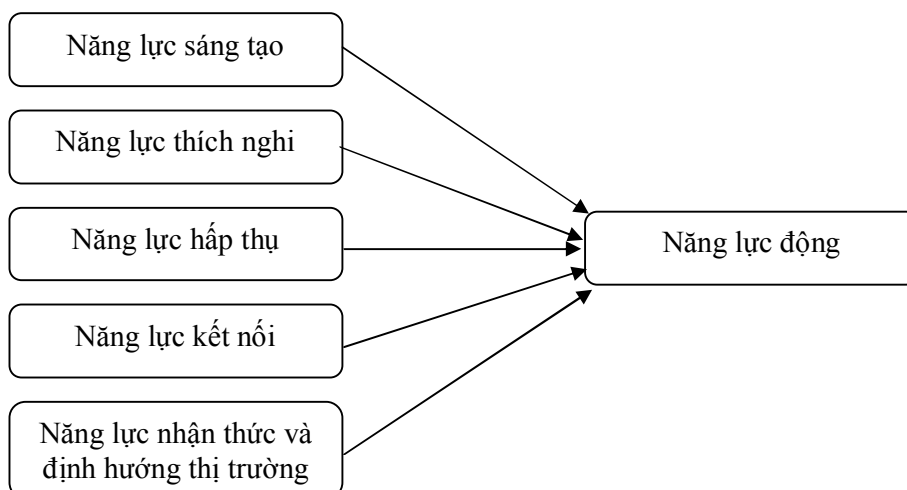
nh nghiệp khác trong chuỗi (Nguyễn Phúc Nguyên & Lê Thế Giới, 2013). Các doanh nghiệp có thể kết hợp với nhà cung cấp và thậm chí là các doanh nghiệp cạnh tranh trong chuỗi để xây dựng mạng lưới mạnh mẽ nhằm tìm kiếm lợi ích cho toàn hệ thống (Nguyễn Phúc Nguyên, 2012). Việc kết hợp này vừa gia tăng nguồn lực cho doanh nghiệp, vừa nâng cao khả năng sáng tạo và làm bền vững hơn năng lực và vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong mạng lưới. Điều này yêu cầu bản thân các doanh nghiệp và đặc biệt là giới quản trị phải có năng lực hợp tác, kết nối không chỉ trong lĩnh vực kinh doanh mà còn phân đầu trở thành một nhân tố trong mạng xã hội. Dưới đặc thù của Việt Nam, khuynh hướng này rất khác biệt giữa các nhà quản trị (Nguyen Phuc Nguyen, 2015), nó đòi hỏi các nhà quản trị phải có khả năng chấp nhận rủi ro, tạo sự thay đổi, gắn kết vào mạng lưới. Giả thuyết nghiên cứu được đặt ra là:

*H4. Năng lực kết nối làm gia tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.*

### **2.7. Năng lực nhận thức và định hướng thị trường**

Năng lực nhận thức và định hướng thị trường chính là khả năng của doanh nghiệp trong việc tiếp nhận thông tin, xử lý để dự đoán sự thay đổi của thị trường từ đó đưa ra các định hướng cho doanh nghiệp (Narver & Slater, 1990; Day, 1994). Năng lực này giúp doanh nghiệp phát hiện những cơ hội cũng như rào cản kinh doanh trên cơ sở am hiểu khách hàng, đối thủ cạnh tranh và các yếu tố môi trường (Keh & cộng sự, 2007). Trên cơ sở xây dựng văn hóa định hướng thị trường, doanh nghiệp sẽ tạo

**Hình 1: Mô hình nghiên cứu**





ra lợi thế cạnh tranh bền vững (Martin & Martin, 2005). Hơn nữa, thông qua năng lực này sẽ làm gia tăng khả năng marketing của doanh nghiệp (Nguyen Thi Mai Trang & Nguyen Dinh Tho, 2004). Tuy nhiên, nhận thức và định hướng thị trường là yếu tố về giá trị và văn hóa của doanh nghiệp mà doanh nghiệp này không thể bắt chước doanh nghiệp khác. Giả thuyết nghiên cứu được đặt ra là:

*H5. Năng lực nhận thức và định hướng thị trường tác động tích cực đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.*

Mô hình nghiên cứu được trình bày ở Hình 1.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Thu thập thông tin và thang đo

Nghiên cứu sử dụng phương pháp khảo sát để thu thập dữ liệu. Với đặc thù của miền Trung, nghiên cứu tập trung vào phân tích lĩnh vực du lịch ở khu vực này. Các câu hỏi được xây dựng từ các nghiên cứu trước. Bảng câu hỏi được tiến hành tiền kiểm định với 30 nhà quản lý (đang theo học chương trình MBA tại các trường đại học trong khu vực). Sau đó trên cơ sở phản hồi và góp ý, bảng câu hỏi được hiệu đính. Bảng câu hỏi cuối cùng được gửi cho các nhà quản lý ở khu vực du lịch trên cơ sở lựa chọn ngẫu nhiên từ “trang vàng Việt Nam” với quy mô mẫu là 600. Trong số 276 câu hỏi thu về có 14 bảng câu hỏi chưa hoàn tất và tổng số 262 bảng hỏi sẽ được sử dụng để phân tích. Nghiên cứu sử dụng các câu hỏi để tìm hiểu về loại hình doanh nghiệp (nhà nước, tư nhân, đầu tư nước ngoài). Nghiên cứu sử

dụng thang đo Likert 7 mức độ cho tất cả các biến. Đặc biệt, đối với thang đo về năng lực động, trên cơ sở gợi ý của Buckley & cộng sự (1998) về năng lực cạnh tranh, nghiên cứu áp dụng 3 thang đo của Li & Liu (2014) để đo lường năng lực động: khả năng định hướng chiến lược, khả năng ra quyết định đúng thời điểm và khả năng thực thi thay đổi. Thành phần, số biến và nguồn gốc thang đo được cụ thể ở bảng 1.

#### 3.2. Mô hình hồi quy có dạng

$$DC_i = \beta + \alpha_1 CC_i + \alpha_2 AC_i + \alpha_3 OC_i + \alpha_4 NC_i + \alpha_5 PC_i + \varepsilon_i$$

### 4. Kết quả

#### 4.1. Kiểm định giá trị tin cậy

Việc định lượng các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh động được tiến hành qua 3 bước. Đầu tiên, để khẳng định các thang đo đảm bảo độ tin cậy, nghiên cứu sử dụng phân tích Cronbach's alpha và nhân tố khám phá EFA cho 6 biến số trong mô hình đề xuất. Tiếp theo, tác giả sử dụng kỹ thuật phân tích nhân tố xác định CFA để đánh giá độ hội tụ, phân biệt và kiểm tra sự phù hợp của các cấu trúc trong mô hình. Cuối cùng, nghiên cứu sử dụng hồi quy để kiểm chứng mối quan hệ giữa các biến số trong mô hình.

Theo Sekaran (1992) nếu hệ số Cronbach's Alpha nhỏ hơn 0.6 thì thang đo lường được cho là không đủ độ tin cậy, nếu nằm trong khoảng từ 0.6 đến 0.8 là chấp nhận được và nếu hệ số này từ 0.8 trở lên đến gần 1 thì được xem là tốt. Kiểm định độ tin cậy

**Bảng 1: Biến nghiên cứu và nguồn gốc thang đo**

Thành phần	Số biến	Nguồn gốc thang đo
Năng lực sáng tạo (CC)	5	Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang (2009); Deshpandé & cộng sự (1993); Huỳnh Thanh Nhã & La Hồng Liên (2015)
Năng lực thích nghi (AC)	4	Zhou & Li (2010); Homburg & cộng sự (2007)
Năng lực hấp thụ (OC)	4	Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang (2009); Narver & Slater (1990)
Năng lực kết nối (NC)	4	Adobor (2006); Walter & cộng sự (2006)
Năng lực nhận thức và định hướng thị trường (PC)	5	Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang (2009); Zhou & Li (2010)
Năng lực động (DC)	3	Buckley & cộng sự (1988); Li & Liu (2014)

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

**Bảng 2: Kết quả từ phân tích CFA qua phần mềm LISREL**

Thành phần	Hệ số Cronbach's Alpha	Phương sai trích bình quân (AVE)
Năng lực sáng tạo (CC)	0.821	0.601
Năng lực thích nghi (AC)	0.867	0.663
Năng lực hấp thụ (OC)	0.756	0.584
Năng lực kết nối (NC)	0.704	0.512
Năng lực nhận thức và định hướng thị trường (PC)	0.810	0.658
Năng lực động (DC)	0.763	0.590
Số quan sát (N)= 262	NNFI =	0.94
RMSEA = 0.06	CFI =	0.95

*Nguồn: Dựa trên tính toán từ dữ liệu khảo sát bằng phần mềm LISREL và STATA*

thang đo năng lực động của doanh nghiệp với 25 biến thuộc 6 nhóm nhân tố. Tổng phương sai được giải thích bởi 6 nhân tố này là 74.6%. Các nhân tố khác nhau trong phân tích là tách rời, và các giá trị trong số nhân tố đều lớn hơn 0.5. Hơn nữa, hệ số Cronbach's Alpha nằm trong khoảng từ 0.7 đến 1.0 chứng tỏ thang đo lường này là tốt. Do đó, cả 25 chỉ báo này đều được giữ lại cho bước phân tích tiếp theo (Bảng 2).

Để kiểm tra sự phù hợp của quan hệ cấu trúc giữa các thành phần cũng như xác định độ giá trị hội tụ và phân biệt trong mô hình nghiên cứu, tác giả sử dụng kỹ thuật phân tích CFA bằng phần mềm LISREL 8.80. Chỉ số khi bình phương của mô hình có ý nghĩa cao ( $\chi^2=439.64$ ,  $df=208$ ,  $p=0.00$ ), với giá trị ( $\chi^2/df=2.11$ ) thấp hơn ngưỡng yêu cầu 5.0 (Schumacker & Lomax, 2004) cho nên các cấu trúc đều đạt được giá trị hội tụ. Kết quả cũng chỉ ra rằng bình phương hệ số tương quan của các cặp nhân tố nhỏ

hơn trung bình phương sai trích của mỗi cặp nhân tố tương ứng nên các đo lường trong mô hình đạt được độ giá trị phân biệt (Fornell & Lacker, 1981). Hơn nữa, để kiểm chứng mô hình tổng thể, tác giả sử dụng các chỉ số CFI, RMSEA và NFI và NNFI. Kết quả từ phân tích cho thấy CFI=0.95; RMSEA=0.06; NFI=0.93; NNFI=0.94. Theo Hair & cộng sự (2006), các chỉ số của mô hình đều đáp ứng yêu cầu chứng tỏ mô hình đáng tin cậy. Vì vậy các biến, cấu trúc trong mô hình đáp ứng yêu cầu về các tiêu chí thống kê nên được sử dụng để kiểm định các giả thuyết của mô hình nghiên cứu.

#### 4.2. Kết quả

Tác giả sử dụng mô hình hồi quy OLS bằng phần mềm STATA 13 để phân tích tác động của các biến số đến năng lực động của doanh nghiệp. Nghiên cứu sử dụng loại hình sở hữu là biến kiểm soát. Kết quả mô hình phản ánh độ tương tích của dữ liệu và mô hình có ý nghĩa thống kê (Bảng 3). Tất cả các giả

**Bảng 3: Kết quả phân tích hồi quy**

Biến	Mô hình 1	Mô hình 2
	Năng lực động	Năng lực động
Năng lực sáng tạo	0.198**	0.209**
Năng lực thích nghi	0.178**	0.170**
Năng lực hấp thụ	0.103*	0.112*
Năng lực kết nối	0.214**	0.209**
Năng lực nhận thức và định hướng thị trường	0.312***	0.336***
Private		0.114*
Foreign		0.135**
Hằng số	0.809**	1.024**
R <sup>2</sup> hiệu chỉnh	0.342	0.336
F	12.36***	10.87***
N	262	262

*Ghi chú: \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$*

thuyết trong mô hình đều chấp nhận dựa trên kết quả phân tích. Điều này chứng minh rằng: năng lực sáng tạo, năng lực thích nghi, năng lực hấp thụ, năng lực kết nối, năng lực nhận thức và định hướng thị trường là những thành tố quan trọng đối với năng lực cạnh tranh động. Điều này là hoàn toàn phù hợp với những đề xuất của Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang (2009) cũng như Nguyễn Trần Sỹ (2013) trong bối cảnh Việt Nam.

Với kết quả này, chúng ta có thể nhận thấy rằng năng lực động của một doanh nghiệp chịu tác động của cả yếu tố bên trong và bên ngoài, bao hàm cả nội dung hữu hình và vô hình. Khả năng sáng tạo, đổi mới; khả năng thích ứng với môi trường kết hợp với khả năng kết nối và vận dụng kiến thức từ mạng lưới sẽ hình thành năng lực động của doanh nghiệp. Vì thế, doanh nghiệp có thể xây dựng, duy trì và phát triển năng lực này thông qua việc phân tích và cấu hình lại các nguồn lực để tạo lập các khả năng. Khi xem xét kỹ hệ số beta, chúng ta nhận thấy rằng năng lực nhận thức, định hướng thị trường và năng lực kết nối ảnh hưởng mạnh nhất đến năng lực động của doanh nghiệp. Với đặc thù của các doanh nghiệp trong lĩnh vực du lịch nơi các doanh nghiệp phải tương tác với nhau trong chuỗi giá trị nhằm cung cấp giá trị cao nhất cho khách hàng thì năng lực kết nối là vô cùng quan trọng. Hơn nữa, dưới tác động của toàn cầu hóa và hội nhập sâu rộng nền kinh tế khu vực, khả năng nắm bắt thay đổi thị trường, nhạy bén với thị hiếu của khách hàng là yếu tố quyết định ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp và góp phần vào việc tăng trưởng bền vững. Kết quả phân tích cũng chỉ ra rằng, năng lực động của các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và khu vực kinh tế tư nhân năng động hơn rất nhiều so với khu vực nhà nước.

## 5. Kết luận

Dưới góc độ lý thuyết, nghiên cứu đã làm rõ các

yếu tố nội tại của năng lực động. Nghiên cứu giúp chúng ta hiểu rõ hơn bản chất cạnh tranh trên cơ sở phân tích nguồn lực khan hiếm của tổ chức. Làm thế nào dịch chuyển nguồn lực của tổ chức trên cơ sở phát huy tối đa năng lực cốt lõi của doanh nghiệp là hướng đi mà các doanh nghiệp đang tìm tòi. Dựa trên kết quả khảo sát các doanh nghiệp trong lĩnh vực du lịch, nghiên cứu đã chứng minh rằng doanh nghiệp có thể xây dựng và phát triển năng lực động của mình trên cơ sở phân tích kỹ các yếu tố cấu thành của nó: năng lực sáng tạo, năng lực thích nghi, năng lực hấp thụ, năng lực kết nối, năng lực nhận thức và định hướng thị trường. Từ đó, doanh nghiệp có thể hoạch định các chương trình phát hiện, nuôi dưỡng và phát triển năng lực động để tạo nên lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Dưới góc độ thực tiễn, kết quả nghiên cứu cũng hàm ý một số nội dung trong việc gia tăng khả năng cạnh tranh của công ty. Năng lực nhận thức và định hướng thị trường trở nên quan trọng đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt của ngành. Với mục đích theo dõi diễn biến hoạt động của đối thủ cạnh tranh và dự đoán những hành động sắp tới của họ, các doanh nghiệp có thể chủ động trong việc xây dựng kế hoạch giữ chân và thu hút khách hàng từ đối thủ cạnh tranh. Hơn nữa, trong thời đại hội nhập kinh tế thì việc liên kết, hợp tác với nhà cung cấp, khách hàng trong chuỗi giá trị ngày càng trở nên quan trọng (Nguyễn Phúc Nguyên, 2012; Nguyen Phuc Nguyen, 2015). Thông qua việc này, doanh nghiệp có thể cải thiện và nâng cao năng lực sáng tạo của mình để đáp ứng ngày càng tốt hơn yêu cầu của khách hàng (Nguyễn Phúc Nguyên & Lê Thế Giới, 2013). Bên cạnh đó, việc đào tạo và định hướng doanh nghiệp theo tinh thần kinh doanh là khá quan trọng đối với khả năng hấp thụ. Với tinh thần kinh doanh của các lãnh đạo sẽ giúp cho công ty có xu hướng mở rộng hoạt động kinh doanh thông qua con đường học tập kiến thức. □

## Tài liệu tham khảo

- Adobor, H. (2006), 'Inter-firm collaboration: Configurations and dynamics', *Competitiveness Review*, 16 (2), 122-134.
- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009), 'What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?', *International Journal of Management Review*, 11 (1), 29-49.
- Barney, J.B. (1991), 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J.B. (2001a), 'Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes', *Academy of Management Review*, 26 (1), 41-56.
- Barney, J.B. (2001b), 'Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-

- based view', *Journal of Management*, 27 (6), 643-650.
- Barney, J.B., Wright, M. & Ketchen, D.Jr. (2001), 'The resource-based view of the firm: ten years after 1991', *Journal of Management*, 27 (6), 625-641.
- Barreto, I. (2010), 'Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future', *Journal of Management*, 36 (1), 256-280.
- Buckley, P.J., Pass, C.L. & Prescott, K. (1988), 'Measure of international competitiveness: A critical survey', *Journal of Marketing Management*, 4 (2), 175-200.
- Cohen, M.D. & Levinthal, D.A (1990), 'Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation', *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.
- Collis, D.J (1994), 'Research note: how valuable are organizational capabilities?', *Strategic Management Journal*, 15 (S1), 143-152.
- Day, G.S. (1994), 'The capabilities of market-driven organizations', *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-53.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. & Webster Jr., F.E. (1993), 'Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis', *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-37.
- Eisenhart, K.M. & Martin, J.A. (2000), 'Dynamic capabilities: What are they?', *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), 1105-1121.
- Fabrizio, K.R. (2009), 'Absorptive capacity and the research for innovation', *Research Policy*, 38 (2), 255-267.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981), Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50
- 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., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2006), *Multivariate data analysis (6th Ed.)*, Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Homburg, C., Grozdanovic, M. & Klarmann, M. (2007), 'Responsiveness to customers and competitors: The role of affective and cognitive organizational systems', *Journal of Marketing*, 71 (3), 18-38.
- Huỳnh Thanh Nhã & La Hồng Liên (2015), 'Các nhân tố nội tại ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp kinh tế tư nhân tại Thành phố Cần Thơ', *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 36, 72-80.
- Keh, H.T., Nguyen Thi Tuyet Mai & Hwei, P.Ng (2007), 'The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs', *Journal of Business Venturing*, 22 (4), 592-611.
- Leonard, B.D. (1992), 'Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development', *Strategic Management Journal*, 13 (S1), 111-125.
- Li, Da-yuan, & Liu, Juan (2014), 'Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China', *Journal of Business Research*, 67 (1), 2793-2799.
- Martin, B.A. & Martin, J.H. (2005), 'Building a market-oriented organizational environment: An implementation framework for small organizations', *American Journal of Business*, 20 (2), 45-58.
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990), 'The Effect of a Market Orientation on Business Profitability', *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Nguyễn Phúc Nguyên (2012), 'Vận dụng lý thuyết về chuỗi cung ứng để phát triển ngành du lịch miền Trung', *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, 8 (57), 97-103.
- Nguyen Phuc Nguyen (2015), 'Integrated view of inter-firm cooperation: An empirical study in Tourism Region', *International Journal of Economics and Finance*, 7 (8), 77-87.
- Nguyễn Phúc Nguyên & Lê Thế Giới (2013), 'Phát triển bền vững du lịch duyên hải miền Trung theo cách tiếp cận chuỗi giá trị', *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, 277, 2-11.
- Nguyễn Phúc Nguyên & Vũ Quỳnh Anh (2015), 'Năng lực động - cách tiếp cận mới để phát triển bền vững', *Tạp chí Khoa học Kinh tế*, 3 (1), 1-10.



- Nguyễn Trần Sỹ (2013), ‘Năng lực động - hướng tiếp cận mới để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam’, *Tạp chí Phát triển và Hội nhập*, 12 (22), 15-20.
- Nguyen Thi Mai Trang & Nguyen Dinh Tho (2004), ‘The impact of cultural sensitivity and information exchange on relationship quality’, *Marketing Intelligence & Planning*, 32 (7), 754-768.
- Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang (2009), ‘Một số yếu tố tạo thành năng lực động doanh nghiệp và giải pháp nuôi dưỡng’, *Kỷ yếu Hội thảo Năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp*, Viện nghiên cứu kinh tế phát triển, Hồ Chí Minh tháng 4-2009, 1-21.
- Oktemgil, M. & Gordon G. (1997), ‘Consequences of high and low adaptive capability in UK Companies’, *European Journal of Marketing*, 31 (7), 445-466.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Sekaran, U. (1992), *Research Methods for Business – A skill building approach*, 2nd edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2004), *A beginner’s guide to structural equation modeling*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997), ‘Dynamic capabilities and strategic management’, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Terziovski, M. (2010), ‘Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A resource based view’, *Strategic Management Journal*, 31 (8), 892-902.
- Walter, A., Auer, M. & Ritter, T. (2006), ‘The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance’, *Journal of Business Venturing*, 21 (4), 541-567.
- Wang, C.L. (2007), ‘Dynamic capabilities: A review and research agenda’, *The International Journal of Management Reviews*, 9 (1), 31-51.
- Wernerfelt, B. (1984), ‘The resource-based view of the firm’, *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Zahra S.A. & George G. (2002), ‘Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension’, *Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.
- Zhou, K.Z. & Li, C.B. (2010), ‘How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economics’, *Journal of Business Research*, 63 (3), 224-231.

---

### Thông tin tác giả:

**\*Nguyễn Phúc Nguyên**, Tiến sỹ

- Tổ chức tác giả công tác: Phòng Khoa học và Hợp tác Quốc tế, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng.

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: mối quan hệ giữa các doanh nghiệp, năng lực động, chuỗi cung ứng, du lịch, SMEs.

- Một số tạp chí tác giả đã đăng tải công trình nghiên cứu: *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*; *Tạp chí Phát triển Kinh tế*; *Tạp chí Khoa học Công nghệ (ĐHĐN)*; *Tạp chí Khoa học Kinh tế*; *International Journal of Economics and Finance*; *International Journal of Business and Management*; *International Journal of Management & Information Systems*.

- Địa chỉ Email: nguyennp@due.edu.vn