VIỆN HÀN LÂM
KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM
HỌC VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI

TRẦN THANH VŨ

ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ NĂNG LỰC QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI TỈNH BÌNH DƯƠNG

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 9.34.01.01

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Người hướng dẫn khoa học:

PGS.TS. Nguyễn Huy Hoàng
TS. Phạm Sỹ An

HÀ NỘI - 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, trích dẫn trong luận án này là trung thực. Kết quả nghiên cứu của luận án chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

TÁC GIẢ LUẬN ÁN

TRẦN THANH VŨ

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU 1
CHƯƠNG I: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN 10
1.1. Nội dung tổng quan 10
1.1.1. Các nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa 10
1.1.2. Các nghiên cứu về năng lực quản trị và các yếu tố năng lực quản trị của doanh nghiệp nhỏ và vừa 12
1.1.3. Tuyến nghiên cứu về mối quan hệ giữa năng lực quản trị và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa 20
1.1.4. Các nghiên cứu về mối quan hệ giữa năng lực quản trị và năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Bình Dương và Việt Nam 24
1.2. Đánh giá tổng quan và xác định khoảng trống nghiên cứu 28
1.2.1. Đánh giá chung về các nghiên cứu được tổng quan 28
1.2.2. Những vấn đề mà các nghiên cứu tổng quan chưa giải quyết 29
1.2.3. Khoảng trống nghiên cứu 30
1.2.4. Định hướng nghiên cứu tiếp theo 31
CHƯƠNG II: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ NĂNG LỰC QUẢN TRỊ ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA 34
2.1. Cơ sở lý luận về quản trị và năng lực quản trị 34
2.1.1. Một số khái niệm 34
2.1.2. Vai trò và tầm quan trọng của năng lực quản trị 41
2.1.3. Bản chất của quản trị 43
2.1.4. Chức năng của quản trị 44
2.1.5. Phân biệt quản trị và quản lý 45
2.2. Nội hàm và các yếu tố cấu thành năng lực quản trị 45
2.2.1. Quản trị chiến lược: 46
2.2.2. Quản trị tài chính: 46
2.2.3. Quản trị nguồn nhân lực (quản trị nhân sự): 47

2.2.4. Quản trị marketing: 47
2.2.5. Quản trị công nghệ: 47
2.2.6. Quản trị quan hệ: 48
2.2.7. Quản trị rủi ro: 48
2.2.8. Năng lực ra quyết định: 49
2.3. Nội hàm và cấu thành của năng lực cạnh tranh 50
2.3.1. Các mô hình xác định nội hàm cấu thành năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp: 50
2.3.2. Các yếu tố đo lường năng lực cạnh tranh của DNNVV 53
2.4. Mối quan hệ giữa năng lực quản trị và năng lực cạnh tranh trong doanh nghiệp nhỏ và vừa 57
2.4.1. Năng lực quản trị xây dựng lợi thế cạnh tranh 57
2.4.2. Năng lực quản trị tạo ra lợi thế cạnh tranh 57
2.4.3. Năng lực quản trị quyết định khả năng cạnh tranh 58
2.4.4. Quản trị yếu kém làm suy giảm năng lực cạnh tranh của DNNVV . 58
2.5. Xác định mô hình lý thuyết đề xuất cho nghiên cứu 59
2.5.1. Cơ sở cho định hướng nghiên cứu 59
2.5.2. Đề xuất mô hình nghiên cứu 62
2.6. Giả thuyết nghiên cứu 66
2.7. Khung phân tích áp dụng cho luận án 68
Tiểu kết Chương II 70
CHƯƠNG III: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU 71
3.1. Cách tiếp cận và logic nghiên cứu 71
3.2. Phương pháp nghiên cứu 72
3.2.1. Phương pháp nghiên cứu định tính 72
3.2.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng 73
3.3. Tư liệu và dữ liệu sử dụng cho nghiên cứu 80
3.3.1. Tư liệu thứ cấp 80
3.3.2. Dữ liệu sơ cấp và phương thức thu thập 81
3.4. Phương pháp chọn mẫu và xác định quy mô mẫu 84
3.4.1. Phương pháp chọn mẫu 84
3.4.2. Quy mô mẫu và công thức xác định 86
3.5. Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu 87

3.5.1. Dữ liệu định lượng 87
3.5.2. Dữ liệu định tính 89
3.6. Phương pháp ước lượng 90
Tiểu kết Chương III 91
CHƯƠNG IV: THỰC TRẠNG ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ NĂNG LỰC QUẢN TRỊ ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI BÌNH DƯƠNG 92
4.1. Khái quát về thực trạng doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Bình Dương 92
4.1.1. Khái quát về tình hình phát triển kinh tế - xã hội của Bình Dương.. 92
4.1.2. Thực trạng doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Bình Dương 93
4.2. Phân tích định lượng ảnh hưởng của các yếu tố quản trị đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Bình Dương 99
4.2.1. Phân tích thống kê mô tả mẫu nghiên cứu về DNNVV tại tỉnh Bình Dương 99
4.2.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo 104
4.2.3. Phân tích các nhân tố khám phá 105
4.2.4. Kết quả nghiên cứu 107
4.3. Kiểm định các giả thuyết 121
4.4. Thảo luận kết quả nghiên cứu và những vấn đề đặt ra 125
4.4.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu 125
4.4.2. Một số vấn đề đặt ra 130
Tiểu kết Chương IV 133
CHƯƠNG V: GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CHO DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH TRONG BỐI CẢNH MỚI 134
5.1. Bối cảnh và yêu cầu đặt ra đối với việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Bình Dương 134
5.2. Quan điểm và định hướng đề xuất giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh cho DNNVV tại Bình Dương 137
5.2.1. Quan điểm đề xuất giải pháp 137
5.2.2. Định hướng nâng cao năng lực cạnh tranh cho DNNVV trong giai đoạn 2026 - 2030 139

5.3. Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Bình Dương và Thành phố Hồ Chí Minh 142
5.3.1. Các yếu tố đặc hữu của Bình Dương 142
5.3.2. Nhóm giải pháp nâng cao năng lực quản trị 144
5.3.3. Giải pháp phát huy vai trò chiến lược cạnh tranh 152
5.4. Một số kiến nghị 155
5.4.1. Kiến nghị đối với Nhà nước và các cơ quan hoạch định chính sách 155
5.4.2. Kiến nghị đối với chính quyền địa phương (Bình Dương cũ và nay là Thành phố Hồ Chí Minh) 156
5.4.3. Kiến nghị đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa 157
Tiểu kết Chương V 157
KẾT LUẬN 159
TÀI LIỆU THAM KHẢO 162
PHỤ LỤC 177

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1. Bảng tổng hợp các yếu tố NLQT và chiều tác động NLCT của DNNVV 30
Bảng 1.2. Bảng tổng hợp các yếu tố cấu thành NLCT của DNNVV 32
Bảng 2.1. Sự khác nhau giữa quản trị và quản lý 44
Bảng 2.2. Các yếu tố đo lường NLCT của DNNVV 53
Bảng 3.1. Bộ chỉ báo NLCT của doanh nghiệp 72
Bảng 3.2. Bảng tổng hợp các biến độc lập/biến trung gian và chiều tác động đến NLCT của DNNVV 74
Bảng 3.3. Các yếu tố thành phần và thang đo của các biến độc lập và biến trung gian 75
Bảng 4.1. Kết quả thống kê mô tả các thang đo trong nghiên cứu (N=296)..... 98
Bảng 4.1a. Kiểm định giả định phân phối chuẩn của bộ dữ liệu ……99
Bảng 4.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha..... 103
Bảng 4.3. Kiểm định KMO và Bartlett 104
Bảng 4.4. Tổng phương sai trích (Total Variance Explained) - các nhân tố có Eigenvalue > 1 105
Bảng 4.5. Kết quả tổng hợp các chỉ số mô hình hồi quy 106
Bảng 4.6. Kiểm định phương sai ANOVA của mô hình 108
Bảng 4.7. Kết quả ước lượng mô hình nền 109
Bảng 4.8. Kết quả ước lượng đồng thời các Mô hình 3.4.1 và 3.4.2. có biến trung gian CLCT 112
Bảng 4.9. Bootstrap kiểm định hiệu ứng trung gian 118
Bảng 4.10. Bảng tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết 121

DANH MỤC BẢNG VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Tiếng Anh	Tiếng Việt
ADB	Asian Development Bank	Ngân hàng Phát triển châu Á
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
CB-SEM	Covariance-Based Structural Equation Modeling	Mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên hiệp phương sai
CFA	Confirmatory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khẳng định
CLCT	-	Chiến lược cạnh tranh
CNTT	-	Công nghệ thông tin
COVID-19	Coronavirus Disease 2019	Dịch bệnh do vi-rút Corona năm 2019
CRM	Customer Relationship Management	Quản trị quan hệ khách hàng
DCV	Dynamic Capabilities View	Lý thuyết năng lực động
DMCs	Dynamic Managerial Capabilities	Năng lực quản trị năng động
DN		Doanh nghiệp
DNNVV	Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)	Doanh nghiệp nhỏ và vừa
EFA	Exploratory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khám phá
ERP	Enterprise Resource Planning	Hoạch định nguồn lực doanh nghiệp
FDI	Foreign Direct Investment	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
GDP	Gross Domestic Product	Tổng sản phẩm quốc nội
HR	Human Resources	Nguồn nhân lực
HRM	Human Resource Management	Quản trị nguồn nhân lực
KHCN	-	Khoa học và công nghệ
MK	-	Marketing

Từ viết tắt	Tiếng Anh	Tiếng Việt
NLCT	-	Năng lực cạnh tranh
NLQT	-	Năng lực quản trị
NCS	-	Nghiên cứu sinh
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế
PCI	Provincial Competitiveness Index	Chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh
R&D	Research and Development	Nghiên cứu và phát triển
RBV	Resource-Based View	Lý thuyết dựa trên nguồn lực
SEM	Structural Equation Modeling	Mô hình cấu trúc tuyến tính
SMEs	Small and Medium-sized Enterprises	Doanh nghiệp nhỏ và vừa
TP.HCM	-	Thành phố Hồ Chí Minh
VRIN	Valuable - Rare - Inimitable - Non-substitutable	Nguồn lực có giá trị - hiếm có - khó bắt chước và không thể thay thế
WB	World Bank	Ngân hàng Thế giới
WEF	World Economic Forum	Diễn đàn Kinh tế Thế giới

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, hội nhập kinh tế quốc tế và chuyển đổi số đang diễn ra một cách mạnh mẽ, Năng lực cạnh tranh (NLCT) trở thành yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Đặc biệt, đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV), NLCT là điều kiện sống còn để duy trì hoạt động và phát triển bền vững.

Trong cấu trúc kinh tế quốc gia Việt Nam, DNNVV đóng vai trò là "xương sống" khi chiếm tới 98% tổng số doanh nghiệp, đóng góp hơn 40% GDP và giải quyết việc làm cho hơn 60% lực lượng lao động (Nguyễn Quang Hưng, 2022). Khu vực này không chỉ là động lực tăng trưởng mà còn là hạt nhân thúc đẩy đổi mới sáng tạo, chuyển dịch cơ cấu lao động và ổn định an sinh xã hội (Trần Minh Hòa & Lê Ngọc Thảo, 2021). Tuy nhiên, do quy mô nhỏ, hạn chế về nguồn lực tài chính, nhân lực và công nghệ, DNNVV luôn đối mặt với nhiều thách thức trong việc nâng cao NLCT của mình.

Vai trò này một lần nữa được khẳng định tại Nghị quyết số 68-NQ/TW ngày 04/5/2025 của Bộ Chính trị về phát triển kinh tế tư nhân. Nghị quyết đặt ra yêu cầu chiến lược về việc hình thành đội ngũ doanh nghiệp dân tộc có năng lực quản trị hiện đại, trình độ công nghệ tiên tiến và đủ sức cạnh tranh trong chuỗi giá trị toàn cầu. Việc nâng cao nội lực cho DNNVV không còn là lựa chọn, mà là nhiệm vụ chính trị - kinh tế cấp bách để hiện thực hóa mục tiêu đưa kinh tế tư nhân trở thành động lực quan trọng của nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Tuy nhiên, thực trạng tại Việt Nam nói chung và địa bàn Bình Dương nói riêng cho thấy DNNVV đang đối mặt với những "điểm nghẽn" năng lực trầm trọng, cản trở mục tiêu phát triển bền vững, cụ thể: Thứ nhất, Sự lạc hậu trong mô hình quản trị: Theo báo cáo của Ngân hàng Thế giới (2023), chỉ số thực hành quản trị của các doanh nghiệp Việt Nam chỉ đạt 48,6/100, khoảng cách khá xa so với mức 65-70/100 của khối OECD. Nhiều DNNVV vẫn vận hành dựa trên kinh nghiệm cá nhân của chủ doanh nghiệp, thiếu hệ thống kiểm soát nội bộ và các quy trình ra

quyết định dựa trên dữ liệu (Phạm Thị Ngọc & Vũ Minh Tuấn, 2020) điều này khiến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp thấp, khả năng đổi mới hạn chế và dễ bị tổn thương trước biến động kinh tế. Trong khi đó, NLQT không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh mà còn là yếu tố nền tảng để doanh nghiệp nâng cao NLCT tổng thể (Nguyễn Hoàng Thanh, 2021). Theo khảo sát của Sở Công Thương Bình Dương (2023 ước tính có tới 70% DNNVV tại Bình Dương chưa thực sự đầu tư bài bản cho việc nâng cao năng lực quản trị (NLQT)). Hầu hết các chủ doanh nghiệp chưa có kiến thức bài bản về quản trị hiện đại, quản trị rủi ro hay quản trị đổi mới. Điều này dẫn đến việc doanh nghiệp khó tham gia sâu vào chuỗi giá trị khu vực và toàn cầu, giảm khả năng liên kết với doanh nghiệp có vốn FDI và làm chậm quá trình chuyển đổi số (World Bank, 2022); Thứ hai, hạn chế về nguồn lực và "bẫy" chi phí thấp: DNNVV đang rơi vào tình trạng thiếu hụt tài chính nghiêm trọng khi 68,4% doanh nghiệp vẫn phải dựa vào vốn tự có, và chỉ có 29,2% tiếp cận được nguồn vốn ngân hàng cho đầu tư. Điều này dẫn đến cường độ đổi mới công nghệ rất thấp (chỉ **7,5%** doanh nghiệp có đổi mới quy trình trong 3 năm gần nhất), khiến doanh nghiệp khó tạo ra giá trị khác biệt và dễ bị tổn thương trước biến động thị trường; Thứ ba, thiếu hụt tư duy chiến lược dài hạn: Chỉ khoảng **41%** doanh nghiệp có xây dựng chiến lược chính thức, dẫn đến tình trạng quản trị mang tính "đối phó" ngắn hạn thay vì định hướng bền vững theo lý thuyết nguồn lực (RBV). Việc thiếu một chiến lược cạnh tranh rõ ràng làm phân tán các nguồn lực hạn hẹp, khiến NLQT không thể chuyển hóa hiệu quả thành kết quả thị trường.

Ngoài ra, Theo Porter (1990), NLCT của doanh nghiệp thể hiện ở khả năng duy trì, mở rộng thị phần và đạt được lợi nhuận bền vững thông qua việc tạo ra giá trị khác biệt so với đối thủ. Đối với DNNVV, yếu tố này càng quan trọng hơn vì họ thường không có lợi thế về quy mô, vốn hay công nghệ, mà phải dựa vào khả năng quản trị linh hoạt, sáng tạo, hiệu quả và sự khác biệt. Trong khi các doanh nghiệp lớn có thể tận dụng nguồn lực mạnh để cạnh tranh bằng giá hoặc công nghệ, thì DNNVV cần phát huy nội lực, đặc biệt là NLQT, nhằm tối ưu hóa

các nguồn lực hạn chế và nâng cao hiệu quả hoạt động thông qua sự khác biệt của mình (Barney, 1991). Theo quan điểm của lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource-Based View - RBV), NLCT bền vững của doanh nghiệp đến từ việc sở hữu và khai thác hiệu quả các nguồn lực có giá trị, sự khan hiếm, khó sao chép và khó thay thế (Barney, 1991; Grant, 1996). Trong đó, NLQT là nguồn lực vô hình quan trọng nhất vì nó quyết định cách thức tổ chức sử dụng và phối hợp các nguồn lực khác như tài chính, công nghệ, nhân sự hay thông tin (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Nhiều nghiên cứu quốc tế cho thấy NLQT có ảnh hưởng tích cực đến năng suất, hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp (Wiklund & Shepherd, 2003). Các doanh nghiệp có hệ thống quản trị hiện đại, linh hoạt và minh bạch thường dễ dàng thích ứng với thay đổi của thị trường, nắm bắt cơ hội và tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững (Zahra & George, 2002).

Tại Bình Dương - một trong những trung tâm công nghiệp hàng đầu của nước ta - DNNVV chiếm hơn 97% tổng số doanh nghiệp, đóng góp quan trọng cho tăng trưởng kinh tế của tỉnh, tạo việc làm và phát triển công nghiệp hỗ trợ tại địa phương (Sở Kế hoạch và Đầu tư Bình Dương, 2023). Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng NLCT của DNNVV tại đây vẫn còn hạn chế, đặc biệt là về đổi mới công nghệ, chất lượng nhân lực và năng lực quản lý (Lê Thị Thu Trang, 2023). Các DNNVV ở đây gặp khó khăn trong việc tiếp cận vốn, áp dụng công nghệ mới, xây dựng thương hiệu, mở rộng thị trường và đặc biệt là trong việc hoàn thiện NLQT doanh nghiệp (Trần Quốc Toản & Phan Văn Khánh, 2022). Mặc dù đã có một số nghiên cứu về NLCT của DNNVV ở Bình Dương, nhưng đa phần mới tập trung vào các yếu tố tài chính, marketing, công nghệ hoặc nhân lực mà chưa đi sâu phân tích ảnh hưởng của các yếu tố NLQT (Nguyễn Thị Mai & Trần Khánh Linh, 2023).

Bối cảnh càng trở nên đặc biệt khi Bình Dương sáp nhập vào Thành phố Hồ Chí Minh từ ngày 01/7/2025 theo Nghị quyết số 202/2025/QH15. Việc trở thành bộ phận của siêu đô thị đặc biệt buộc doanh nghiệp Bình Dương phải chuyển mình từ mô hình cạnh tranh dựa trên "chi phí thấp" sang cạnh tranh bằng giá trị và sự

khác biệt để tồn tại trong hệ sinh thái kinh tế khắt khe hơn. Mặt khác, hầu hết các công trình trước đây được thực hiện trước thời kỳ chuyển đổi số và sau đại dịch COVID-19, khi bối cảnh kinh doanh còn nhiều khác biệt. Việc xem xét lại mối quan hệ giữa NLQT và NLCT trong giai đoạn hiện nay - khi công nghệ, đổi mới sáng tạo và khả năng thích ứng trở thành yếu tố sống còn - là một hướng tiếp cận cần thiết và mới mẻ. Bên cạnh đó, việc nghiên cứu tại cấp địa phương như Bình Dương giúp cung cấp bằng chứng thực nghiệm cụ thể, tránh khái quát hóa chung chung và tăng giá trị ứng dụng trong hoạch định chính sách phát triển DNNVV trên địa bàn. Vì vậy, việc nghiên cứu sinh (NCS) lựa chọn đề tài *"Ảnh hưởng của các yếu tố năng lực quản trị doanh nghiệp đến năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại tỉnh Bình Dương"* không chỉ có ý nghĩa bổ sung vào hệ thống lý luận về năng lực động (DCV) mà còn cung cấp lộ trình thực tiễn giúp doanh nghiệp vượt qua các hạn chế nội tại, đáp ứng tiêu chuẩn quản trị của không gian kinh tế mới và thực hiện thắng lợi định hướng của Nghị quyết 68-NQ/TW.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài

2.1. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu tổng quát: là làm rõ cơ chế tác động và mức độ ảnh hưởng của các yếu tố cấu thành NLQT doanh nghiệp đến NLCT của các DNNVV tại Bình Dương. Trên cơ sở đó, luận án xác định vai trò điều phối của chiến lược cạnh tranh (CLCT) như một mắt xích trung gian quan trọng để đề xuất hệ thống giải pháp khoa học nhằm nâng cao nội lực và vị thế thị trường cho DNNVV trong không gian kinh tế mới sau khi sáp nhập vào Thành phố Hồ Chí Minh.

Để đạt được mục tiêu tổng quát nêu trên, luận án tập trung giải quyết 04 mục tiêu cụ thể sau:

(i) Về mặt lý luận: Hệ thống hóa và làm sâu sắc khung lý thuyết về NLQT, CLCT và NLCT của doanh nghiệp dựa trên sự tích hợp giữa Lý thuyết nguồn lực (RBV) và Lý thuyết năng lực động (DCV). Qua đó, xây dựng mô hình nghiên cứu phản ánh mối quan hệ nhân quả theo chuỗi logic: NLQT → CLCT → NLCT phù hợp với đặc thù của DNNVV tại một nền kinh tế đang chuyển đổi.

(ii) Về mặt thực chứng: Đánh giá thực trạng và đo lường mức độ tác động trực tiếp của 08 nhân tố NLQT (Chiến lược, Tài chính, Nhân lực, Marketing, Công nghệ, Quan hệ, Quản trị rủi ro và Ra quyết định) đến kết quả cạnh tranh của DNNVV trên địa bàn Bình Dương.

(iii) Về cơ chế trung gian: Xác định và lượng hóa vai trò của CLCT trong việc truyền dẫn và khuếch đại tác động từ các nguồn lực quản trị nội tại thành lợi thế cạnh tranh thực tế trên thị trường.

(iv) Về mặt ứng dụng: Đề xuất hệ thống giải pháp đồng bộ và các kiến nghị chính sách nhằm hỗ trợ DNNVV vượt qua các "điểm nghẽn" về quản trị (đặc biệt là quản trị tài chính và công nghệ), giúp doanh nghiệp thích ứng và phát triển bền vững khi tham gia vào hệ sinh thái kinh tế khắt khe của siêu đô thị Thành phố Hồ Chí Minh đến năm 2030.

2.2. Câu hỏi nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu trên, Luận án trả lời các câu hỏi nghiên cứu sau:

- Những yếu tố nào cấu thành NLQT của DNNVV và các yếu tố đó có mối quan hệ như thế nào với NLCT của doanh nghiệp?

- Các yếu tố NLQT đó ảnh hưởng đến NLCT của DNNVV tại Bình Dương với mức độ và hướng tác động ra sao?

- Cần có những giải pháp nào để nâng cao NLCT của DNNVV tại Bình Dương?

2.3. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án để xác định khoảng trống nghiên cứu của đề tài.

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về NLQT, NLCT và tác động của các yếu tố NLQT đến NLCT trong mối tương quan giữa hai khái niệm này trong DNNVV; tổng hợp các mô hình, lý thuyết và kết quả nghiên cứu trước đây có liên quan trong và ngoài nước.

- Xây dựng mô hình nghiên cứu và giả thuyết thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố NLQT và NLCT của DNNVV.

- Đo lường và kiểm định mô hình thực nghiệm về ảnh hưởng của các yếu tố NLQT đến NLCT của DNNVV tại Bình Dương thông qua khảo sát dữ liệu định lượng và phân tích định tính bổ trợ.

- Phân tích mức độ tác động của các yếu tố cấu thành NLQT đến NLCT của DNNVV tại Bình Dương

- Đề xuất các giải pháp và kiến nghị chính sách nhằm nâng cao NLCT của DNNVV tại Bình Dương thông qua các yếu tố NLQT.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là ảnh hưởng của các yếu tố NLQT doanh nghiệp đến NLCT của DNNVV tại Bình Dương.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Để đảm bảo tính tập trung và phù hợp với mục tiêu nghiên cứu, luận án xác định phạm vi nghiên cứu như sau:

- *Phạm vi nội dung:* Luận án tập trung nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố NLQT đến NLCT của DNNVV qua hai hình thức: ảnh hưởng trực tiếp và ảnh hưởng gián tiếp thông qua chiến lược cạnh tranh (CLCT) của doanh nghiệp nhỏ và vừa.

- *Phạm vi không gian:* Địa bàn nghiên cứu tập trung tại Bình Dương (tỉnh Bình Dương cũ), là địa phương có môi trường kinh doanh năng động, có số lượng lớn các DNNVV hoạt động trong nhiều lĩnh vực như công nghiệp chế biến - chế tạo, thương mại, dịch vụ và xây dựng. Việc lựa chọn Bình Dương làm địa bàn nghiên cứu có tính đại diện cho vùng kinh tế trọng điểm phía Nam, nơi DNNVV đóng vai trò quan trọng trong chuỗi cung ứng, liên kết với các doanh nghiệp FDI và khu công nghiệp.

Do thực hiện Nghị quyết số 202/2025/QH15 của Quốc hội về việc sắp xếp đơn vị hành chính cấp tỉnh, Tỉnh Bình Dương cũ (cùng với tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu) đã được sáp nhập vào thành phố Hồ Chí Minh từ ngày 01/7/2025. Tuy nhiên, vì Luận án được bắt đầu thực hiện từ 2022 nên phạm vi không gian nghiên cứu của Luận án được tác giả lựa chọn là địa bàn tỉnh Bình Dương theo ranh giới cũ,

trước ngày 1/7/2025, và tên địa danh sử dụng trong Luận án là Bình Dương thay vì gọi là tỉnh Bình Dương.

- *Phạm vi thời gian:* Dữ liệu thứ cấp phục vụ nghiên cứu được thu thập trong giai đoạn 2019 - 2024, phản ánh xu hướng phát triển và môi trường kinh doanh của DNNVV tại Bình Dương. Dữ liệu sơ cấp (khảo sát định lượng và phỏng vấn định tính): được thực hiện trong năm 2024 - 2025, nhằm đảm bảo tính cập nhật và phản ánh chính xác thực trạng hiện nay. Các giải pháp và kiến nghị chính sách của luận án được đề xuất hướng đến năm 2030, phù hợp với định hướng phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh Bình Dương cũ và có thể mở rộng áp dụng cho TP. Hồ Chí Minh và cả nước.

4. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu

4.1. Cách tiếp cận nghiên cứu

Luận án được thực hiện dựa trên sự kết hợp giữa cách tiếp cận lý thuyết và thực nghiệm, theo hướng hệ thống - logic - thực chứng, nhằm đảm bảo tính khoa học và khả năng ứng dụng thực tiễn của kết quả nghiên cứu. Cách tiếp cận này đa chiều và kết hợp, thể hiện qua bốn định hướng chủ yếu như: *(i)* Tiếp cận hệ thống: xem xét NLQT và NLCT trong mối quan hệ tổng thể, có tính tương tác. *(ii)* Tiếp cận lý thuyết nguồn lực và năng lực động: xác định NLQT là nguồn lực chiến lược tác động đến NLCT. *(iii)* Tiếp cận thực chứng: sử dụng dữ liệu thực tế để kiểm định mô hình nghiên cứu, đảm bảo độ tin cậy và giá trị thực nghiệm. *(iv)* Tiếp cận ứng dụng chính sách: hướng kết quả nghiên cứu vào việc đề xuất giải pháp thiết thực cho doanh nghiệp và cơ quan quản lý địa phương.

Tóm lại, Luận án tiếp cận theo hướng tổng hợp - thực chứng - định hướng ứng dụng, dựa trên cơ sở lý thuyết hiện đại về quản trị và cạnh tranh, đồng thời gắn liền với bối cảnh thực tiễn của các DNNVV tại Bình Dương. Cách tiếp cận này cho phép luận án không chỉ làm rõ mối quan hệ giữa NLQT và các yếu tố cấu thành NLQT và NLCT mà còn góp phần cung cấp bằng chứng khoa học phục vụ công tác hoạch định chính sách phát triển DNNVV trong giai đoạn mới.

4.2. Phương pháp nghiên cứu

Luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, kết hợp giữa phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng.

Phương pháp định tính bao gồm: phương pháp phân tích dữ liệu; phương pháp tổng hợp, khái quát hóa; phương pháp thống kê, mô tả; phương pháp chuyên gia. Trong khi đó, phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng là mô hình kinh tế lượng thể hiện thông qua phương trình hồi quy đa biến biểu thị mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành NLQT và NLCT của DNNVV.

Nguồn dữ liệu phục vụ phương pháp nghiên cứu định lượng là dữ liệu thu thập thông qua khảo sát bằng bảng hỏi đối với các DNNVV trên địa bàn tỉnh Bình Dương. Dữ liệu thu thập được xử lý bằng các phương pháp thống kê hiện đại, gồm: (i) Phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha; (ii) Phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích nhân tố khẳng định (CFA); (iii) Phân tích mô hình hồi quy bội để kiểm định các giả thuyết về mối quan hệ giữa các yếu tố NLQT và NLCT có tính đến yếu tố trung gian. Phương pháp này cho phép luận án vừa khám phá, vừa kiểm định các mối quan hệ lý thuyết bằng bằng chứng thực nghiệm, từ đó đưa ra kết luận khoa học và giải pháp thực tiễn nhằm nâng cao NLCT của DNNVV tại Bình Dương và TP. Hồ Chí Minh. Chi tiết về các phương pháp nghiên cứu sử dụng trong Luận án được trình bày cụ thể tại Chương 3: Phương pháp nghiên cứu.

5. Đóng góp mới của Luận án

5.1. Đóng góp mới về mặt lý luận

- Luận án làm rõ và kiểm định thực nghiệm mối quan hệ giữa NLQT và NLCT của DNNVV theo chuỗi logic NLQT → CLCT → NLCT, qua đó bổ sung cách tiếp cận lý luận về cơ chế hình thành NLCT của doanh nghiệp.

- Luận án khẳng định và lượng hóa vai trò trung gian của CLCT trong việc chuyển hóa NLQT thành NLCT, góp phần làm sâu sắc sự tích hợp giữa lý thuyết nguồn lực (RBV), lý thuyết năng lực động (DCV) và lý thuyết cạnh tranh.

- Luận án hệ thống hóa và làm rõ nội hàm các thành phần NLQT của DNNVV trong mối quan hệ với CLCT, góp phần hoàn thiện khung phân tích lý luận về quản trị doanh nghiệp trong bối cảnh nền kinh tế đang chuyển đổi.

- Luận án xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu phản ánh đồng thời tác động trực tiếp và gián tiếp của NLQT đến NLCT, góp phần mở rộng hướng tiếp cận nghiên cứu về quản trị và cạnh tranh doanh nghiệp.

- Luận án phát triển và chuẩn hóa hệ thống thang đo các thành phần NLQT và CLCT phù hợp với đặc thù DNNVV tại Việt Nam, bổ sung công cụ đo lường cho các nghiên cứu tiếp theo.

5.2. Đóng góp mới về mặt thực tiễn

- Luận án cung cấp bằng chứng thực nghiệm cụ thể về vai trò của các NLQT trong việc nâng cao NLCT của DNNVV tại Bình Dương, giúp doanh nghiệp xác định đúng các NLQT cần ưu tiên đầu tư và hoàn thiện.

- Kết quả nghiên cứu làm rõ vai trò trung gian của CLCT trong việc chuyển hóa NLQT thành lợi thế cạnh tranh, qua đó hỗ trợ doanh nghiệp lựa chọn và triển khai CLCT phù hợp với nguồn lực và bối cảnh thị trường.

- Luận án đề xuất hệ thống giải pháp quản trị mang tính đồng bộ và khả thi, gắn trực tiếp với kết quả kiểm định thực nghiệm, có thể áp dụng linh hoạt cho DNNVV trong quá trình nâng cao NLCT.

- Các kiến nghị của luận án cung cấp cơ sở khoa học cho Nhà nước và chính quyền địa phương trong việc thiết kế chính sách và chương trình hỗ trợ DNNVV theo hướng nâng cao năng lực nội tại thay vì hỗ trợ dàn trải.

- Kết quả nghiên cứu có thể được sử dụng làm tài liệu tham khảo cho các tổ chức hỗ trợ doanh nghiệp, cơ sở đào tạo và tư vấn quản trị trong việc xây dựng chương trình đào tạo, tư vấn và chuyển giao tri thức quản trị phù hợp với DNNVV.

6. Cấu trúc của Luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận và phụ lục, Luận án gồm có 5 chương:

Chương I. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài Luận án

Chương II. Cơ sở lý luận về ảnh hưởng của các yếu tố NLQT đến NLCT của DNNVV

Chương III. Phương pháp nghiên cứu

Chương IV. Thực trạng ảnh hưởng của các yếu tố NLQT đến NLCT của các DNNVV tại Bình Dương

Chương V. Giải pháp nâng cao NLCT cho DNNVV tại Thành phố Hồ Chí Minh trong bối cảnh mới

CHƯƠNG 1
TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1.1. Nội dung tổng quan

Cả trong và ngoài nước, có nhiều nghiên cứu liên quan chặt chẽ đến đề tài Luận án. Trong chương này, NCS chỉ tập trung tổng quan một số công trình tiêu biểu nhất theo từng tuyến vấn đề liên quan đến đề tài Luận án.

1.1.1. Các nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa

Các nghiên cứu về NLCT của DNNVV trong và ngoài nước hình thành và phát triển theo một số hướng tiếp cận chủ đạo, phản ánh sự chuyển dịch từ cách nhìn dựa trên điều kiện bên ngoài sang nhấn mạnh vai trò của các yếu tố nội tại, đặc biệt là năng lực quản trị và khả năng đổi mới của doanh nghiệp.

Theo hướng tiếp cận kinh điển, NLCT được lý giải chủ yếu từ cấu trúc ngành và môi trường cạnh tranh. Công trình nền tảng của Porter (1990) với mô hình "kim cương" đã chỉ ra rằng NLCT không chỉ phụ thuộc vào lợi thế chi phí hay tài nguyên sẵn có, mà còn gắn chặt với khả năng đổi mới, thích ứng và tạo khác biệt của doanh nghiệp trong bối cảnh cạnh tranh cụ thể. Cách tiếp cận này đặt nền móng cho việc xem xét NLCT như một kết quả tổng hợp của điều kiện thị trường, cạnh tranh nội địa và vai trò điều tiết của Nhà nước, đồng thời mở ra hướng nghiên cứu về lợi thế cạnh tranh mang tính động.

Trên cơ sở đó, nhiều nghiên cứu sau này chuyển trọng tâm sang các yếu tố nội tại của doanh nghiệp. Tiêu biểu là lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBV), trong đó Barney (1991) khẳng định rằng NLCT bền vững được tạo lập từ việc sở hữu và khai thác hiệu quả các nguồn lực có giá trị, hiếm có, khó bắt chước và khó thay thế (VRIN), bao gồm tri thức quản trị, công nghệ, thương hiệu và các năng lực vô hình khác. Cách tiếp cận này đặc biệt phù hợp với DNNVV – nhóm doanh nghiệp thường hạn chế về quy mô và nguồn lực hữu hình nhưng có tiềm năng lớn trong việc phát huy các năng lực quản trị linh hoạt và sáng tạo.

Các tổ chức quốc tế đã mở rộng cách tiếp cận này bằng việc kết hợp phân tích nguồn lực nội tại với bối cảnh thể chế và chính sách. Báo cáo của OECD (2019) cho thấy NLCT của DNNVV phụ thuộc mạnh mẽ vào kỹ năng quản lý,

chất lượng nguồn nhân lực và khả năng liên kết, đồng thời nhấn mạnh vai trò của đổi mới công nghệ và khả năng thích ứng thị trường. Tương tự, Báo cáo Năng lực cạnh tranh toàn cầu của World Economic Forum (2019) khẳng định rằng đổi mới sáng tạo, năng lực công nghệ, tính năng động trong kinh doanh và khả năng giữ chân khách hàng là những trụ cột then chốt của NLCT ở cả cấp độ doanh nghiệp và quốc gia.

Ở cấp độ thực nghiệm, nhiều nghiên cứu quốc tế và khu vực đã chỉ ra rằng NLCT của DNNVV không được quyết định bởi một yếu tố đơn lẻ, mà là kết quả của sự kết hợp giữa đổi mới sản phẩm, chất lượng dịch vụ và hiệu quả vận hành. Nghiên cứu của Trần Mai Trang (2022) với dữ liệu khảo sát DNNVV Việt Nam cho thấy khả năng đổi mới sản phẩm, tăng trưởng doanh thu và chất lượng dịch vụ khách hàng có tác động mạnh mẽ đến NLCT. Tương tự, Sách trắng về DNNVV Nhật Bản của METI (2019) nhấn mạnh vai trò của khác biệt hóa sản phẩm, đổi mới công nghệ và duy trì quan hệ khách hàng như nền tảng giúp DNNVV phát triển bền vững trong môi trường biến động.

Các nghiên cứu mang tính tổng hợp lý thuyết cũng củng cố lập luận này. Gürel và Tat (2017), thông qua tổng quan lý thuyết về phân tích SWOT, cho rằng các "sức mạnh nội tại" như năng lực đổi mới, khả năng thích ứng và khác biệt hóa sản phẩm chính là yếu tố cốt lõi hình thành NLCT. Như vậy, NLCT ngày càng được nhìn nhận như một năng lực động, gắn với khả năng tái cấu trúc nguồn lực và phản ứng linh hoạt trước thay đổi của thị trường.

Trong bối cảnh Việt Nam và hội nhập kinh tế quốc tế, các nghiên cứu trong nước cho thấy NLCT của DNNVV còn nhiều hạn chế nhưng đồng thời cũng chỉ ra những hướng cải thiện rõ ràng. Nghiên cứu của Nguyễn Thị Giang (2025) cho thấy DNNVV Việt Nam còn yếu về khác biệt hóa sản phẩm, chiến lược marketing và năng lực công nghệ, từ đó nhấn mạnh vai trò của phát triển thương hiệu và đổi mới sản phẩm. Chu Thị Thảo (2020) tiếp cận từ góc độ hội nhập FTA đã chỉ ra rằng năng lực quản trị và đổi mới quy trình có ảnh hưởng trực tiếp đến tăng trưởng doanh thu và khả năng giữ chân khách hàng, qua đó khẳng định vai trò trung tâm của quản trị trong nâng cao NLCT.

Ở cấp độ địa phương, các bằng chứng thực tiễn càng làm rõ tính chất nội sinh của NLCT. Báo cáo của Hiệp hội Doanh nghiệp Bình Dương (2022) cho thấy, mặc dù DNNVV gặp nhiều khó khăn về vốn và công nghệ, nhưng những doanh nghiệp chú trọng khác biệt hóa sản phẩm, nâng cao dịch vụ khách hàng và đầu tư cải tiến quy trình sản xuất vẫn đạt mức tăng trưởng doanh thu cao hơn mặt bằng chung. Điều này cho thấy NLCT không chỉ phụ thuộc vào điều kiện bên ngoài, mà chịu tác động mạnh từ cách thức doanh nghiệp tổ chức và quản trị hoạt động nội bộ.

Tổng hợp các nghiên cứu cho thấy một sự dịch chuyển rõ rệt trong cách tiếp cận NLCT của DNNVV: từ nhấn mạnh yếu tố thị trường và cấu trúc ngành sang tập trung vào năng lực nội tại, đặc biệt là năng lực quản trị, đổi mới và thích ứng. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu về NLCT mới dừng lại ở việc xác định các yếu tố tác động, mà chưa phân tích sâu cơ chế mà thông qua đó các năng lực nội tại – nhất là năng lực quản trị – được chuyển hóa thành lợi thế cạnh tranh cụ thể của DNNVV. Đây chính là tiền đề quan trọng để các nghiên cứu tiếp theo đi sâu hơn vào vai trò của năng lực quản trị và mối quan hệ giữa năng lực quản trị và NLCT của DNNVV.

1.1.2. Các nghiên cứu về năng lực quản trị và các yếu tố năng lực quản trị của doanh nghiệp nhỏ và vừa

Trong nghiên cứu về DNNVV, NLQT ngày càng được xem là nhân tố then chốt quyết định hiệu quả hoạt động, khả năng thích ứng và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh và biến động. Các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước tiếp cận NLQT theo nhiều góc độ khác nhau, phản ánh sự phát triển cả về chiều rộng lẫn chiều sâu của khái niệm này. Tuy nhiên, có thể nhận thấy rằng phần lớn các nghiên cứu đều hội tụ quanh một số tuyến nội dung chủ yếu, bao gồm: quản trị chiến lược và năng lực ra quyết định; quản trị tài chính và cơ chế kiểm soát; quản trị nguồn nhân lực; quản trị marketing và khách hàng; năng lực ứng dụng công nghệ thông tin; quản trị rủi ro; và quản trị quan hệ, mạng lưới. Các tuyến nội dung này cho thấy NLQT không chỉ là tập hợp các chức năng quản trị riêng lẻ, mà là một cấu trúc năng lực đa chiều, mang tính tổng hợp.

Trước hết, quản trị chiến lược và năng lực ra quyết định được xem là hạt nhân của NLQT. Trong công trình Management Challenges for the 21st Century (*Thách thức quản trị trong thế kỷ XXI*), Drucker (1999) nhấn mạnh rằng môi trường kinh doanh hiện đại đặc trưng bởi mức độ bất định cao, đòi hỏi doanh nghiệp phải có năng lực định hướng dài hạn đồng thời linh hoạt trong điều hành. Theo tác giả, doanh nghiệp thành công không chỉ dựa vào việc xây dựng chiến lược đúng, mà còn phụ thuộc vào khả năng ra quyết định kịp thời và điều chỉnh chiến lược trong quá trình triển khai. Cách tiếp cận này hàm ý rằng NLQT thể hiện rõ nhất ở năng lực chuyển hóa tầm nhìn chiến lược thành các quyết định quản trị cụ thể, phù hợp với bối cảnh thực tiễn.

Bổ sung cho quan điểm trên, Mintzberg, Ahlstrand và Lampel (1998) trong công trình Strategy Safari (*Khám phá chiến lược*) đã phân tích tổng hợp các trường phái quản trị chiến lược và chỉ ra rằng quản trị chiến lược không nên bị giản lược thành hoạt động lập kế hoạch mang tính hình thức. Theo nhóm tác giả, chiến lược còn là một quá trình học hỏi, thử nghiệm và thích ứng liên tục với môi trường. Do đó, NLQT chiến lược cần được hiểu như năng lực nhận diện vấn đề, phân tích bối cảnh, học hỏi từ kinh nghiệm và điều chỉnh hành vi tổ chức. Cách tiếp cận này đặc biệt phù hợp với DNNVV, khi các doanh nghiệp này thường phải đối mặt với biến động thị trường nhanh và ít có khả năng dự báo dài hạn.

Từ góc độ lý thuyết, lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource-Based View – RBV) đã tạo nền tảng quan trọng cho việc nghiên cứu NLQT như một nguồn lực chiến lược. Trong bài viết Firm Resources and Sustained Competitive Advantage (*Nguồn lực doanh nghiệp và lợi thế cạnh tranh bền vững*), Barney (1991) cho rằng lợi thế cạnh tranh dài hạn được hình thành từ các nguồn lực có giá trị, hiếm có, khó bắt chước và không thể thay thế. Trong đó, nhiều yếu tố thuộc NLQT như quản trị tài chính, quản trị nhân lực và năng lực ra quyết định chiến lược được xem là các nguồn lực vô hình mang tính "VRIN". Quan điểm này làm rõ rằng NLQT không chỉ là kỹ năng quản lý thuần túy, mà là năng lực cốt lõi giúp doanh nghiệp tổ chức, phối hợp và khai thác hiệu quả các nguồn lực khác. Đối với DNNVV, vốn hạn chế về nguồn lực hữu hình, NLQT càng trở thành yếu tố quyết định khả năng tồn tại và phát triển.

Một tuyến nghiên cứu quan trọng khác tập trung vào đo lường và kiểm soát hiệu quả quản trị. Kaplan và Norton (1996), trong công trình The Balanced Scorecard (*Thẻ điểm cân bằng*), thông qua các nghiên cứu tình huống tại nhiều doanh nghiệp, đã chỉ ra rằng quản trị chiến lược chỉ thực sự hiệu quả khi được gắn với hệ thống đo lường đa chiều. Hệ thống này kết nối các mục tiêu chiến lược với các chỉ tiêu tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học tập – phát triển, qua đó nâng cao chất lượng ra quyết định và tính minh bạch trong điều hành. Đối với DNNVV, việc áp dụng các công cụ đo lường phù hợp giúp nâng cao NLQT mà không nhất thiết phải mở rộng quy mô hay tăng mạnh nguồn lực.

Trong lĩnh vực quản trị tài chính, các nghiên cứu tiếp cận từ góc độ kiểm soát và cấu trúc quản trị doanh nghiệp. Fama và Jensen (1983), trong công trình Separation of Ownership and Control (*Sự tách biệt giữa quyền sở hữu và quyền kiểm soát*), cho rằng cơ chế ra quyết định minh bạch và hệ thống kiểm soát tài chính hiệu quả đóng vai trò quan trọng trong việc giảm thiểu rủi ro đại diện và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn. Đối với DNNVV, nơi quyền sở hữu và điều hành thường tập trung vào một cá nhân hoặc nhóm nhỏ, NLQT tài chính thể hiện ở khả năng thiết lập kỷ luật tài chính, phân bổ nguồn lực hợp lý và kiểm soát rủi ro, từ đó bảo đảm tính bền vững trong hoạt động.

Bên cạnh đó, quản trị nguồn nhân lực được xem là một trong những trụ cột quan trọng của NLQT. Becker và Huselid (1998), trong nghiên cứu High Performance Work Systems and Firm Performance (*Hệ thống làm việc hiệu suất cao và hiệu quả doanh nghiệp*), dựa trên dữ liệu khảo sát hơn 700 doanh nghiệp, đã chứng minh rằng các thực tiễn quản trị nhân lực như tuyển dụng có chọn lọc, đào tạo liên tục và duy trì nhân tài có mối quan hệ chặt chẽ với hiệu quả tài chính và năng lực cạnh tranh. Các kết quả này cho thấy NLQT nhân lực không chỉ đóng vai trò hỗ trợ, mà là năng lực tạo giá trị trực tiếp. Đối với DNNVV, nguồn nhân lực chất lượng cao có thể bù đắp cho hạn chế về vốn và công nghệ, đồng thời tạo ra sự linh hoạt trong vận hành.

Ở khía cạnh thị trường, quản trị marketing và khách hàng cũng được coi là một yếu tố quan trọng của NLQT. Kotler và Keller (2012), trong Marketing Management (*Quản trị marketing*), cho rằng khả năng thấu hiểu khách hàng, định

vị thương hiệu và duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng là nền tảng cho phát triển bền vững. Theo quan điểm này, NLQT marketing không chỉ nhằm mở rộng thị phần mà còn hướng tới việc tạo lập giá trị khác biệt thông qua trải nghiệm và lòng trung thành của khách hàng. Với DNNVV, lợi thế về sự linh hoạt và gần gũi thị trường có thể được phát huy thông qua quản trị marketing hiệu quả.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, năng lực ứng dụng công nghệ thông tin ngày càng được nhấn mạnh như một thành tố của NLQT. Henderson và Venkatraman (1993), trong công trình Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations (*Liên kết chiến lược: Tận dụng công nghệ thông tin để chuyển đổi tổ chức*), cho rằng việc liên kết chặt chẽ giữa chiến lược kinh doanh và công nghệ thông tin cho phép doanh nghiệp đổi mới quy trình, tối ưu chi phí và nâng cao năng suất. Các nghiên cứu theo hướng này cho thấy CNTT không chỉ là công cụ hỗ trợ, mà là đòn bẩy chiến lược giúp nâng cao chất lượng quản trị và khả năng thích ứng của doanh nghiệp.

Ngoài ra, quản trị rủi ro được xem là một cấu phần ngày càng quan trọng của NLQT trong môi trường kinh doanh biến động. Jüttner, Peck và Christopher (2003), trong công trình Supply Chain Risk Management (*Quản trị rủi ro chuỗi cung ứng*), cho thấy năng lực nhận diện, đánh giá và ứng phó với rủi ro có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng duy trì hoạt động và uy tín của doanh nghiệp. Đối với DNNVV, quản trị rủi ro phản ánh năng lực ra quyết định trong điều kiện bất định và là biểu hiện của NLQT ở mức độ cao hơn.

Một tuyến nghiên cứu khác tập trung vào quản trị quan hệ và vốn xã hội. Nahapiet và Ghoshal (1998), trong Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage (*Vốn xã hội, vốn trí tuệ và lợi thế tổ chức*), cho rằng các mối quan hệ với đối tác, khách hàng và người lao động tạo ra vốn xã hội và vốn trí tuệ – những nguồn lực vô hình có vai trò quyết định đối với đổi mới và khả năng thích ứng. Đối với DNNVV, quản trị quan hệ và mạng lưới giúp doanh nghiệp mở rộng cơ hội tiếp cận thị trường, thông tin và nguồn lực, qua đó nâng cao hiệu quả quản trị.

Trên bình diện trong nước, nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã làm rõ đặc thù NLQT của DNNVV Việt Nam. Khảo sát tại Bình Dương của Đặng Minh Luân

(2021) cho thấy các yếu tố quản trị, đặc biệt là quản trị chiến lược và quản trị nguồn nhân lực, có ảnh hưởng mạnh đến kết quả hoạt động và khả năng cạnh tranh; đồng thời, các doanh nghiệp có hệ thống quản trị rủi ro và ứng dụng công nghệ thông tin thể hiện khả năng chống chịu tốt hơn trước các cú sốc. Các nghiên cứu trong lĩnh vực du lịch - dịch vụ và phát triển địa phương cũng nhấn mạnh vai trò của quản trị quan hệ, marketing và ra quyết định dựa trên dữ liệu trong bối cảnh hội nhập và chuyển đổi số.

Ngoài các công trình tập trung trực tiếp vào NLQT, nhiều nghiên cứu về hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của DNNVV cũng gián tiếp khẳng định vai trò trung tâm của quản trị. Các nghiên cứu cho thấy các yếu tố như chiến lược, nguồn lực, đổi mới, marketing và vốn trí tuệ thường xuyên xuất hiện như những nhân tố quyết định hiệu quả và sức cạnh tranh của DNNVV, trong đó NLQT đóng vai trò điều phối và kết nối các năng lực chức năng này.

Tổng hợp các nghiên cứu cho thấy NLQT của DNNVV là một cấu trúc đa chiều, bao gồm nhiều nhóm năng lực có mối quan hệ tương tác chặt chẽ. Tuy nhiên, phần lớn các công trình vẫn tiếp cận NLQT theo từng cấu phần riêng lẻ, trong khi còn thiếu các phân tích mang tính hệ thống về cơ chế tác động tổng hợp của NLQT đến năng lực cạnh tranh, đặc biệt trong bối cảnh địa phương và giai đoạn chuyển đổi số. Đây là cơ sở quan trọng để tiếp tục phát triển các tuyến nghiên cứu sâu hơn về mối quan hệ giữa năng lực quản trị và năng lực cạnh tranh của DNNVV.

Trên cơ sở các nghiên cứu tiếp cận NLQT theo từng chức năng quản trị, một tuyến nghiên cứu quan trọng khác tập trung làm rõ bản chất lý luận của năng lực quản trị, coi NLQT như một cấu trúc năng lực tổng hợp, gắn với khả năng tổ chức, điều phối và tái cấu trúc nguồn lực trong môi trường cạnh tranh. Tuyến nghiên cứu này chủ yếu phát triển dựa trên các khung lý thuyết hiện đại như lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBV), lý thuyết năng lực động (*Dynamic Capabilities View - DCV*), lý thuyết năng lực quản trị năng động (*Dynamic Managerial Capabilities*), cũng như các mô hình tích hợp quản trị - chiến lược - đổi mới trong DNNVV.

Theo hướng tiếp cận lý thuyết dựa trên nguồn lực, Barney (1991) trong công trình Firm Resources and Sustained Competitive Advantage (*Nguồn lực doanh nghiệp và lợi thế cạnh tranh bền vững*) đã đặt nền móng cho việc xem xét NLQT

như một loại nguồn lực chiến lược. Tác giả cho rằng lợi thế cạnh tranh bền vững không xuất phát từ các nguồn lực hữu hình đơn thuần, mà từ khả năng tổ chức, kết hợp và khai thác các nguồn lực vô hình, trong đó NLQT giữ vai trò trung tâm. Theo cách tiếp cận này, NLQT không chỉ phản ánh kỹ năng điều hành, mà còn bao gồm năng lực nhận thức chiến lược, năng lực phối hợp tổ chức và năng lực ra quyết định trong điều kiện bất định.

Mở rộng khung RBV, Grant (1996) trong Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm (*Hướng tới lý thuyết doanh nghiệp dựa trên tri thức*) nhấn mạnh rằng tri thức và khả năng tích hợp tri thức là nguồn lực quan trọng nhất của doanh nghiệp. Theo tác giả, NLQT thể hiện ở khả năng tổ chức dòng tri thức, phân bổ nhiệm vụ và điều phối hoạt động nhằm chuyển hóa tri thức thành giá trị kinh tế. Cách tiếp cận này đặc biệt phù hợp với DNNVV, nơi lợi thế cạnh tranh thường không dựa trên quy mô, mà dựa trên khả năng tận dụng tri thức quản trị và kinh nghiệm tích lũy của nhà quản lý.

Trên nền tảng RBV, lý thuyết năng lực động (DCV) đã phát triển một cách tiếp cận sâu hơn nhằm giải thích vai trò của NLQT trong môi trường biến động. Trong bài viết Dynamic Capabilities and Strategic Management (*Năng lực động và quản trị chiến lược*), Teece, Pisano và Shuen (1997) cho rằng năng lực động là khả năng của doanh nghiệp trong việc tích hợp, kiến tạo và tái cấu trúc các nguồn lực để thích ứng với thay đổi nhanh chóng của môi trường. Theo các tác giả, NLQT đóng vai trò hạt nhân của năng lực động, bởi chính nhà quản lý là người quyết định việc nhận diện cơ hội, phân bổ nguồn lực và tổ chức lại hoạt động doanh nghiệp.

Làm rõ hơn khung DCV, Teece (2007) trong Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Enterprise Performance (*Làm rõ năng lực động: Bản chất và nền tảng vi mô của hiệu quả doanh nghiệp*) đã chỉ ra ba nhóm năng lực cốt lõi gồm: phát hiện cơ hội (sensing), nắm bắt cơ hội (seizing) và tái cấu trúc (transforming). Các năng lực này đều có nền tảng vi mô là NLQT, thể hiện qua kỹ năng quản trị, khả năng học hỏi và cấu trúc tổ chức. Theo cách tiếp cận này, NLQT không chỉ quyết định hiệu quả ngắn hạn, mà còn ảnh hưởng đến khả năng duy trì và tái tạo lợi thế cạnh tranh trong dài hạn.

Một nhánh nghiên cứu quan trọng khác tập trung trực tiếp vào năng lực quản trị năng động. Adner và Helfat (2003), trong công trình Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities (*Hiệu ứng doanh nghiệp và năng lực quản trị năng động*), đã đề xuất khái niệm năng lực quản trị năng động nhằm nhấn mạnh vai trò của nhà quản lý trong việc hình thành và điều chỉnh chiến lược. Theo các tác giả, năng lực quản trị năng động bao gồm ba thành phần chính: vốn nhân lực của nhà quản lý, vốn xã hội và năng lực nhận thức. Các thành phần này quyết định khả năng của nhà quản lý trong việc nhận diện cơ hội, đưa ra quyết định chiến lược và tổ chức thực thi trong điều kiện môi trường thay đổi.

Tiếp tục phát triển hướng nghiên cứu này, Helfat và Peteraf (2015) trong Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change (*Năng lực quản trị năng động: Tổng quan và đánh giá tác động của nhà quản lý đối với thay đổi chiến lược*) đã hệ thống hóa các nghiên cứu trước đó và khẳng định rằng NLQT là nhân tố then chốt thúc đẩy đổi mới mô hình kinh doanh, tái cấu trúc tổ chức và thích ứng chiến lược. Các tác giả cho rằng NLQT không tồn tại một cách tĩnh tại, mà phát triển thông qua học hỏi, kinh nghiệm và tương tác với môi trường.

Bên cạnh các nghiên cứu mang tính lý thuyết nền tảng, nhiều công trình đã cố gắng khái niệm hóa NLQT trong bối cảnh DNNVV. Chandler và Hanks (1994), trong Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies, and Venture Performance (*Sự hấp dẫn của thị trường, năng lực dựa trên nguồn lực, chiến lược khởi nghiệp và hiệu quả doanh nghiệp*), cho rằng NLQT chiến lược có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp quy mô nhỏ, đặc biệt trong giai đoạn tăng trưởng ban đầu. Theo các tác giả, khả năng đánh giá thị trường, lựa chọn chiến lược và phân bổ nguồn lực là biểu hiện cốt lõi của NLQT trong DNNVV.

Man, Lau và Chan (2002), trong The Competitiveness of Small and Medium Enterprises: A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies (*Năng lực cạnh tranh của DNNVV: Khái niệm hóa với trọng tâm vào năng lực khởi nghiệp*), đã đề xuất mô hình tích hợp giữa NLQT và năng lực khởi nghiệp. Theo mô hình này, các năng lực như nhận diện cơ hội, xây dựng quan hệ, định

hướng chiến lược và học hỏi liên tục được xem là nền tảng giúp DNNVV nâng cao hiệu quả và khả năng cạnh tranh. Cách tiếp cận này làm nổi bật vai trò của nhà quản lý - chủ doanh nghiệp như trung tâm của NLQT trong DNNVV.

Ở góc độ chính sách và nghiên cứu học thuật, Gibb (2009) trong SME Policy, Academic Research and the Growth of Ignorance (*Chính sách DNNVV, nghiên cứu học thuật và sự gia tăng thiếu hụt tri thức*) cho rằng hạn chế về NLQT là một trong những rào cản lớn nhất đối với sự phát triển của DNNVV. Tác giả nhấn mạnh rằng nhiều chương trình hỗ trợ doanh nghiệp chưa thực sự tập trung vào nâng cao năng lực quản trị cốt lõi, dẫn đến hiệu quả hạn chế trong dài hạn.

Các nghiên cứu định tính về thất bại doanh nghiệp cũng củng cố luận điểm này. Ahmad và Seet (2009), trong Dissecting Behaviours Associated with Business Failure (*Phân tích hành vi gắn với thất bại kinh doanh*), chỉ ra rằng yếu kém trong quản trị tài chính, lãnh đạo và ra quyết định là nguyên nhân trực tiếp dẫn đến thất bại của nhiều DNNVV. Điều này cho thấy NLQT không chỉ liên quan đến thành công, mà còn quyết định khả năng tồn tại của doanh nghiệp.

Ở bình diện phương pháp luận, Fiss (2011) trong Building Better Theory: The Logic of Configurational Theory Building (*Xây dựng lý thuyết tốt hơn: Logic của xây dựng lý thuyết cấu hình*) đã gợi mở cách tiếp cận NLQT như một cấu hình năng lực phức hợp, trong đó các yếu tố quản trị không tác động độc lập mà tương tác với nhau để tạo ra kết quả khác nhau. Cách tiếp cận này tạo tiền đề cho các nghiên cứu sau này phân tích NLQT của DNNVV theo tổ hợp năng lực thay vì từng yếu tố riêng lẻ.

Các nghiên cứu gần đây tiếp tục mở rộng tuyến lý thuyết này trong bối cảnh chuyển đổi số và hội nhập. Walsh (2023), trong Digital Transformation in Vietnamese SMEs: Managerial Implications (*Chuyển đổi số trong DNNVV Việt Nam: Hàm ý quản trị*), chỉ ra rằng chuyển đổi số đặt ra yêu cầu mới đối với NLQT, bao gồm năng lực ra quyết định dựa trên dữ liệu, quản trị rủi ro công nghệ và tái cấu trúc mô hình quản trị. Các nghiên cứu tình huống về DNNVV tại Việt Nam cũng cho thấy "năng lực quản trị số" đang trở thành một yếu tố quan trọng của NLQT hiện đại.

Ngoài ra, Wu và cộng sự (2024), trong Is Managerial Ability a Catalyst for Driving Digital Transformation? (*Liệu năng lực quản lý có phải là chất xúc tác thúc đẩy chuyển đổi số?),* đã chứng minh rằng NLQT của nhà quản lý giữ vai trò kích hoạt quá trình đổi mới và chuyển đổi số trong doanh nghiệp. Các nghiên cứu thực nghiệm khác tại Việt Nam cũng cho thấy năng lực động, dưới sự định hướng của chiến lược kinh doanh, có tác động tích cực đến đổi mới và hiệu quả tài chính của DNNVV.

Tổng hợp các nghiên cứu cho thấy NLQT của DNNVV đã được tiếp cận từ nhiều khung lý thuyết khác nhau, song đều thống nhất ở một điểm: NLQT là nền tảng giúp doanh nghiệp tổ chức, khai thác và tái cấu trúc nguồn lực trong môi trường cạnh tranh. Tuy nhiên, các nghiên cứu vẫn còn phân tán giữa các khung lý thuyết và thiếu các mô hình tích hợp làm rõ cơ chế tác động cụ thể của NLQT đến năng lực cạnh tranh trong bối cảnh địa phương. Đây là cơ sở quan trọng để tiếp tục phát triển tuyến nghiên cứu về mối quan hệ giữa NLQT và năng lực cạnh tranh của DNNVV trong các mục tiếp theo.

1.1.3. Tuyến nghiên cứu về mối quan hệ giữa năng lực quản trị và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa

Bên cạnh các nghiên cứu tiếp cận năng lực cạnh tranh (NLCT) và năng lực quản trị (NLQT) như những khái niệm độc lập, một tuyến nghiên cứu ngày càng được quan tâm tập trung phân tích mối quan hệ giữa NLQT và NLCT của DNNVV. Tuyến nghiên cứu này xuất phát từ nhận thức rằng, trong điều kiện hạn chế về quy mô và nguồn lực, NLQT chính là nhân tố quyết định khả năng doanh nghiệp chuyển hóa các nguồn lực sẵn có thành lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Theo đó, NLQT không chỉ được xem là một tập hợp kỹ năng điều hành, mà còn là cơ chế trung gian then chốt liên kết nguồn lực, chiến lược và kết quả cạnh tranh của doanh nghiệp.

Từ góc độ lý thuyết, các nghiên cứu dựa trên lý thuyết nguồn lực (*Resource-Based View - RBV*) đã đặt nền tảng quan trọng cho việc lý giải mối quan hệ giữa NLQT và NLCT. Trong công trình Firm Resources and Sustained Competitive Advantage (*Nguồn lực doanh nghiệp và lợi thế cạnh tranh bền vững*), Barney (1991) cho rằng lợi thế cạnh tranh bền vững không phụ thuộc đơn thuần vào việc

doanh nghiệp sở hữu những nguồn lực gì, mà phụ thuộc vào cách doanh nghiệp tổ chức, quản trị và khai thác các nguồn lực đó. Theo cách tiếp cận này, NLQT đóng vai trò như "bộ não điều phối", quyết định hiệu quả sử dụng nguồn lực tài chính, nhân lực, công nghệ và tri thức, từ đó ảnh hưởng trực tiếp đến NLCT. Đối với DNNVV, nơi các nguồn lực hữu hình thường hạn chế, vai trò của NLQT càng trở nên nổi bật như một lợi thế cạnh tranh tiềm năng.

Trên nền tảng RBV, nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng NLQT không tác động đến NLCT theo con đường trực tiếp và tuyến tính, mà thông qua việc định hình và triển khai chiến lược cạnh tranh. Porter (1990), trong The Competitive Advantage of Nations (*Lợi thế cạnh tranh của các quốc gia*), nhấn mạnh rằng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp gắn liền với lựa chọn chiến lược, mức độ khác biệt hóa và khả năng tạo giá trị cho khách hàng. Mặc dù nghiên cứu của Porter tập trung ở cấp độ quốc gia và ngành, nhưng các luận điểm về vai trò của chiến lược cạnh tranh đã được vận dụng rộng rãi trong nghiên cứu DNNVV để giải thích cách NLQT ảnh hưởng đến lựa chọn chiến lược, từ đó tác động đến NLCT.

Một hướng tiếp cận quan trọng khác được phát triển dựa trên lý thuyết năng lực động (*Dynamic Capabilities View*). Teece, Pisano và Shuen (1997), trong Dynamic Capabilities and Strategic Management (*Năng lực động và quản trị chiến lược*), cho rằng trong môi trường cạnh tranh biến động, NLCT bền vững chỉ có thể đạt được khi doanh nghiệp sở hữu năng lực tái cấu trúc và thích ứng liên tục. Theo khung lý thuyết này, NLQT được xem là nền tảng vi mô của năng lực động, bởi chính nhà quản lý là chủ thể nhận diện cơ hội, đánh giá thách thức, phân bổ nguồn lực và tổ chức lại hoạt động doanh nghiệp. Do đó, mối quan hệ giữa NLQT và NLCT không chỉ mang tính tĩnh tại, mà còn mang tính động, phản ánh khả năng duy trì và tái tạo lợi thế cạnh tranh trong dài hạn.

Làm rõ hơn cơ chế này, Teece (2007), trong Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Enterprise Performance (*Làm rõ năng lực động: Bản chất và nền tảng vi mô của hiệu quả doanh nghiệp*), đã phân tích ba nhóm năng lực cốt lõi gồm: phát hiện cơ hội (sensing), nắm bắt cơ hội (seizing) và tái cấu trúc (transforming). Các năng lực này đều gắn chặt với NLQT thông qua năng lực nhận thức, năng lực ra quyết định và năng lực tổ chức

thực thi. Trong DNNVV, nơi quyền ra quyết định thường tập trung vào chủ doanh nghiệp hoặc nhóm quản lý nhỏ, NLQT có ảnh hưởng trực tiếp và mạnh mẽ hơn đến NLCT so với các doanh nghiệp quy mô lớn.

Ở cấp độ thực nghiệm, nhiều nghiên cứu quốc tế đã cung cấp bằng chứng xác nhận mối quan hệ tích cực giữa NLQT và NLCT. Man, Lau và Chan (2002), trong The Competitiveness of Small and Medium Enterprises: A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies (*Năng lực cạnh tranh của DNNVV: Khái niệm hóa với trọng tâm vào năng lực khởi nghiệp*), cho rằng các năng lực quản trị như định hướng chiến lược, xây dựng quan hệ, tổ chức nguồn lực và học hỏi liên tục có ảnh hưởng trực tiếp đến NLCT thông qua việc nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng thích ứng. Theo nhóm tác giả, trong DNNVV, vai trò của nhà quản lý mang tính quyết định, do đó NLQT trở thành yếu tố trung tâm chi phối kết quả cạnh tranh.

Các nghiên cứu định lượng sau đó đã mở rộng và kiểm định mối quan hệ này trong nhiều bối cảnh khác nhau. Lê Thanh Tùng và cộng sự (2021), trong Determinants for Competitiveness in the Context of International Integration Pressure: Case of SMEs in Vietnam (*Các nhân tố quyết định năng lực cạnh tranh trong bối cảnh áp lực hội nhập quốc tế: Trường hợp DNNVV Việt Nam*), đã chỉ ra rằng các yếu tố liên quan đến quản trị, chiến lược và đổi mới có tác động đáng kể đến NLCT của DNNVV Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy NLQT không chỉ tác động trực tiếp đến NLCT, mà còn gián tiếp thông qua năng lực đổi mới, khả năng thích ứng và lựa chọn chiến lược phù hợp với bối cảnh hội nhập.

Một số nghiên cứu khác tiếp cận mối quan hệ giữa NLQT và NLCT theo hướng cơ chế trung gian và tác động gián tiếp. Inegbedion (2024), trong SME Competitiveness, Employment Creation and the Mediating Role of SME Growth (*Năng lực cạnh tranh của DNNVV, tạo việc làm và vai trò trung gian của tăng trưởng*), đã chứng minh rằng NLQT ảnh hưởng đến NLCT thông qua tăng trưởng doanh nghiệp, trong đó tăng trưởng đóng vai trò trung gian quan trọng. Cách tiếp cận này cho thấy NLQT không chỉ quyết định kết quả cạnh tranh hiện tại, mà còn ảnh hưởng đến quỹ đạo phát triển dài hạn của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, các nghiên cứu về quản trị marketing và quản trị quan hệ khách hàng cũng làm rõ mối liên hệ giữa NLQT và NLCT. Kotler và Keller (2012), trong Marketing Management (*Quản trị marketing)*, nhấn mạnh rằng khả năng thấu hiểu khách hàng, xây dựng thương hiệu và duy trì mối quan hệ lâu dài là nền tảng tạo lợi thế cạnh tranh. Trong DNNVV, NLQT marketing giúp doanh nghiệp tận dụng sự linh hoạt và gần gũi thị trường để nâng cao khả năng giữ chân khách hàng, mở rộng thị phần và cải thiện hình ảnh thương hiệu, từ đó tác động tích cực đến NLCT.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, mối quan hệ giữa NLQT và NLCT tiếp tục được mở rộng thông qua lăng kính năng lực quản trị số. Walsh (2023), trong Digital Transformation in Vietnamese SMEs: Managerial Implications (*Chuyển đổi số trong DNNVV Việt Nam: Hàm ý quản trị*), cho rằng NLQT là nhân tố quyết định sự thành công của chuyển đổi số, từ đó ảnh hưởng đến NLCT thông qua nâng cao năng suất, đổi mới mô hình kinh doanh và cải thiện trải nghiệm khách hàng. Wu và cộng sự (2024), trong Is Managerial Ability a Catalyst for Driving Digital Transformation? (*Liệu năng lực quản lý có phải là chất xúc tác thúc đẩy chuyển đổi số?),* cũng khẳng định rằng năng lực quản trị của nhà quản lý giữ vai trò kích hoạt quá trình đổi mới, qua đó gia tăng NLCT của doanh nghiệp.

Ở bình diện trong nước, nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã cung cấp thêm bằng chứng về mối quan hệ giữa NLQT và NLCT của DNNVV. Khảo sát tại Bình Dương của Đặng Minh Luân (2021) cho thấy các yếu tố quản trị, đặc biệt là quản trị chiến lược và quản trị nhân lực, có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả cạnh tranh của doanh nghiệp. Các nghiên cứu về doanh nghiệp du lịch - dịch vụ và doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ cũng chỉ ra rằng hạn chế về NLQT, nhất là trong quản trị tài chính, quản trị quan hệ và ra quyết định, là rào cản lớn đối với NLCT, ngay cả khi doanh nghiệp có sản phẩm và thị trường tiềm năng.

Các nghiên cứu tổng quan và phân tích hệ thống gần đây tiếp tục củng cố vai trò trung tâm của NLQT trong việc hình thành NLCT. Yahaya (2023), trong Determining Key Factors Influencing SMEs' Performance: A Comprehensive Literature Review (*Xác định các yếu tố chủ chốt ảnh hưởng đến hiệu quả DNNVV: Tổng quan hệ thống*), cho thấy NLQT là một trong những yếu tố xuất hiện với tần suất cao nhất trong các nghiên cứu về hiệu quả và cạnh tranh của DNNVV.

Musman và cộng sự (2025), trong A Decade of Research on Intellectual Capital and SMEs in ASEAN (*Một thập kỷ nghiên cứu về vốn trí tuệ và DNNVV ASEAN*), nhấn mạnh rằng vốn trí tuệ – vốn gắn chặt với NLQT – là nền tảng quan trọng của lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh ASEAN.

Tuy nhiên, mặc dù thừa nhận vai trò quan trọng của NLQT, các nghiên cứu hiện có vẫn tồn tại một số hạn chế. Thứ nhất, nhiều công trình mới chỉ xem xét tác động của từng yếu tố NLQT riêng lẻ đến NLCT, trong khi chưa phân tích đầy đủ cơ chế tác động tổng hợp của NLQT như một cấu trúc đa chiều. Thứ hai, các nghiên cứu thực nghiệm thường tập trung vào các chỉ tiêu kết quả ngắn hạn như doanh thu và lợi nhuận, trong khi các chiều cạnh NLCT mang tính dài hạn như khả năng thích ứng, duy trì khách hàng và đổi mới liên tục chưa được phân tích đầy đủ. Thứ ba, bối cảnh nghiên cứu chủ yếu tập trung ở cấp quốc gia hoặc ngành, trong khi các phân tích ở cấp địa phương - nơi DNNVV chịu tác động mạnh của điều kiện thể chế và thị trường - còn tương đối hạn chế.

Tổng hợp các nghiên cứu cho thấy mối quan hệ giữa NLQT và NLCT của DNNVV là một mối quan hệ phức hợp và đa tầng, trong đó NLQT đóng vai trò nền tảng, tác động đến NLCT thông qua nhiều cơ chế trung gian như chiến lược cạnh tranh, đổi mới, hiệu quả vận hành, tăng trưởng và khả năng thích ứng. Tuy nhiên, sự thiếu thống nhất trong cách tiếp cận lý thuyết, đo lường và mô hình hóa mối quan hệ này cho thấy vẫn còn khoảng trống nghiên cứu đáng kể, đặc biệt trong bối cảnh DNNVV tại các địa phương cụ thể và trong điều kiện chuyển đổi số. Đây chính là cơ sở quan trọng để tiếp tục phát triển và kiểm định mối quan hệ giữa NLQT và NLCT trong các nghiên cứu tiếp theo.

1.1.4. Các nghiên cứu về mối quan hệ giữa năng lực quản trị và năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Bình Dương và Việt Nam

Ở Việt Nam, nghiên cứu về năng lực quản trị (NLQT) và năng lực cạnh tranh (NLCT) của doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) đã thu hút sự quan tâm của nhiều nhà khoa học trong hơn một thập kỷ qua. Tuy nhiên, so với các nghiên cứu nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT nói chung, số lượng công trình đi sâu phân tích mối quan hệ trực tiếp và gián tiếp giữa NLQT và NLCT còn tương đối hạn chế. Đặc biệt, các nghiên cứu tập trung vào bối cảnh địa phương cụ thể như tỉnh Bình Dương – nơi

có mật độ DNNVV cao, cơ cấu ngành đa dạng và mức độ cạnh tranh mạnh – vẫn còn khá ít và phân tán.

Nhìn tổng thể, các nghiên cứu trong nước tiếp cận mối quan hệ giữa NLQT và NLCT chủ yếu theo hướng xem NLQT như một nhóm nhân tố nội tại tác động đến NLCT, cùng với các yếu tố khác như vốn, công nghệ, thị trường và môi trường kinh doanh. Trong nghiên cứu Investigate the Factors Affecting the Competitiveness of Vietnam's SMEs (*Điều tra các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam*), Trần Mai Trang (2022) sử dụng dữ liệu khảo sát 168 doanh nghiệp và phương pháp hồi quy đa biến đã chỉ ra rằng các yếu tố thuộc NLQT, đặc biệt là quản trị tài chính, quản trị nhân lực và đổi mới công nghệ, có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến NLCT. Kết quả này cho thấy NLQT không chỉ đóng vai trò hỗ trợ, mà là một trong những động lực chính thúc đẩy khả năng cạnh tranh của DNNVV ở phạm vi cả nước.

Ở cấp độ địa phương, nghiên cứu tại tỉnh Bình Dương của Đặng Minh Luân (2021) được xem là một trong những công trình tiêu biểu tiếp cận tương đối toàn diện mối quan hệ giữa NLQT và NLCT. Với dữ liệu khảo sát 249 DNNVV và các phương pháp phân tích Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và hồi quy tuyến tính, nghiên cứu cho thấy sáu nhóm nhân tố đều có tác động tích cực đến NLCT, trong đó năng lực quản lý được xác định là yếu tố có mức độ ảnh hưởng mạnh nhất. Các kết quả này cho thấy, trong điều kiện cạnh tranh cao tại Bình Dương, NLQT giữ vai trò trung tâm trong việc phối hợp các nguồn lực vật chất, tài chính, marketing và đổi mới nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững.

Các nghiên cứu tại những địa phương khác cũng cung cấp bằng chứng bổ sung cho mối quan hệ này. Tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, nghiên cứu Situation and Factors Which Affected the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises in Dong Thap Province (*Thực trạng và các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa tỉnh Đồng Tháp*) của Mai Văn Nam (2013), dựa trên khảo sát 113 doanh nghiệp và áp dụng thống kê mô tả kết hợp với hàm phân biệt, đã chỉ ra rằng NLCT của doanh nghiệp chịu ảnh hưởng đáng kể từ trình độ giám đốc, trình độ lao động, trình độ công nghệ, quy mô vốn và hiệu quả sử dụng vốn chủ sở hữu. Các yếu tố này đều gắn chặt với NLQT, cho

thấy vai trò quyết định của quản trị nhân lực, quản trị công nghệ và quản trị tài chính trong việc nâng cao NLCT.

Cũng tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, nghiên cứu của Huỳnh Thanh Nhã và La Hồng Liên (2015) với đề tài Các nhân tố nội tại ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp kinh tế tư nhân tại thành phố Cần Thơ đã khảo sát 456 doanh nghiệp và sử dụng phân tích nhân tố khám phá (EFA) cùng hồi quy đa biến. Kết quả nghiên cứu xác định sáu nhân tố tác động tích cực đến NLCT, trong đó các yếu tố liên quan đến NLQT như năng lực quản lý của chủ doanh nghiệp, quản trị quan hệ và marketing nổi lên như những yếu tố có ảnh hưởng mạnh. Điều này cho thấy NLQT không chỉ giới hạn ở các chức năng nội bộ, mà còn bao hàm năng lực thiết lập và duy trì các mối quan hệ thị trường.

Một hướng tiếp cận quan trọng khác trong nghiên cứu mối quan hệ giữa NLQT và NLCT là vai trò của quản trị công nghệ và công nghệ thông tin. Nghiên cứu tác động của công nghệ thông tin đến các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp tại thành phố Cần Thơ của Nguyễn Thị Nhân và Lưu Trường Đăng Hải (2019), sử dụng mô hình phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), cho thấy công nghệ thông tin có tác động tích cực đến nhiều cấu phần của NLCT, bao gồm định hướng thị trường, marketing, tổ chức – quản lý, huy động nguồn lực và quan hệ xã hội. Kết quả này phản ánh vai trò của NLQT công nghệ như một cầu nối giúp tích hợp các năng lực chức năng khác để nâng cao NLCT.

Tại tỉnh Bình Dương, nghiên cứu Các yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp - Trường hợp doanh nghiệp ngành du lịch tỉnh Bình Dương của Ngô Thị Kim Mai, Ngô Thị Phương Dung, Phạm Trần Quang Hưng và Nguyễn Thị Yến Liễu (2024) đã khảo sát 216 doanh nghiệp và sử dụng hồi quy tuyến tính để phân tích dữ liệu. Kết quả cho thấy các yếu tố thuộc NLQT như chiến lược đổi mới, ứng dụng công nghệ thông tin và năng lực nhân sự có tác động đáng kể đến NLCT, đặc biệt trong ngành dịch vụ. Điều này cho thấy trong bối cảnh cạnh tranh dựa nhiều vào chất lượng dịch vụ, mối quan hệ giữa NLQT đổi mới - công nghệ và NLCT càng trở nên rõ nét.

Ở khía cạnh quản trị rủi ro, một số nghiên cứu trong nước đã tiếp cận mối quan hệ giữa NLQT rủi ro và kết quả cạnh tranh của doanh nghiệp. Nghiên cứu Giải pháp

nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro trong hoạt động của các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam của Bùi Thị Hồng Thắm (2021), dựa trên phỏng vấn chuyên gia và nhà quản lý doanh nghiệp, cho thấy nhiều DNNVV còn hạn chế trong các khâu phân tích, đánh giá và xử lý rủi ro. Các hạn chế này làm suy giảm khả năng ứng phó trước biến động thị trường, qua đó ảnh hưởng tiêu cực đến NLCT. Nghiên cứu nhấn mạnh rằng hoàn thiện NLQT rủi ro là điều kiện cần thiết để bảo vệ và duy trì NLCT của DNNVV.

Bổ sung cho hướng tiếp cận này, bài viết Mối liên hệ giữa quản trị rủi ro với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam đăng trên Tạp chí Quản lý Nhà nước (2024) đã khảo sát 206 doanh nghiệp và áp dụng mô hình hồi quy. Kết quả nghiên cứu khẳng định quản trị rủi ro có tác động tích cực đến kết quả kinh doanh, đồng thời cho thấy mức độ tác động này mạnh hơn ở các doanh nghiệp có quy mô lao động lớn. Các phát hiện này cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho thấy NLQT rủi ro có vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Ngoài các bài báo khoa học, một số luận văn và luận án cũng tiếp cận mối quan hệ giữa NLQT và NLCT ở phạm vi địa phương. Luận văn Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa thành phố Việt Trì - tỉnh Phú Thọ của Nguyễn Thị Lan Anh (2014) đã xây dựng mô hình lý thuyết và kiểm định bằng phân tích nhân tố khẳng định (CFA). Kết quả cho thấy các yếu tố thuộc NLQT như quản trị tổ chức, quản trị tài chính, quản trị nhân lực và marketing có ảnh hưởng đáng kể đến NLCT, đồng thời nhấn mạnh vai trò của năng lực ra quyết định chiến lược của chủ doanh nghiệp trong duy trì lợi thế cạnh tranh.

Tổng hợp các nghiên cứu trong nước cho thấy mối quan hệ giữa NLQT và NLCT của DNNVV đã được khẳng định ở nhiều bối cảnh và ngành nghề khác nhau. Tuy nhiên, phần lớn các công trình mới dừng lại ở việc xem NLQT như một nhóm biến độc lập trong mô hình phân tích NLCT, trong khi chưa đi sâu làm rõ cơ chế tác động, mức độ tương tác giữa các yếu tố NLQT và sự khác biệt của mối quan hệ này trong từng bối cảnh địa phương cụ thể. Đối với tỉnh Bình Dương, mặc dù đã có một số nghiên cứu tiêu biểu, song các phân tích chuyên sâu về ảnh hưởng của từng cấu phần NLQT đến NLCT của DNNVV vẫn còn tương đối hạn chế.

Như vậy, các nghiên cứu tại Việt Nam và Bình Dương đã cung cấp nền tảng thực nghiệm quan trọng cho việc khẳng định vai trò của NLQT đối với NLCT của

DNNVV. Tuy nhiên, sự phân tán về cách tiếp cận, phương pháp và phạm vi nghiên cứu cho thấy vẫn còn khoảng trống đáng kể trong việc xây dựng một khung phân tích tổng hợp, làm rõ mối quan hệ giữa các yếu tố NLQT và NLCT trong bối cảnh địa phương cụ thể. Đây chính là cơ sở khoa học và thực tiễn để tiếp tục nghiên cứu sâu hơn về mối quan hệ này trong thời gian tới.

1.2. Đánh giá tổng quan và xác định khoảng trống nghiên cứu

1.2.1. Đánh giá chung về các nghiên cứu được tổng quan

Tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước cho thấy năng lực cạnh tranh (NLCT) và năng lực quản trị (NLQT) của doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) là hai chủ đề nghiên cứu lớn, được tiếp cận từ nhiều góc độ lý thuyết và thực nghiệm khác nhau. Các nghiên cứu quốc tế đã hình thành tương đối đầy đủ các khung lý thuyết nền tảng để lý giải NLCT và NLQT, tiêu biểu như lý thuyết dựa trên nguồn lực, lý thuyết năng lực động, lý thuyết vốn trí tuệ, lý thuyết chiến lược cạnh tranh và các tiếp cận hiện đại về quản trị trong bối cảnh biến động và chuyển đổi số. Các khung lý thuyết này đã làm rõ bản chất của NLQT như một nguồn lực vô hình, giữ vai trò trung tâm trong việc tổ chức, khai thác và tái cấu trúc các nguồn lực nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp.

Ở góc độ thực nghiệm, nhiều nghiên cứu quốc tế đã cung cấp bằng chứng thuyết phục về mối quan hệ tích cực giữa NLQT và NLCT của DNNVV, thông qua các cơ chế trung gian như chiến lược cạnh tranh, đổi mới, hiệu quả vận hành và khả năng thích ứng. Các nghiên cứu này cũng cho thấy NLQT không chỉ tác động trực tiếp đến kết quả cạnh tranh, mà còn ảnh hưởng gián tiếp thông qua tăng trưởng doanh nghiệp, đổi mới mô hình kinh doanh và khả năng tham gia chuỗi giá trị. Nhìn chung, các nghiên cứu quốc tế đã đạt được mức độ đồng thuận tương đối cao về vai trò nền tảng của NLQT trong việc hình thành và duy trì NLCT của DNNVV.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về NLCT của DNNVV đã phát triển khá mạnh trong những năm gần đây, tập trung chủ yếu vào việc nhận diện các nhân tố ảnh hưởng đến NLCT, bao gồm các yếu tố nội tại như vốn, nhân lực, công nghệ, marketing, đổi mới và các yếu tố môi trường kinh doanh. Trong số đó, NLQT ngày càng được khẳng định là một nhóm nhân tố quan trọng, có tác động đáng kể đến NLCT của DNNVV ở nhiều ngành và địa phương khác nhau. Một số nghiên

cứu thực nghiệm đã bước đầu phân tích mối quan hệ giữa NLQT và NLCT, đặc biệt tại các địa phương có mức độ phát triển kinh tế cao như Bình Dương, Đồng Nai, TP. Hồ Chí Minh.

Tuy nhiên, xét một cách hệ thống, các nghiên cứu trong nước vẫn chủ yếu tiếp cận NLQT như một tập hợp các yếu tố chức năng riêng lẻ, chưa làm rõ đầy đủ bản chất tổng hợp và động của NLQT trong mối quan hệ với NLCT. Bên cạnh đó, sự khác biệt về cách tiếp cận lý thuyết, phương pháp nghiên cứu và phạm vi phân tích khiến kết quả nghiên cứu còn phân tán, chưa hình thành được một khung phân tích thống nhất, đặc biệt ở cấp độ địa phương.

1.2.2. Những vấn đề mà các nghiên cứu tổng quan chưa giải quyết

Từ việc tổng hợp và đánh giá các công trình nghiên cứu đã công bố, có thể nhận diện một số vấn đề chưa được giải quyết như sau:

Thứ nhất, hạn chế về cách tiếp cận lý thuyết. Phần lớn các nghiên cứu trong nước mới dừng lại ở việc vận dụng một cách rời rạc các khái niệm về NLQT và NLCT, chủ yếu dựa trên các mô hình nhân tố truyền thống. Việc tích hợp các khung lý thuyết hiện đại như lý thuyết năng lực động, năng lực quản trị năng động hoặc tiếp cận cấu hình còn khá hạn chế. Điều này dẫn đến việc chưa làm rõ đầy đủ vai trò của NLQT như một năng lực tổng hợp, có khả năng điều phối và tái cấu trúc các nguồn lực để tạo ra lợi thế cạnh tranh.

Thứ hai, hạn chế về cách tiếp cận mối quan hệ giữa NLQT và NLCT. Nhiều nghiên cứu xem NLQT như một biến độc lập tác động trực tiếp đến NLCT, trong khi chưa phân tích sâu các cơ chế tác động trung gian và gián tiếp. Các mối quan hệ như NLQT → chiến lược cạnh tranh → NLCT, hoặc NLQT → đổi mới → NLCT, mặc dù được đề cập trong văn liệu quốc tế, nhưng chưa được kiểm định một cách có hệ thống trong bối cảnh DNNVV Việt Nam.

Thứ ba, hạn chế trong đo lường NLQT. Phần lớn các nghiên cứu sử dụng các thang đo NLQT tương đối tổng quát, chưa phản ánh đầy đủ các cấu phần quan trọng như năng lực ra quyết định chiến lược, quản trị rủi ro, quản trị quan hệ và năng lực quản trị công nghệ. Điều này làm giảm khả năng giải thích của mô hình nghiên cứu và hạn chế việc đưa ra các hàm ý quản trị cụ thể.

Thứ tư, hạn chế về phạm vi và bối cảnh nghiên cứu. Nhiều nghiên cứu được thực hiện ở phạm vi quốc gia hoặc tập trung vào một số ngành cụ thể, trong khi các nghiên cứu chuyên sâu ở cấp địa phương – nơi DNNVV chịu tác động trực tiếp của môi trường thể chế và thị trường – còn tương đối ít. Đối với tỉnh Bình Dương, mặc dù đã có một số nghiên cứu tiêu biểu, nhưng số lượng công trình đi sâu phân tích mối quan hệ giữa NLQT và NLCT của DNNVV vẫn còn hạn chế, đặc biệt là các nghiên cứu phân tích từng cấu phần NLQT trong mối liên hệ với NLCT.

Thứ năm, hạn chế về phương pháp nghiên cứu. Nhiều nghiên cứu trong nước chủ yếu sử dụng các phương pháp định lượng truyền thống như hồi quy tuyến tính, trong khi việc kết hợp các phương pháp hiện đại hơn như mô hình cấu trúc tuyến tính, phân tích cấu hình hoặc phương pháp hỗn hợp (mixed-methods) còn ít được áp dụng. Điều này hạn chế khả năng khám phá các mối quan hệ phức hợp và đa chiều giữa NLQT và NLCT.

1.2.3. Khoảng trống nghiên cứu

Từ các hạn chế nêu trên, có thể xác định một số khoảng trống nghiên cứu chủ yếu như sau:

Thứ nhất, vẫn thiếu các nghiên cứu tiếp cận NLQT như một cấu trúc đa chiều và tổng hợp, tích hợp các yếu tố quản trị chiến lược, quản trị tài chính, quản trị nhân lực, quản trị marketing, quản trị công nghệ, quản trị rủi ro và quản trị quan hệ trong cùng một khung phân tích để đánh giá tác động đến NLCT của DNNVV.

Thứ hai, còn thiếu các nghiên cứu làm rõ cơ chế tác động giữa NLQT và NLCT, đặc biệt là các mối quan hệ trung gian và gián tiếp, thay vì chỉ xem xét tác động trực tiếp đơn giản.

Thứ ba, khoảng trống rõ rệt tồn tại trong các nghiên cứu ở cấp độ địa phương, nhất là tại các địa bàn kinh tế trọng điểm như tỉnh Bình Dương, nơi DNNVV hoạt động trong môi trường cạnh tranh cao và chịu tác động mạnh từ quá trình công nghiệp hóa và chuyển dịch cơ cấu kinh tế.

Thứ tư, chưa có nhiều nghiên cứu đo lường cụ thể tác động của từng yếu tố NLQT đến NLCT của DNNVV trong cùng một mô hình, dẫn đến khó khăn trong việc xác định thứ tự ưu tiên chính sách và giải pháp quản trị.

Thứ năm, các nghiên cứu hiện có chưa phân tích đầy đủ vai trò của NLQT trong bối cảnh biến động và chuyển đổi, bao gồm khả năng thích ứng, quản trị rủi ro và đổi mới liên tục - những yếu tố ngày càng quan trọng đối với NLCT của DNNVV.

1.2.4. Định hướng nghiên cứu tiếp theo

Từ việc xác định các khoảng trống nghiên cứu nêu trên, có thể thấy sự cần thiết của các nghiên cứu tiếp theo nhằm xây dựng một khung phân tích toàn diện về mối quan hệ giữa NLQT và NLCT của DNNVV, đặc biệt trong bối cảnh địa phương cụ thể như tỉnh Bình Dương. Các nghiên cứu này cần tích hợp các tiếp cận lý thuyết hiện đại, sử dụng các phương pháp nghiên cứu phù hợp và chú trọng đến việc đo lường các cấu phần NLQT một cách chi tiết, qua đó cung cấp bằng chứng khoa học và hàm ý thực tiễn cho việc nâng cao NLCT của DNNVV.

Dựa trên kết quả tổng quan các công trình nghiên cứu nêu trên, tác giả tổng hợp mối quan hệ giữa các yếu tố NLQT và NLCT của DNNVV ở Bảng 1.1; và các yếu tố cấu thành NLCT của DNNVV ở Bảng 1.2. dưới đây

Bảng 1.1. Bảng tổng hợp các yếu tố NLQT và chiều tác động đến NLCT của doanh nghiệp vừa và nhỏ

TT	Yếu tố NLQT	Mẫu và phương pháp nghiên cứu	Tác động đến NLCT và chiều tác động	Nguồn
1	**Quản trị chiến lược**	Phân tích lý thuyết, mô hình RBV, khảo sát định lượng (DNNVV Việt Nam và quốc tế)	Định hướng dài hạn, giúp doanh nghiệp thích ứng, duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững → **Tác động tích cực mạnh**	Peter Drucker (1999); Robert Kaplan & David Norton (1996); Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (1998); Garth Chandler & Steven Hanks (1994); Đặng Minh Luân (2021);
2	**Quản trị tài chính**	Phân tích mô hình tài chính, hồi quy DN Mỹ, khảo sát DNNVV Việt Nam	Cải thiện hiệu quả sử dụng vốn, tăng khả năng tiếp cận tín dụng, giảm rủi ro tài chính → **Tác động tích cực**	Eugene Fama & Michael Jensen (1983); Trần Mai Trang (2022); John Fahy (2002);
3	**Quản trị nhân lực**	Khảo sát (200 - 700 doanh nghiệp), mô hình SEM, hồi quy; nghiên cứu định tính	Tuyển dụng - đào tạo - giữ chân nhân tài nâng cao năng suất và hiệu quả, tăng NLCT → **Tác động tích cực mạnh**	Brian Becker & Mark Huselid (1998); Đặng Minh Luân (2021); Lê Thanh Tùng et al. (2021); Meier et al. (2025).
4	**Quản trị marketing**	Phân tích tình huống, định tính, khảo sát thực nghiệm	Tăng khả năng giữ chân khách hàng, xây dựng thương hiệu, khác biệt hóa sản phẩm	Philip Kotler & Kevin Keller (2012); Nguyễn Thị Hường (2020); Huỳnh Thanh Nhã &

TT	Yếu tố NLQT	Mẫu và phương pháp nghiên cứu	Tác động đến NLCT và chiều tác động	Nguồn
			→ **Tác động tích cực mạnh**	La Hồng Liên (2015); Nguyễn Thị Lan Anh (2014).
5	**Quản trị công nghệ / năng lực số**	Nghiên cứu tình huống, SEM, mô hình hồi quy, định tính	Ứng dụng công nghệ thông tin giúp tối ưu quy trình, đổi mới sản phẩm, nâng cao NLCT → **Tác động tích cực mạnh**	John Henderson & N. Venkatraman (1993); Nguyễn Thị Nhân & Lưu Trường Đăng Hải (2019); Ngô Thị Kim Mai, Ngô Thị Phương Dung, Phạm Trần Quang Hưng & Nguyễn Thị Yến Liễu (2024); John Walsh (2023); Wu et al. (2024); Behl et al. (2024); ADB (2022); World Bank (2023, 2024).
6	**Quản trị rủi ro**	Khảo sát DN, phỏng vấn chuyên gia, hồi quy	Nâng cao khả năng chống chịu khủng hoảng, duy trì hoạt động ổn định → **Tác động tích cực**	Uta Jüttner, Helen Peck & Martin Christopher (2003); Bùi Thị Hồng Thắm (2021); Tạp chí Quản lý Nhà nước (2024); Đặng Minh Luân (2021).
7	**Quản trị quan hệ (networking, liên kết)**	Phân tích lý thuyết, khảo sát DNNVV Việt Nam và quốc tế	Gia tăng vốn xã hội, liên kết chuỗi giá trị, hỗ trợ đổi mới và tiếp cận thị trường → **Tác động tích cực**	Nahapiet & Ghoshal (1998); Huỳnh Thanh Nhã & La Hồng Liên (2015); Nguyễn Thị Hường (2020).
8	**Năng lực ra quyết định**	Phân tích lý thuyết, tình huống thực tế, khảo sát doanh nghiệp	Là trung tâm điều phối NLQT: giúp lựa chọn chiến lược, phân bổ nguồn lực, phản ứng nhanh với biến động → **Tác động tích cực mạnh.**	Peter Drucker (1999); Robert Kaplan & David Norton (1996); Adner & Helfat (2003); Constance Helfat & Margaret Peteraf (2015); David Teece, Gary Pisano & Amy Shuen (1997); Nguyễn Thị Lan Anh (2014).
9	**Quản trị doanh nghiệp tổng thể**	Phân tích hồi quy, khảo sát doanh nghiệp tại Bình Dương, Việt Nam	Quản trị hiệu quả giúp tăng trưởng doanh thu, thị phần, nâng cao NLCT tổng thể → **Tác động tích cực**	Đặng Minh Luân (2021); Lê Thanh Tùng et al. (2021); Meier et al. (2025).
10	**Quản trị chiến lược - tài chính - nhân lực tích hợp (mô hình NLQT tổng thể)**	Mô hình Balanced Scorecard, RBV, DCV, SEM, phân tích thực nghiệm	Kết hợp các năng lực quản trị giúp tạo lợi thế cạnh tranh bền vững, thích ứng nhanh → **Tích cực tổng hợp**	Jay Barney (1991); Robert Kaplan & David Norton (1996); Michael Hitt, R. Duane Ireland & Robert Hoskisson (2011); Lê Thanh Tùng et al. (2021); Meier et al. (2025).

Nguồn: Nghiên cứu sinh tự tổng hợp

Bảng 1.2. Bảng tổng hợp các yếu tố cấu thành NLCT của doanh nghiệp nhỏ và vừa

TT	Yếu tố cấu thành NLCT	Mẫu và phương pháp nghiên cứu	Ý nghĩa đối với NLCT	Nguồn
1	**Sản phẩm/ dịch vụ có sự khác biệt trên thị trường.**	Phân tích lý thuyết, mô hình kim cương (đa quốc gia); khảo sát thực tế DNNVV Việt Nam	Khác biệt hóa giúp doanh nghiệp tạo giá trị riêng, nâng cao thương hiệu và khả năng cạnh tranh dài hạn	Michael Porter (1990); Gürel & Tat (2017); Hiệp hội Doanh nghiệp Bình Dương (2022)
2	**Khả năng phản ứng nhanh với thay đổi thị trường.**	Nghiên cứu lý thuyết năng lực động, khảo sát DN quốc tế và Việt Nam	Tăng khả năng thích ứng với biến động kinh tế, giúp duy trì hoạt động ổn định và chiếm lĩnh thị trường mới.	David Teece, Gary Pisano & Amy Shuen (1997); Eisenhardt & Martin (2000); Constance Helfat & Margaret Peteraf (2015); Đặng Minh Luân (2021)
3	**Tốc độ tăng trưởng doanh thu ổn định**	Khảo sát DNNVV (Việt Nam, OECD); mô hình hồi quy đa biến	Là chỉ báo định lượng phản ánh trực tiếp hiệu quả cạnh tranh; doanh nghiệp có quản trị tốt và đổi mới thường có tốc độ tăng trưởng cao hơn	OECD (2019); World Bank 92023; 2024); Michael Porter (1990); Gürel & Tat (2017)
4	**Khả năng duy trì và phát triển tệp khách hàng**	Khảo sát doanh nghiệp, phỏng vấn chuyên gia, phân tích mô hình marketing	Năng lực giữ chân khách hàng phản ánh sức mạnh thương hiệu và dịch vụ; quyết định sự bền vững cạnh tranh.	Philip Kotler & Kevin Keller (2012); Nguyễn Kiều Oanh (2023); Hiệp hội Doanh nghiệp Bình Dương (2022)
5	**Mức độ đổi mới công nghệ và quy trình**	Khảo sát DNNVV Việt Nam, mô hình SEM, tổng quan quốc tế	Đổi mới công nghệ và quy trình giúp tăng năng suất, giảm chi phí, nâng cao chất lượng sản phẩm - yếu tố then chốt của lợi thế cạnh tranh bền vững.	OECD (2019); METI (2019); Henderson & Venkatraman (1993); Ngô Thị Kim Mai, Ngô Thị Phương Dung, Phạm Trần Quang Hưng & Nguyễn Thị Yến Liễu (2024); Nguyễn Thị Nhân & Lưu Trường Đăng Hải (2019); Walsh (2023); World Bank (2023, 2024)

Nguồn: Nghiên cứu sinh tự tổng hợp

CHƯƠNG 2
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ NĂNG LỰC QUẢN TRỊ ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

2.1. Cơ sở lý luận về quản trị và năng lực quản trị

2.1.1. Một số khái niệm

2.1.1.1. Quản trị và quản trị doanh nghiệp

Về cơ bản, quản trị (QT) được hiểu là việc thực thi các nhiệm vụ liên quan đến việc xây dựng các mục tiêu, kế hoạch và chính sách. Một bộ máy quản trị tốt sẽ đảm bảo sự thành công của một doanh nghiệp. Sau đây, luận án trình bày một số khái niệm về QT được sử dụng rộng rãi trong giới học thuật về khoa học quản lý.

Theo Pfiffner và Presthus (1967), QT có nghĩa là "*Một hoạt động hoặc quy trình chủ yếu liên quan đến các phương tiện để thực hiện các mục tiêu đã định*". Như định nghĩa chỉ ra, QT chủ yếu liên quan đến các phương tiện cần thiết để hoàn thành các mục tiêu đã định trước. Ở đây, phương tiện là cách thức thực hiện hoặc đạt được một việc gì đó. Khi các nhóm cá nhân làm việc để hoàn thành một mục tiêu chung, cần phải có sự phân công lao động để mỗi cá nhân biết phải làm gì. Hoặc cần có một cấu trúc thẩm quyền để kiểm soát và điều phối các hoạt động của các cá nhân liên quan. Do đó, việc phân chia công việc giữa các thành viên, giao một vai trò phù hợp cho mọi thành viên trong nhóm, tuân theo hướng dẫn của người lãnh đạo quản lý không gì khác ngoài các phương tiện để đạt được mục tiêu. Theo nghĩa này, QT là một hoạt động chủ yếu liên quan đến phương tiện, cũng đòi hỏi sự hợp tác.

Theo Từ điển Cambridge, năng lực QT được hiểu là việc thực hiện chức năng liên quan đến các sắp xếp và triển khai các công việc cần thiết để kiểm soát hoạt động của một kế hoạch hay một tổ chức.

Trong công trình QT Công (Public Administration) của nhóm tác giả Simon, Smithburg, Thompson (1950), thì QT có thể được hiểu là các hoạt động của các nhóm cùng hợp tác để hoàn thành các mục tiêu chung. Hoạt động của con người là hợp tác nếu nó có những tác động sẽ không có nếu không có sự hợp tác. Do đó, QT có thể được định nghĩa là "*nỗ lực toàn diện của nhóm nhằm kiểm soát, hướng*

dẫn và điều chỉnh để hoàn thành các mục tiêu đã định trước". Ví dụ, giả sử một công ty có mục tiêu chung là đào tạo một nhóm nhân viên trong lĩnh vực tiếp thị thuốc. Để thực hiện mục tiêu này, các chuyên gia trong lĩnh vực tiếp thị thuốc được mời tham gia. Trong quá trình triển khai, nếu mỗi chuyên gia hành động theo cách của mình mà không tham khảo ý kiến của chuyên gia khác thì sẽ có sự hỗn loạn. Mỗi chuyên gia có thể yêu cầu nhóm họp tại một địa điểm cụ thể, thời gian cụ thể, nơi chuyên gia đó có thể sẽ thuyết trình. Điều này sẽ dẫn đến sự nhiễu loạn vì mỗi chuyên gia hành động độc lập mà không tham khảo ý kiến hoặc hợp tác với những chuyên gia khác, do đó không thể đạt được mục tiêu chung. Mặt khác, nếu họ hợp tác với nhau và thảo luận về cách họ có thể đạt được mục tiêu đã định, thì các chuyên gia có thể đưa ra một thời gian biểu có lợi cho mọi người, điều này cuối cùng sẽ giúp họ đạt được mục tiêu chung của mình. Do đó, bản chất của QT là sử dụng hành động hợp tác để hoàn thành các mục tiêu chung.

Yếu tố chính thứ hai là mục tiêu đặt ra. Khi tập hợp một số cá nhân tại một địa điểm nhất định, điều đầu tiên họ sẽ hỏi là tại sao lại tập hợp họ và mục đích là gì? Nếu không có mục tiêu, không thành viên nào trong nhóm biết phải làm gì và họ sẽ không tham gia vào bất kỳ hoạt động nào. Khi mục tiêu đã được xác định và nhóm được thông báo, thì các thành viên trong nhóm sẽ bắt đầu nghĩ cần phải làm gì để hoàn thành mục tiêu đó và họ sẽ bắt đầu hợp tác với nhau. Mục tiêu là một trong những yếu tố quan trọng nhất trong QT. Nếu không có mục tiêu chung, các thành viên trong nhóm sẽ không đến với nhau và hợp tác với nhau. Một mục tiêu chung luôn dẫn đến suy nghĩ, cảm nhận và hành động theo cùng một hướng cho tất cả các thành viên trong nhóm, điều này rất cần thiết để hoàn thành mục tiêu đó.

Ngoài ra, theo Harold Koontz và Cyril O'Donnell (1995), hai nhà nghiên cứu hàng đầu về QT học, thì *"QT là việc thiết lập và duy trì môi trường để các cá nhân trong từng nhóm làm việc có thể hoạt động hữu hiệu và hướng tới mục tiêu chung*." Còn theo quan điểm của Robert Albanese (1978), một giảng viên chuyên về QT tại Đại học Wisconsin-Milwaukee, thì "*QT là một quá trình kỹ thuật và xã hội nhằm tận dụng nguồn lực, tác động đến hoạt động của con người và tạo điều kiện thay đổi để đạt được mục tiêu của tổ chức*." Theo James Stoner và các tác giả (1997) và Stephen Robbins và các tác giả (2018) thì *"QT là tiến trình lập kế*

hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát hoạt động của các thành viên trong tổ chức, sử dụng tất cả tài nguyên của tổ chức để đạt được mục tiêu."

Như vậy, từ những định nghĩa trên, ta thấy QT là một hoạt động phức tạp, đa dạng và độc đáo. QT không chỉ liên quan đến việc sử dụng tài chính, tài sản vật chất và công nghệ, mà còn liên quan đến tác động tới con người, tạo thay đổi và đạt được mục tiêu.

Trên cơ sở thảo luận trên, trong khuôn khổ Luận án này, khái niệm về quản trị mà NCS lựa chọn là: "QT là việc xác định được các chính sách, đặt ra các mục tiêu chính và đưa ra được các chương trình, dự án tổng quát để thực hiện. Trong quá trình thực hiện mục tiêu đó thì cần có sự hướng dẫn, lãnh đạo và kiểm soát các nỗ lực của các nhóm làm việc nhằm hướng tới một số mục tiêu chung". Trên cơ sở đó, QT doanh nghiệp được hiểu là hệ thống các quy tắc, cơ chế, quy định mà thông qua đó doanh nghiệp được điều hành và kiểm soát. Về cơ bản, QT doanh nghiệp liên quan đến việc cân bằng lợi ích của các bên liên quan, chẳng hạn như cổ đông, người quản lý, khách hàng, nhà cung cấp, người xuất vốn, chính phủ và cộng đồng.

2.1.1.2. Năng lực quản trị và năng lực quản trị doanh nghiệp

Với môi trường kinh doanh đầy biến động hiện nay, NLQT trở thành một nhân tố quan trọng giúp các chủ doanh nghiệp định hình và điều hành công ty một cách hiệu quả. Không đơn thuần với chức năng quản lý công việc trong doanh nghiệp, NLQT còn đòi hỏi một sự kết hợp giữa tư duy chiến lược và kỹ năng điều hành để tối ưu hoá tài nguyên và đạt được mục tiêu đề ra.

Theo Từ điển Cambridge, NLQT được hiểu là sự kết hợp của hai từ: "quản trị" và "năng lực". Theo đó, định nghĩa và khái niệm về quản trị đã được đề cập đến ở Mục 2.1.1.1 ở trên. Còn "năng lực", theo định nghĩa trong Từ điển Cambrigde tức là năng lực, khả năng của một người, một tổ chức trong việc thực hiện một việc gì đó. Kết hợp hai yếu tố: năng lực và quản trị lại thì theo Từ điển Cambridge NLQT được hiểu là khả năng thực hiện chức năng liên quan đến các sắp xếp và triển khai các công việc cần thiết để kiểm soát hoạt động của một kế hoạch hay một tổ chức.

NLQT của doanh nghiệp có thể hiểu là khả năng của bộ máy quản lý trong việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực của doanh nghiệp để đạt được mục tiêu kinh

doanh. Thuật ngữ "năng lực" (competency) bắt nguồn từ tiếng La-tinh competentia, được hiểu là sự thành thạo, khả năng thực hiện một công việc của cá nhân. Áp dụng vào bối cảnh doanh nghiệp, NLQT phản ánh mức độ mà nhà quản trị và tổ chức có thể vận dụng kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm để thực hiện các chức năng quản lý một cách hiệu quả, từ đó nâng cao hiệu suất và kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Theo Honadle (1981), năng lực là chức năng hoặc hoạt động tổ chức nhằm nâng cao hiểu biết về những gì cấu thành năng lực ở cấp độ tổ chức hay hoạt động. Tác giả cũng cho rằng, năng lực bao gồm khả năng dự đoán sự thay đổi; phát triển các chương trình; thu hút, hấp thụ và quản lý các nguồn lực; đánh giá các hoạt động; và áp dụng các bài học vào các hoạt động trong tương lai. Do đó, khả năng thực hiện các hoạt động hành chính liên quan đến từng chức năng của tổ chức sẽ quyết định mức độ năng lực của tổ chức.

Theo Lado & Wilson (1994), NLQT là khả năng của nhà quản trị trong việc huy động, phát triển và khai thác các nguồn lực, chuyển hóa chúng thành sản phẩm, dịch vụ có giá trị cho các bên liên quan. Trong các DNNVV, NLQT thường gắn liền với năng lực của chính người chủ doanh nghiệp - người vừa sở hữu vừa trực tiếp điều hành (Gibb, 2005). Năng lực đó bao gồm tổng hòa kiến thức, kỹ năng và phẩm chất cần thiết để thực hiện vai trò quản lý một cách hiệu quả. Như vậy, NLQT doanh nghiệp không chỉ đơn thuần là trình độ chuyên môn của nhà quản trị, mà còn bao hàm năng lực tư duy chiến lược, năng lực thích nghi, lãnh đạo con người và vận hành tổ chức. Đây là định nghĩa được sử dụng trong Luận án này.

Tóm lại, NLQT thường liên quan đến việc xác định mục tiêu, lập kế hoạch, tổ chức nguồn lực và giám sát tiến trình để đạt được kết quả mong muốn. Nó bao gồm khả năng tư duy chiến lược, quản lý thời gian, quản lý nguồn lực và kỹ năng giao tiếp.

Đây là một kỹ năng quan trọng trong việc xây dựng một tổ chức có hiệu suất cao và tạo ra sự ảnh hưởng tích cực. Từ đó, NLQT được cho là tập hợp các kỹ năng, kiến thức và phẩm chất mà một nhà quản trị cần có để điều hành doanh nghiệp qua hệ thống các quy tắc, cơ chế, quy định mà thông qua đó doanh nghiệp được điều hành và kiểm soát nhằm hướng đến cân bằng lợi ích của các bên liên quan, chẳng hạn như cổ đông, người quản lý, khách hàng, nhà cung cấp, người

xuất vốn, chính phủ và cộng đồng một cách hiệu quả. Đây không chỉ là khả năng điều hành các hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp, mà còn là khả năng hoạch định chiến lược, lãnh đạo đội ngũ, ra quyết định và giải quyết vấn đề. NLQT không phải là khả năng thiên bẩm mà là kết quả của quá trình học tập, rèn luyện và tích lũy kinh nghiệm trong quá trình làm việc.

2.1.1.3. Cạnh tranh và cạnh tranh của doanh nghiệp

Khái niệm cạnh tranh ra đời khi nền kinh tế thị trường xuất hiện. Trong lịch sử phát triển của nền kinh tế thế giới đã có rất nhiều quan điểm khác nhau về cạnh tranh. Cụ thể như sau:

Các nhà kinh tế học thuộc trường phái cổ điển cho rằng cạnh tranh là quá trình bao gồm các hành vi phản ứng. Quá trình này tạo ra trong mỗi thành viên trong thị trường một dư địa hoạt động nhất định và mang lại cho mỗi thành viên một phần xứng đáng so với khả năng của mình.

Cạnh tranh theo hàm nghĩa kinh tế học là chỉ quá trình tranh đấu tiến hành không ngừng giữa các chủ thể kinh tế trong thị trường nhằm thực hiện lợi ích kinh tế và mục tiêu đã định của bản thân. Động lực nội tại của cạnh tranh là lợi ích kinh tế của tự thân chủ kinh tế, biểu hiện cụ thể trong quá trình cạnh tranh là giữ hoặc mở rộng mức chiếm hữu thị trường, gia tăng mức tiêu thụ, nâng cao lợi nhuận. Áp lực bên ngoài của cạnh tranh là đọ sức kịch liệt giữa các đối thủ cạnh tranh, kẻ bại tất sẽ bị đào thải.

Từ điển kinh doanh của Anh (xuất bản năm 1992) thì định nghĩa cạnh tranh được xem là sự ganh đua, sự kình địch giữa các nhà kinh doanh trên thị trường nhằm tranh giành cùng một loại tài nguyên sản xuất hoặc cùng một loại khách hàng về phía mình.

Còn theo từ điển Bách khoa toàn thư Việt Nam (2005), thì cạnh tranh là hoạt động tranh đua giữa những người sản xuất hàng hoá, giữa các thương nhân, các nhà kinh doanh trong nền kinh tế thị trường, bị chi phối bởi quan hệ cung - cầu, nhằm giành các điều kiện sản xuất, tiêu thụ và thị trường có lợi nhất.

Cạnh tranh buộc những người sản xuất và buôn bán phải cải tiến kỹ thuật, tổ chức quản lý để tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng hàng hoá, thay đổi mẫu mã, bao bì phù hợp với thị hiếu của khách hàng; giữ tín nhiệm; cải tiến nghiệp

vụ thương mại và dịch vụ, giảm giá thành, giữ ổn định hay giảm giá bán và tăng doanh lợi.

Theo Karl Marx (2002), khi nghiên cứu sự hình thành lợi nhuận bình quân và sự chuyển hoá giá trị hàng hoá thành giá trị thị trường và giá cả sản xuất, Ông cũng đã đề cập cạnh tranh gắn với quan hệ cung cầu của hàng hoá. Karl Marx đã chia cạnh tranh thành cạnh tranh trong nội bộ ngành và cạnh tranh giữa các ngành với nhau; cạnh tranh giữa những người bán với nhau khi mà cung lớn hơn cầu và cạnh tranh giữa những người mua với nhau khi mà cầu lớn hơn cung.

Như vậy qua các khái niệm đã nêu ở trên ta có thể hiểu một cách đầy đủ: Cạnh tranh là quá trình kinh tế mà trong đó các chủ thể kinh tế ganh đua nhau để chiếm lĩnh thị trường, giành lấy khách hàng và các điều kiện thuận lợi trong các hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Thực chất của cạnh tranh là sự tranh giành về lợi ích kinh tế giữa các chủ thể khi tham gia thị trường. Đây cũng là khái niệm được sử dụng xuyên suốt trong khuôn khổ Luận án này.

2.1.1.4. Năng lực cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

NLCT của doanh nghiệp là khái niệm phản ánh khả năng của doanh nghiệp trong việc duy trì và gia tăng lợi thế trên thị trường so với đối thủ. Hiểu một cách đơn giản, NLCT là "sức mạnh" để doanh nghiệp cạnh tranh thắng lợi - thể hiện qua thị phần, lợi nhuận, tốc độ tăng trưởng, uy tín thương hiệu,... Nhiều định nghĩa học thuật đã được đưa ra dưới các góc độ khác nhau, cụ thể như sau.

Theo Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế (OECD, 2021) thì NLCT là khả năng của doanh nghiệp, ngành, quốc gia, khu vực trong việc tạo ra việc làm và thu nhập cao hơn trong điều kiện kinh tế quốc tế.

Theo từ điển Bách khoa toàn thư Việt Nam (2005) thì NLCT là khả năng của một mặt hàng, một đơn vị kinh doanh, hoặc một nước giành thắng lợi (kể cả giành lại một phần hay toàn bộ thị phần) trong cuộc cạnh tranh trên thị trường tiêu thụ.

Một doanh nghiệp được coi là có NLCT khi doanh nghiệp đó có thể đứng vững trên thị trường và ngày càng phát triển. Vì vậy, NLCT của doanh nghiệp là thực lực và lợi thế mà doanh nghiệp có thể huy động để duy trì và cải thiện vị trí của nó đối với các doanh nghiệp khác trên thị trường một cách lâu dài và có ý chí nhằm thu được lợi ích ngày càng cao.

Theo nhà quản trị chiến lược Micheal Poter (1985, tái bản 1998): "*NLCT của doanh nghiệp được hiểu là khả năng duy trì, mở rộng thị phần và đạt được lợi nhuận cao của doanh nghiệp*". Khả năng này được thể hiện thông qua các yếu tố kết quả cụ thể như thị phần, uy tín, năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Nói cách khác, một doanh nghiệp có NLCT mạnh sẽ chiếm lĩnh được thị phần lớn, có danh tiếng tốt, năng suất cao và kinh doanh hiệu quả hơn các đối thủ. Micheal Porter không bó hẹp ở các đối thủ cạnh tranh trực tiếp mà ông mở rộng ra cả các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn và các sản phẩm thay thế.

Dưới góc độ khả năng nội tại, NLCT còn được nhìn nhận như tổng hợp các nguồn lực và khả năng giúp doanh nghiệp thiết kế, sản xuất và cung cấp sản phẩm/dịch vụ ưu việt hơn đối thủ. Chẳng hạn, có luận giải cho rằng, NLCT là thực lực và lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ, nhờ đó doanh nghiệp có thể tạo ra, duy trì và phát triển các lợi thế cạnh tranh của mình. Lợi thế cạnh tranh ở đây có thể hiểu là những yếu tố giúp doanh nghiệp vượt trội hơn (về chi phí, chất lượng, đổi mới, dịch vụ khách hàng, ...).

Theo Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương (2019), NLCT của doanh nghiệp là khả năng tích hợp các khả năng và nguồn lực nội tại để duy trì và mở rộng thị phần, đạt lợi nhuận và vị thế cao trên thị trường. Điều này nhấn mạnh rằng NLCT không chỉ nằm ở kết quả đầu ra, mà bắt nguồn từ việc doanh nghiệp huy động và phối hợp hiệu quả các nguồn lực (vốn, công nghệ, con người, quản trị,...) nhằm tạo ra giá trị vượt trội.

Theo quan điểm của Humbert Lesca (2011) thì NLCT của doanh nghiệp là khả năng, năng lực mà doanh nghiệp có thể tự duy trì lâu dài một cách có ý chí trên thị trường cạnh tranh và tiến triển bằng cách thực hiện một mức lợi nhuận ít nhất cũng đủ để trang trải cho việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp. Ngoài ra, NLCT của doanh nghiệp còn được định nghĩa là khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp nhằm đáp ứng và chống lại các đối thủ cạnh tranh trong việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ một cách lâu dài nhất.

Những định nghĩa trên cho thấy, NLCT của doanh nghiệp trước hết phải được tạo ra từ khả năng, thực lực của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp được coi là có NLCT khi doanh nghiệp đó dám chấp nhận việc giành những điều kiện thuận

tiện có lợi cho chính doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần phải có tiềm lực đủ mạnh để đảm bảo đứng vững trong cạnh tranh. Nhìn chung, NLCT doanh nghiệp được hiểu là năng lực tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh có thể biểu hiện qua hai dạng chính theo quan điểm của Michael Porter: lợi thế chi phí (sản xuất với chi phí thấp hơn đối thủ) và lợi thế khác biệt hóa (cung cấp sản phẩm/dịch vụ độc đáo được khách hàng đánh giá cao hơn). Doanh nghiệp có thể lựa chọn một trong hai cách tiếp cận này (hoặc kết hợp ở một phân khúc hẹp) để tạo ra vị thế cạnh tranh bền vững.

NLCT của doanh nghiệp dựa trên nhiều yếu tố như: giá trị sử dụng và chất lượng sản phẩm cao, điều kiện sản xuất ổn định do sản xuất chủ yếu dựa trên cơ sở kỹ thuật hiện đại, công nghệ tiên tiến, quy mô sản xuất lớn và nhờ đó giá thành và giá cả sản phẩm hạ. Các yếu tố xã hội như giữ được tín nhiệm (chữ tín) trên thị trường, việc tuyên truyền, hướng dẫn tiêu dùng, quảng cáo cũng có ảnh hưởng quan trọng. Hiện nay các nhà sản xuất còn sử dụng một số hình thức như bán hàng trả tiền dần (trả góp) để kích thích tiêu dùng, trên cơ sở đó tăng NLCT.

Tuy nhiên, để đánh giá NLCT của doanh nghiệp thì không chỉ đơn thuần đánh giá các yếu tố thuộc bản thân doanh nghiệp mà điều quan trọng là phải đánh giá, so sánh với các đối tác cạnh tranh hoạt động trên cùng một lĩnh vực, cùng một thị trường. Trên cơ sở các so sánh đó, muốn tạo nên NLCT, đòi hỏi doanh nghiệp phải tạo lập được lợi thế so sánh với đối tác của mình. Nhờ lợi thế này, doanh nghiệp có thể thoả mãn tốt hơn các đòi hỏi của khách hàng mục tiêu cũng như lôi kéo được khách hàng của đối thủ cạnh tranh.

NLCT của doanh nghiệp cũng chịu ảnh hưởng bởi yếu tố môi trường kinh doanh và sự biến động khôn lường của nó, cùng một sự thay đổi của môi trường kinh doanh có thể là cơ hội phát triển cho doanh nghiệp này cũng có thể là nguy cơ phá sản các doanh nghiệp khác.

2.1.2. Vai trò và tầm quan trọng của năng lực quản trị

QT và NLQT có vai trò quan trọng không những ảnh hưởng đến kết quả hoạt động mà còn ảnh hưởng đáng kể đến sự phát triển và thành công của các doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh đầy biến động và cạnh tranh biện nay. QT là một hoạt động đa dạng và phức tạp. Nó không chỉ liên quan đến việc tận dụng các

nguồn lực vật chất, tài chính và công nghệ, mà còn tác động đến con người, tạo ra thay đổi và đạt được mục tiêu. Do đó, QT có nhiều vai trò đa dạng trong hoạt động của tổ chức hay bộ phận. QT và NLQT có các vai trò cơ bản sau đây:

- *Vai trò ra quyết định:* Katz (1974); Boyatzis (1982); Whetten & Cameron (2016) và Mintzberg (2009) đều thống nhất cho rằng QT và NLQT có vai trò ra quyết định. Đây là quá trình xác định mục tiêu, phương án và hành động để đạt được kết quả mong muốn. Đây là một trong những vai trò quan trọng nhất, vì nó tác động đến chiến lược, hướng đi và thành tựu của tổ chức. QT cần khả năng phân tích tình huống, so sánh lựa chọn, đánh giá rủi ro và tìm ra giải pháp tối ưu cho tổ chức.

- *Kết nối và giao tiếp:* Theo Robbins & Coulter (2018); Daft (2016), QT và NLQT có vai trò *"kết nối và giao tiếp"*. Đây là quá trình trao đổi thông tin, ý kiến và cảm xúc giữa QT và các bên liên quan như nhân viên, khách hàng, cổ đông, nhà cung cấp, đối tác và cơ quan nhà nước. Vai trò kết nối và giao tiếp là rất quan trọng, giúp xây dựng mối quan hệ, tăng cường sự hiểu biết và hợp tác giữa các bên. QT cần khả năng sử dụng ngôn ngữ, phi ngôn ngữ và công nghệ để giao tiếp hiệu quả và thuyết phục.

- *Đại diện:* Nghiên cứu của Robbins & Coulter (2019) và Mintzberg (2009) đều cho rằng QT và NLQT có vai trò đại diện. Đây là vai trò khi QT tham gia các hoạt động xã hội, chính trị hoặc kinh tế để bảo vệ và thúc đẩy lợi ích của tổ chức. Vai trò này giúp xây dựng hình ảnh, uy tín và lòng tin cho tổ chức trong mắt công chúng. QT cần khả năng thể hiện sứ mệnh, giá trị và cam kết của tổ chức với các bên liên quan.

- *Xử lý vấn đề:* Các nghiên cứu của Katz (1974); Boyatzis (1982) và Whetten & Cameron (2016) chỉ ra rằng *"xử lý vấn đề"* cũng là một vai trò không thể thiếu của QT và NLQT. Đây là khả năng phát hiện, phân tích và giải quyết các vấn đề xuất hiện trong hoạt động của tổ chức. Vai trò này đóng vai trò thiết thực, giúp khắc phục sai sót, rủi ro và khó khăn cho tổ chức. QT cần khả năng nhận biết nguyên nhân, ảnh hưởng và giải pháp của các vấn đề, đồng thời có tư duy sáng tạo và linh hoạt trong việc đưa ra giải pháp (Mintzberg, 2009).

- *Lãnh đạo:* Robbins & Coulter (2019) và Daft (2017) cho rằng *"lãnh đạo"* là một trong những vai trò quan trọng của QT và NLQT. Đây là khả năng hướng

dẫn, ủy quyền, khuyến khích và tạo điều kiện để các thành viên trong tổ chức hoàn thành công việc. Vai trò này là cốt lõi của QT, giúp động viên, gắn kết cho tổ chức. QT cần xác định mục tiêu, phong cách và phương pháp làm việc cho tổ chức, cùng với tầm nhìn, sáng tạo và trách nhiệm trong việc lãnh đạo.

2.1.3. Bản chất của quản trị

Quản trị không chỉ dựa trên việc áp dụng các quy luật, nguyên tắc, phương pháp và công cụ QT, mà còn yêu cầu khả năng linh hoạt, sáng tạo và thích nghi với từng tình huống cụ thể. Từ đó, QT có thể được xem như một tập hợp cả khoa học và nghệ thuật và có một số bản chất như sau:

- *Quản trị là khoa học:* Robbins & Coulter (2019) cho rằng QT có bản chất khoa học. Quan điểm này cho rằng QT có thể nghiên cứu, phân tích và tổng hợp thành các lý thuyết, nguyên tắc và phương pháp có tính khách quan, có hệ thống và có thể áp dụng cho nhiều tổ chức khác nhau. Tập trung vào tính logic, độ chính xác và sự chứng minh trong QT. Quan điểm này giúp nhà QT tích luỹ kiến thức cơ bản, kỹ năng phân tích và giải quyết vấn đề một cách khoa học. Tuy nhiên, quan điểm này không bao gồm đầy đủ tất cả các yếu tố QT, đặc biệt là những yếu tố liên quan đến con người, văn hóa và môi trường.

- *Quản trị là nghệ thuật:* Mintzberg (2009) có quan điểm này cho rằng QT là một hoạt động sáng tạo, mang tính cá nhân và không thể bị sao chép. Tập trung vào tính linh hoạt, độc đáo và hiệu quả trong QT. Quan điểm này giúp nhà QT thích nghi, sáng tạo và tùy biến với từng hoàn cảnh khác nhau. Tuy nhiên, quan điểm này không đảm bảo tính nhất quán, tiêu chuẩn và sự kiểm soát trong QT.

Tóm lại, QT thể hiện sự hòa quyện giữa khoa học và nghệ thuật. QT cần sự kết hợp giữa lý thuyết và thực hành. Nhà QT không chỉ cần hiểu biết các lý thuyết, nguyên tắc và phương pháp QT, mà còn phải biết áp dụng chúng một cách linh hoạt, sáng tạo và hiệu quả trong từng tình huống đặc thù. QT không chỉ tuân theo các quy luật khách quan, mà còn cần tôn trọng nhân văn, văn hóa và môi trường. Khả năng phân tích và giải quyết vấn đề cần kết hợp với khả năng tạo ra sự thay đổi và sự đổi mới. Cùng với kiến thức và kỹ năng, phẩm chất và tinh thần cũng cần thiết. QT có thể được coi là một sự kết hợp giữa khoa học, nghệ thuật và cả một nghề nghiệp.

2.1.4. Chức năng của quản trị

2.1.4.1. Chức năng quản lý và lãnh đạo

Theo Robbins & Coulter (2019), QT có *"chức năng lãnh đạo và quản lý"*. Chức năng này dẫn dắt quá trình xác định mục tiêu, chiến lược, phương pháp và phong cách làm việc cho tổ chức hoặc bộ phận. Quản lý và lãnh đạo chiếm vị trí then chốt trong QT, bởi nó định hướng, mục tiêu và tôn chỉ cho tổ chức. Điều này đòi hỏi nhà QT có khả năng phân định rõ những gì cần thực hiện, cách thức thực hiện và đối tượng thực hiện. Hơn nữa, nhà QT cần dẫn dắt thành viên trong tổ chức theo hướng mục tiêu chung và cam kết.

2.1.4.2. Chức năng kiểm soát

Robbins & Coulter (2019) và Draft (2017) cũng cho rằng, "*kiểm soát"* là chức năng quan trọng của QT. Chức năng này dẫn dắt quá trình theo dõi, đánh giá và điều chỉnh các hoạt động của tổ chức hoặc bộ phận để đảm bảo sự hiệu quả và thành tựu. Kiểm soát vấn đề có vai trò thiết thực trong QT, giúp khắc phục sai lầm, nguy cơ và khó khăn cho tổ chức. Để thực hiện điều này, nhà QT cần đề ra các tiêu chuẩn, chỉ số và mục tiêu để đo lường thành tích của tổ chức. Cũng cần khả năng so sánh kết quả thực tế với mục tiêu đề ra, phát hiện ra và giải quyết các vấn đề đối mặt.

2.1.4.3. Chức năng tổ chức

Trong nghiên cứu của Robbins & Coulter (2019), *"tổ chức"* được xác định là một chức năng quan trọng của QT. Đây là chức năng dẫn dắt quá trình tổ chức, phân bổ và sử dụng các nguồn lực như nhân lực, vật chất và tài chính cho tổ chức hoặc bộ phận. Tổ chức là một yếu tố cốt lõi của QT, giúp tạo ra tính logic, sự sắp xếp và hiệu quả cho tổ chức. Để thực hiện điều này, nhà QT cần có khả năng xác định được các phân khúc, nhiệm vụ, vai trò và trách nhiệm trong tổ chức. Đồng thời, họ cũng cần có khả năng phân phối và tận dụng nguồn lực theo hướng mục tiêu và chiến lược của tổ chức.

2.1.4.4. Chức năng hoạch định

Theo Draft (2017), QT có chức năng hoạch định. Chức năng này dẫn dắt quá trình lập kế hoạch, dự báo và dự toán cho các hoạt động của tổ chức hoặc bộ phận. Hoạch định có tầm quan trọng quan trọng trong QT, giúp chuẩn bị sẵn sàng, đề

phòng và đối mặt với tương lai của tổ chức. Nhà QT cần khả năng xác định mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn của tổ chức. Đồng thời, họ cũng cần khả năng dự báo các nguồn lực, chi phí và thời gian cần thiết cho các hoạt động của tổ chức. Ngoài ra, khả năng dự đoán các xu hướng, cơ hội và thách thức cũng là yếu tố quan trọng trong việc thực hiện chức năng này.

2.1.5. Phân biệt quản trị và quản lý

Quản lý và QT là hai khái niệm khác nhau nhưng có những khía cạnh hỗ trợ cho nhau. Do đó, để phân biệt QT với quản lý, các công trình nghiên cứu trước đây căn cứ vào các tiêu chí như: phạm vi; nhiệm vụ; mục tiêu; tổ chức; chức năng; mức độ ảnh hưởng; và vấn đề xử lý của QT và quản lý. Bảng 2.1 sau đây thể hiện các nội dung dựa trên các tiêu chí so sánh để phân biệt giữa QT và quản lý.

Bảng 2.1. Sự khác nhau giữa quản trị và quản lý

Tiêu chí so sánh	Quản trị	Quản lý
Phạm vi	Quản trị con người	Quản lý công việc
Nhiệm vụ	Đưa ra các quyết định	Thi hành các quyết định
Mục tiêu	Đưa ra các chiến lược để đạt được mục đích	Đưa ra các chiến thuật để đạt được mục tiêu
Tổ chức	Thường thấy ở các cơ quan chính phủ, giáo dục, quân đội, doanh nghiệp	Thường thấy ở các doanh nghiệp
Chức năng	Đề ra các kế hoạch và chiến lược rõ ràng để tổ chức có thể hoạt động chính xác	Thi hành công việc dưới sự giám sát nhất định, kiểm soát và thúc đẩy nhân viên
Mức độ ảnh hưởng	Những quyết định đưa ra bị ảnh hưởng bởi cộng đồng, chính phủ, xã hội và phong tục tập quán	Những quyết định đưa ra đi theo những giá trị cốt lõi của doanh nghiệp và quan điểm của nhà quản trị
Vấn đề xử lý	Về khía cạnh kinh doanh, kết hợp khả năng lãnh đạo và tầm nhìn	Các vấn đề về hoạt động, vận hành của tổ chức

Nguồn: Nghiên cứu sinh tổng hợp từ nghiên cứu tài liệu

2.2. Nội hàm và các yếu tố cấu thành năng lực quản trị

Tiraieyari và cộng sự (2011) đã chỉ ra rằng, việc xác định những yếu tố NLQT cần thiết là lợi thế cạnh tranh của tổ chức để đạt được kết quả hoạt động mong muốn, qua đó cho phép nhân viên và tổ chức đạt được hiệu suất cao.

Xét về cấu thành, NLQT doanh nghiệp thường được thể hiện qua nhiều khía cạnh quản lý chức năng quan trọng. Các yếu tố cấu thành NLQT có thể kể đến

bao gồm: quản trị chiến lược, quản trị tài chính, quản trị nhân sự, quản trị marketing (tiếp thị), và các lĩnh vực quản trị chức năng khác (quản trị vận hành, quản trị công nghệ, quản trị rủi ro, ...). Mỗi yếu tố phản ánh một mặt năng lực chuyên môn mà ban quản trị cần có để vận hành doanh nghiệp hiệu quả.

2.2.1. Năng lực quản trị chiến lược:

Năng lực quản trị chiến lược là khả năng phân tích, hoạch định, triển khai và điều chỉnh các kế hoạch dài hạn nhằm đạt được mục tiêu phát triển bền vững và lợi thế cạnh tranh. Theo David & David (2017), quản trị chiến lược hiệu quả đòi hỏi doanh nghiệp phải hiểu rõ môi trường bên trong - bên ngoài, xác định rõ tầm nhìn và lựa chọn chiến lược phù hợp.

Doanh nghiệp có năng lực này thường sử dụng công cụ như phân tích SWOT, mô hình Porter hay thẻ điểm cân bằng để hỗ trợ ra quyết định chiến lược. Họ đồng thời duy trì khả năng linh hoạt, thích nghi nhanh với biến động thị trường, và đảm bảo sự liên kết giữa chiến lược tổng thể và các hoạt động chức năng.

Trong bối cảnh thay đổi nhanh và cạnh tranh khốc liệt hiện nay, NLQT chiến lược chính là nền tảng giúp doanh nghiệp duy trì định hướng, đổi mới và tăng trưởng lâu dài.

2.2.2. Năng lực quản trị tài chính:

Năng lực quản trị tài chính là khả năng lập kế hoạch, kiểm soát và phân bổ nguồn lực tài chính một cách hiệu quả nhằm đảm bảo sự ổn định và phát triển bền vững của doanh nghiệp. Theo Brigham & Ehrhardt (2016), quản trị tài chính không chỉ là quản lý dòng tiền mà còn là việc ra quyết định đầu tư, tài trợ và phân chia cổ tức để tối đa hóa giá trị doanh nghiệp.

Doanh nghiệp có năng lực tài chính tốt thường xây dựng hệ thống kế toán - tài chính minh bạch, phân tích hiệu quả tài chính thông qua các chỉ số như ROA, ROE, và EBITDA, đồng thời dự báo rủi ro tài chính để đưa ra các quyết định kịp thời. Ngoài ra, việc kiểm soát chi phí và tối ưu hóa cơ cấu vốn giúp nâng cao hiệu quả hoạt động và tăng khả năng cạnh tranh.

Trong môi trường biến động, quản trị tài chính đóng vai trò sống còn trong việc bảo vệ doanh nghiệp trước rủi ro và tạo nền tảng cho tăng trưởng dài hạn.

2.2.3. Năng lực quản trị nguồn nhân lực (quản trị nhân sự):

Năng lực quản trị nhân lực là khả năng hoạch định, tổ chức, phát triển và duy trì nguồn nhân lực nhằm phục vụ mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Đây là một năng lực cốt lõi, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất, văn hóa tổ chức và khả năng cạnh tranh. Theo Armstrong & Taylor (2014), quản trị nhân lực hiệu quả giúp tối ưu hóa tiềm năng con người và tạo ra giá trị bền vững cho tổ chức.

Một doanh nghiệp có NLQT nhân lực tốt thường chú trọng đến việc thu hút nhân tài, xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp, áp dụng hệ thống đánh giá công bằng và thúc đẩy động lực làm việc thông qua văn hóa tích cực và lãnh đạo truyền cảm hứng. Đồng thời, họ cũng biết tận dụng công nghệ và dữ liệu để ra quyết định nhân sự nhanh và chính xác hơn (Bersin, 2019).

Trong bối cảnh môi trường làm việc thay đổi nhanh chóng, đặc biệt là xu hướng làm việc linh hoạt và chuyển đổi số, NLQT nhân lực không chỉ là yếu tố vận hành mà còn là đòn bẩy chiến lược cho sự phát triển bền vững..

2.2.4. Năng lực quản trị marketing:

Năng lực quản trị marketing là khả năng phân tích thị trường, xây dựng chiến lược và triển khai các hoạt động tiếp thị nhằm tạo ra giá trị cho khách hàng và lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Theo Philip Kotler & Kevin Keller (2016) "Quản trị Marketing là nghệ thuật và khoa học lựa chọn thị trường mục tiêu, thu hút, giữ chân và phát triển khách hàng thông qua việc tạo ra, cung cấp và truyền thông giá trị vượt trội cho khách hàng". Điều này bao gồm việc nghiên cứu thị trường, xác định phân khúc và khách hàng mục tiêu, định vị thương hiệu, xây dựng chiến lược sản phẩm - giá - phân phối - xúc tiến (Product - Price - Place - Promotion - 4P), cũng như triển khai các chương trình marketing hỗn hợp một cách hiệu quả. NLQT marketing giúp doanh nghiệp hiểu rõ khách hàng, tạo sự khác biệt cho sản phẩm/dịch vụ, xây dựng thương hiệu mạnh và hệ thống phân phối hiệu quả, từ đó chiếm lĩnh thị trường và tăng cường khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp.

2.2.5. Năng lực quản trị công nghệ:

Năng lực quản trị công nghệ là khả năng lựa chọn, triển khai, vận hành và khai thác hiệu quả các nguồn lực công nghệ nhằm hỗ trợ mục tiêu chiến lược và

nâng cao NLCT của doanh nghiệp. Đây là một trong những yếu tố then chốt trong bối cảnh chuyển đổi số mạnh mẽ hiện nay.

Theo Prahalad & Hamel (1990), năng lực cốt lõi như quản trị công nghệ giúp doanh nghiệp tạo ra giá trị khác biệt và duy trì lợi thế cạnh tranh dài hạn. Quản trị công nghệ không chỉ bao gồm đầu tư vào hạ tầng kỹ thuật mà còn đòi hỏi khả năng tích hợp công nghệ vào quy trình kinh doanh, quản lý dữ liệu, bảo mật thông tin và hỗ trợ ra quyết định.

Các doanh nghiệp có NLQT công nghệ mạnh thường xây dựng đội ngũ nhân sự có trình độ số hoá cao, áp dụng linh hoạt các công nghệ mới như AI, IoT, dữ liệu lớn, đồng thời thiết lập hệ thống đo lường hiệu quả công nghệ. Việc liên tục cập nhật xu hướng và tích hợp công nghệ vào chiến lược là điều kiện tiên quyết để doanh nghiệp thích ứng nhanh, đổi mới và phát triển bền vững (OECD, 2020).

2.2.6. Năng lực quản trị quan hệ:

Năng lực quản trị quan hệ là khả năng thiết lập và duy trì mối quan hệ bền vững với các bên liên quan như khách hàng, đối tác, nhân viên và nhà cung cấp. Theo Morgan & Hunt (1994), niềm tin và cam kết là nền tảng cốt lõi để xây dựng quan hệ hiệu quả trong môi trường kinh doanh.

Doanh nghiệp có năng lực này biết cách lắng nghe, thấu hiểu và phản hồi phù hợp với nhu cầu từng đối tượng, từ đó tăng cường sự gắn bó và hợp tác dài hạn. Việc duy trì truyền thông minh bạch, giải quyết xung đột kịp thời và xây dựng văn hóa tổ chức tích cực là yếu tố thiết yếu để củng cố các mối quan hệ.

Trong bối cảnh cạnh tranh và biến động cao, quản trị quan hệ hiệu quả giúp doanh nghiệp tăng cường uy tín, duy trì sự ổn định và phát triển bền vững.

2.2.7. Năng lực quản trị rủi ro:

Năng lực quản trị rủi ro là khả năng xác định, đánh giá, kiểm soát và ứng phó với các mối đe dọa có thể ảnh hưởng đến mục tiêu kinh doanh. Đây là yếu tố thiết yếu giúp doanh nghiệp duy trì tính ổn định, chủ động trước biến động và gia tăng khả năng chống chịu. Theo ISO 31000:2018, quản trị rủi ro là một phần không thể tách rời trong quản trị doanh nghiệp, có vai trò hỗ trợ ra quyết định hiệu quả và bền vững.

Doanh nghiệp sở hữu NLQT rủi ro tốt thường xây dựng hệ thống đánh giá rủi ro toàn diện, tích hợp vào chiến lược và quy trình vận hành. Họ có thể phát hiện sớm các mối nguy từ thị trường, pháp lý, tài chính, công nghệ và môi trường, từ đó đưa ra biện pháp phòng ngừa hoặc thích ứng nhanh chóng. Ngoài ra, vai trò của văn hóa rủi ro - tức thái độ và nhận thức về rủi ro trong toàn tổ chức - cũng mang tính quyết định (Hillson, 2004).

Trong môi trường kinh doanh ngày càng bất định, NLQT rủi ro không chỉ giúp giảm thiểu tổn thất mà còn tạo nền tảng cho đổi mới, thích nghi và phát triển bền vững.

2.2.8. Năng lực ra quyết định:

Năng lực ra quyết định là khả năng lựa chọn phương án tối ưu dựa trên việc phân tích thông tin, đánh giá rủi ro và cân nhắc các mục tiêu chiến lược. Đây là kỹ năng cốt lõi ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động và khả năng thích ứng của doanh nghiệp. Theo Simon (1960), quá trình ra quyết định gồm ba bước: nhận thức vấn đề, phát triển phương án và lựa chọn giải pháp tối ưu.

Doanh nghiệp có năng lực ra quyết định tốt thường xây dựng hệ thống thông tin minh bạch, sử dụng dữ liệu để hỗ trợ phân tích, đồng thời khuyến khích tư duy phản biện và sự tham gia của các cấp quản lý. Trong môi trường biến động, khả năng đưa ra quyết định nhanh, chính xác và linh hoạt là yếu tố sống còn giúp doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh.

Tóm lại, các yếu tố cấu thành NLQT nói trên tạo thành một hệ thống năng lực toàn diện mà ban quản trị cần phát triển. Trong bối cảnh hiện đại, quản trị doanh nghiệp đòi hỏi tiếp cận đa chiều và liên kết các chức năng. Việc sở hữu mô hình NLQT chuyên nghiệp được coi là một nguồn lực quan trọng giúp doanh nghiệp vận hành bài bản, tránh được sai lầm trong điều hành và nâng cao hiệu quả tổ chức. Nói cách khác, NLQT doanh nghiệp là tổng hợp các khả năng về tư duy chiến lược, quản lý tài chính, quản lý con người, quản lý marketing cùng các kỹ năng khác của bộ máy lãnh đạo. Đây là yếu tố nội lực mang tính quyết định, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp, đặc biệt đối với DNNVV vốn hạn chế về nguồn lực. Xây dựng và nâng

cao các NLQT cốt lõi sẽ giúp doanh nghiệp tạo nền tảng vững chắc để cạnh tranh thành công trên thị trường.

2.3. Nội hàm và cấu thành của năng lực cạnh tranh

Michael Porter (1998) đã đưa ra các mô hình kinh điển giúp phân tích và xây dựng NLCT doanh nghiệp, bao gồm: Mô hình 5 áp lực cạnh tranh, CLCT tổng quát (chiến lược chi phí - khác biệt hóa - tập trung) và Mô hình chuỗi giá trị. Sử dụng khung lý thuyết của Porter làm nền tảng, ta có thể xác định các yếu tố cấu thành NLCT và cách thức doanh nghiệp có thể đạt được lợi thế cạnh tranh.

2.3.1. Các mô hình xác định nội hàm cấu thành năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp:

2.3.1.1. Mô hình 5 áp lực cạnh tranh (Five Forces):

Theo Mô hình này, Porter chỉ ra rằng sức ép cạnh tranh trong ngành xuất phát từ 5 lực lượng cơ bản: *(1) Đối thủ cạnh tranh hiện có trong ngành, (2) Đe dọa từ đối thủ mới gia nhập, (3) Đe dọa từ sản phẩm thay thế, (4) Quyền lực thương lượng của nhà cung cấp, (5) Quyền lực thương lượng của khách hàng*. Mô hình này phân tích môi trường cạnh tranh bên ngoài doanh nghiệp, giúp xác định các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến NLCT của doanh nghiệp trong ngành. Cụ thể như sau:

2.3.1.1.1. Sự cạnh tranh giữa các đối thủ trong nội bộ ngành: Nếu mức độ cạnh tranh giữa các công ty hiện tại cao (nhiều đối thủ mạnh, ngành tăng trưởng chậm, sản phẩm ít khác biệt), doanh nghiệp sẽ chịu áp lực lớn về giá cả, chi phí marketing, ... Do đó, doanh nghiệp cần năng lực nổi trội (về chi phí hoặc khác biệt hóa) để đứng vững.

2.3.1.1.2. Đe dọa từ đối thủ mới gia nhập: Ngành nào dễ gia nhập (rào cản thấp) sẽ có nhiều người mới tham gia, làm tăng cạnh tranh và giảm lợi nhuận ngành. Doanh nghiệp muốn duy trì vị thế phải không ngừng cải thiện hiệu quả, xây dựng thương hiệu, hệ thống phân phối... nhằm tạo rào cản chống xâm nhập.

2.3.1.1.3. Đe dọa từ sản phẩm thay thế: Sự xuất hiện của sản phẩm/dịch vụ thay thế có thể thu hút khách hàng rời bỏ sản phẩm của doanh nghiệp. Ví dụ, xe đạp điện thay thế xe máy cho quãng đường ngắn. Doanh nghiệp cần năng lực đổi mới và đa dạng hóa để ứng phó với nguy cơ này.

2.3.1.1.4. Quyền lực của nhà cung cấp: Nhà cung cấp mạnh (độc quyền nguyên liệu, chi phí chuyển đổi cao) có thể ép giá cao hoặc giao hàng kém, làm tăng chi phí và rủi ro cho doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần khả năng tìm kiếm nguồn cung thay thế hoặc tích hợp chuỗi cung ứng để giảm phụ thuộc.

2.3.1.1.5. Quyền lực của khách hàng: Khách hàng lớn hoặc có nhiều lựa chọn sẽ đòi giá thấp hơn và dịch vụ tốt hơn, gây áp lực giảm lợi nhuận doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần năng lực marketing và chăm sóc khách hàng tốt, hoặc tạo sự khác biệt để nâng cao sức mặc cả đối với khách.

Như vậy, có thể thấy rằng Mô hình 5 áp lực cạnh tranh gợi ý rằng NLCT của doanh nghiệp chịu ảnh hưởng bởi cấu trúc ngành. Để nâng cao NLCT, doanh nghiệp phải nhận diện và tìm cách hóa giải các áp lực này. Chẳng hạn, xây dựng thương hiệu mạnh và quy mô kinh tế (economies of scale) giúp giảm đe dọa từ đối thủ mới; liên tục cải tiến sản phẩm để dẫn trước các lựa chọn thay thế; thiết lập quan hệ chặt chẽ với nhà cung cấp và khách hàng để giảm sức ép thương lượng. Như vậy, từ mô hình này, doanh nghiệp cần phát triển năng lực phân tích cạnh tranh và chiến lược ứng phó môi trường ngành.

2.3.1.2. Chiến lược cạnh tranh tổng quát:

Theo CLCT tổng quát, Porter đề xuất ba CLCT tổng quát mà doanh nghiệp có thể lựa chọn để đạt lợi thế cạnh tranh, *gồm chiến lược dẫn đầu về chi phí, chiến lược khác biệt hóa, và chiến lược tập trung (hội tụ vào một phân khúc thị trường cụ thể).* Các chiến lược này chỉ ra những hướng đi chính để xây dựng NLCT cốt lõi.

2.3.1.2.1. Chiến lược dẫn đầu về chi phí (cost leadership): Doanh nghiệp tập trung vào việc sản xuất với chi phí thấp nhất ngành, nhờ đó có thể bán giá thấp hơn đối thủ mà vẫn có lợi nhuận. Để thực hiện chiến lược này, doanh nghiệp cần NLQT vận hành xuất sắc, kiểm soát chi phí chặt chẽ, quy mô sản xuất lớn, công nghệ hiệu quả, quản trị chuỗi cung ứng tối ưu,... Lợi thế chi phí cho phép doanh nghiệp cạnh tranh về giá, mở rộng thị phần, đặc biệt trong các thị trường nhạy cảm về giá.

2.3.1.2.2. Chiến lược khác biệt hóa (differentiation): Doanh nghiệp tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ độc đáo, được khách hàng đánh giá cao vì những thuộc tính đặc thù (chất lượng vượt trội, thiết kế độc đáo, thương hiệu, dịch vụ hậu mãi

xuất sắc,...). Nhờ sự khác biệt này, doanh nghiệp có thể định giá cao hơn mặt bằng chung mà khách hàng vẫn chấp nhận trả. Muốn khác biệt hóa thành công, doanh nghiệp cần năng lực về nghiên cứu và triển khai - R&D, thiết kế, xây dựng thương hiệu, quản trị chất lượng và marketing sáng tạo. Lợi thế khác biệt giúp doanh nghiệp đạt được thị phần trong phân khúc khách hàng trung thành, ít nhạy cảm về giá, qua đó duy trì lợi nhuận cao.

2.3.1.2.3. Chiến lược tập trung (focus): Doanh nghiệp không phục vụ toàn bộ thị trường mà tập trung vào một hoặc vài phân khúc hẹp, có thể là thị trường ngách hoặc nhóm khách hàng đặc thù. Trong phạm vi hẹp đó, doanh nghiệp có thể chọn tập trung chi phí thấp (cost focus) hoặc tập trung khác biệt hóa (differentiation focus). Chiến lược tập trung đòi hỏi hiểu biết sâu sắc về khách hàng mục tiêu và đối thủ trong phân khúc, từ đó phát triển năng lực chuyên biệt đáp ứng tốt nhất nhu cầu phân khúc đó. Ưu thế của chiến lược này là doanh nghiệp có thể đạt vị trí dẫn đầu trong thị trường hẹp, nơi các đối thủ lớn ít chú ý hoặc không phục vụ tốt.

Về CLCT tổng quát, Porter nhấn mạnh rằng doanh nghiệp nên lựa chọn một trong ba hướng chiến lược trên, tránh rơi vào tình trạng "ở giữa lưng chừng" (stuck in the middle) sẽ khó đạt lợi thế rõ rệt. Do vậy, các yếu tố cấu thành NLCT theo Porter cũng gắn liền với định hướng chiến lược mà doanh nghiệp theo đuổi. Nếu chọn chiến lược chi phí, NLCT cốt lõi sẽ nằm ở hiệu quả quy mô, kiểm soát chi phí, công nghệ sản xuất, quản lý chuỗi cung ứng. Nếu chọn khác biệt hóa, năng lực cốt lõi là sáng tạo sản phẩm, quản trị thương hiệu, dịch vụ khách hàng, chất lượng. Còn với chiến lược tập trung, năng lực trọng tâm là hiểu biết thị trường ngách, tùy biến sản phẩm/dịch vụ và quan hệ khách hàng chuyên biệt.

2.3.1.3. Mô hình chuỗi giá trị (Value Chain):

Porter (1985; 1998) đưa ra mô hình chuỗi giá trị để phân tích các hoạt động nội bộ doanh nghiệp tạo ra giá trị cho khách hàng. Theo ông, chuỗi giá trị của doanh nghiệp bao gồm các hoạt động chính (primary activities) như: *Logistics đầu vào, Sản xuất - vận hành, Logistics đầu ra, Marketing & bán hàng, Dịch vụ*; Các hoạt động hỗ trợ (support activities) như: *Cơ sở hạ tầng/quản trị chung, Quản trị nhân sự, Phát triển công nghệ, Mua sắm vật tư*. Mỗi hoạt động trong chuỗi giá

trị đều góp phần tạo nên giá trị gia tăng cho sản phẩm, và sự phối hợp tối ưu của toàn bộ chuỗi sẽ quyết định lợi thế chi phí hoặc khác biệt hóa của doanh nghiệp.

Chuỗi giá trị là một công cụ hữu ích để xác định các yếu tố cấu thành NLCT từ bên trong doanh nghiệp. Cụ thể: doanh nghiệp cần đánh giá năng lực của mình ở từng khâu của chuỗi, từ đó thấy được điểm mạnh, điểm yếu trong tạo giá trị và chi phí, để có chiến lược cải thiện.

Theo đó, *nếu doanh nghiệp muốn dẫn đầu chi phí* thì doanh nghiệp đó cần tối ưu hóa từng hoạt động để giảm chi phí. Ví dụ, tối ưu khâu mua sắm để đầu vào rẻ, cải tiến quy trình sản xuất để nâng năng suất, tinh gọn bộ máy quản lý nhằm giảm chi phí quản trị. Khi mỗi khâu đều hiệu quả chi phí, tổng chi phí chuỗi giá trị sẽ thấp, giúp doanh nghiệp định giá cạnh tranh. *Nếu doanh nghiệp muốn khác biệt hóa* thì doanh nghiệp đó cần tìm cách tạo giá trị vượt trội ở một số khâu trọng yếu mà khách hàng coi trọng. Ví dụ, thiết kế sản phẩm độc đáo (khâu R&D), dịch vụ khách hàng xuất sắc (khâu dịch vụ), marketing sáng tạo xây dựng thương hiệu mạnh (khâu marketing & bán hàng). Khi tổng hợp lại thì các giá trị tăng thêm ở các khâu sẽ khiến sản phẩm có giá trị cao hơn hẳn đối thủ trong mắt khách hàng. Porter chỉ ra rằng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp xuất phát từ nhiều hoạt động riêng biệt trong chuỗi giá trị - mỗi hoạt động đóng góp vào việc giảm chi phí hoặc tạo cơ sở cho khác biệt hóa, qua đó hình thành lợi thế chung cho doanh nghiệp. Như vậy, theo định nghĩa của Porter thì "*Chuỗi giá trị trong cạnh tranh là tập hợp các hoạt động mà doanh nghiệp thực hiện để tạo ra giá trị cho khách hàng*". Hiệu số giữa giá trị khách hàng nhận được và chi phí doanh nghiệp bỏ ra càng lớn thì lợi nhuận và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp càng cao. Vì vậy, việc phân tích chuỗi giá trị giúp doanh nghiệp nhận diện được những hoạt động nào mình làm tốt (để phát huy) và hoạt động nào còn yếu (để cải thiện hoặc thuê ngoài). Đây chính là cơ sở để nâng cao NLCT một cách hệ thống, từ bên trong doanh nghiệp.

2.3.2. Các yếu tố đo lường năng lực cạnh tranh của DNNVV

Qua nghiên cứu các công trình của Porter (1985); Jerab, D. & Mabrouk, T. (2023); Barney (1991); Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997); Zahra, S.A., Sapienza, H.J. & Davidsson, P. (2006); Nguyễn Đình Thọ (2011); Zhou, Kang

& Park (2024); Sulimany (2025); Trần Kim Dung (2005); và OECD (2019), dựa trên nội dung xác định các yếu tố cấu thành NLCT của DNNVV, việc xác định các yếu tố đo lường NLCT của DNNVV một cách chính xác để thực hiện khảo sát, điều tra và lượng hóa các giá trị nhằm đưa vào mô hình nghiên cứu là hết sức quan trọng. Những yếu tố này đều có cơ sở từ các nghiên cứu kinh điển (như của Porter, Barney) và các nghiên cứu thực tiễn tại Việt Nam (Nguyễn Đình Thọ, Trần Kim Dung). Trong bối cảnh DNNVV tại Bình Dương, việc tập trung vào khác biệt hóa, tốc độ phản ứng, tăng trưởng doanh thu, duy trì khách hàng và đổi mới công nghệ sẽ giúp doanh nghiệp vừa nâng cao NLCT ngắn hạn vừa xây dựng lợi thế dài hạn. Các yếu tố dùng để đo lường NLCT của DNNVV này cũng được lượng hóa từ các nhân tố lý thuyết cấu thành NLCT của doanh nghiệp được thảo luận khá chi tiết ở Mục 2.3.2 ở trên, cụ thể được cung cấp ở Bảng 2.2.

Bảng 2.2. Các yếu tố đo lường NLCT của DNNVV

Mã	Yếu tố đo lường NLCT	Tác động tới NLCT	Nguồn
NL1	Sản phẩm/dịch vụ có sự khác biệt trên thị trường.	Tạo lợi thế cạnh tranh bền vững, giảm áp lực cạnh tranh giá	Porter (1985); Jerab, D. & Mabrouk, T. (2023).
NL2	Khả năng phản ứng nhanh với thay đổi thị trường.	Giúp nắm bắt cơ hội và giảm thiểu rủi ro từ biến động	Barney (1991); Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Zahra, S.A., Sapienza, H.J. & Davidsson, P. (2006).
NL3	Tốc độ tăng trưởng doanh thu ổn định.	Củng cố nguồn lực và vị thế thông qua tăng trưởng bền vững	Barney (1991); Nguyễn Đình Thọ (2011); Zhou, Kang & Park (2024); Sulimany (2025).
NL4	Khả năng duy trì và phát triển tệp khách hàng.	Duy trì doanh thu, giảm chi phí tìm kiếm khách hàng mới	Trần Kim Dung (2005); Pereira, et al. (2025); Dwivedi, et al. (2024)
NL5	Mức độ đổi mới công nghệ, quy trình.	Nâng cao hiệu suất, chất lượng và khả năng mở rộng thị trường	OECD (2019); Hossain & Anees (2023).

Nguồn: Nghiên cứu sinh tổng hợp từ rà soát cơ sở lý luận

2.3.2.1. Sản phẩm/dịch vụ có sự khác biệt trên thị trường (NL1)

Khả năng khác biệt hóa của sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp là một chiến lược cốt lõi giúp doanh nghiệp tránh cạnh tranh trực tiếp về giá và tạo ra giá trị riêng biệt cho khách hàng. Porter (1985) cho rằng khác biệt hóa sản phẩm giúp doanh nghiệp xây dựng thương hiệu, tạo lòng trung thành và tăng khả năng định

giá cao hơn. Bên cạnh đó, Jerab & Mabrouk (2023) kết luận rằng việc khác biệt hóa - tức tạo ra sản phẩm/dịch vụ với giá trị riêng biệt, không dễ bị sao chép - giúp doanh nghiệp tạo dựng lòng trung thành của khách hàng, có thể định giá cao hơn, và từ đó đạt lợi thế cạnh tranh bền vững. Qua đó, doanh nghiệp có sản phẩm/dịch vụ khác biệt sẽ có lợi thế cạnh tranh bền vững, ít bị thay thế, từ đó nâng cao doanh thu và thị phần.

2.3.2.2. Khả năng phản ứng nhanh với thay đổi thị trường (NL2)

Yếu tố thể hiện khả năng phản ứng nhanh với thay đổi của thị trường là yếu tố quan trọng, phản ánh tốc độ phản ứng thể hiện sự linh hoạt của doanh nghiệp trong điều chỉnh chiến lược, sản phẩm hoặc quy trình sản xuất khi môi trường kinh doanh biến động. Nghiên cứu của Barney (1991) trong lý thuyết RBV (lý thuyết quan điểm theo trường phái nguồn lực - Resource-Based View) nhấn mạnh rằng năng lực thích ứng nhanh là một nguồn lực khó sao chép, giúp doanh nghiệp duy trì lợi thế. Do đó, phản ứng nhanh giúp doanh nghiệp nắm bắt cơ hội và giảm thiểu rủi ro khi thị trường thay đổi đột ngột. Bên cạnh đó, theo Teece, Pisano & Shuen (1997), khả năng phản ứng nhanh với biến động thị trường chính là một năng lực động (dynamic capability) cốt lõi, cho phép doanh nghiệp cảm nhận cơ hội, nắm bắt kịp thời và tái cấu hình nguồn lực hiệu quả. Bổ sung quan điểm này, Eisenhardt & Martin (2000) khẳng định các doanh nghiệp hoạt động trong môi trường biến động cao cần tốc độ phản ứng nhanh hơn để duy trì lợi thế cạnh tranh. Đối với DNNVV, Zahra, Sapienza & Davidsson (2006) cho thấy tính linh hoạt và khả năng điều chỉnh nhanh là yếu tố quyết định để tận dụng cơ hội và hạn chế rủi ro thị trường.

2.3.3.3. Tốc độ tăng trưởng doanh thu ổn định (NL3)

Yếu tố doanh thu phản ánh trực tiếp sức mạnh cạnh tranh trên thị trường của doanh nghiệp. Tốc độ tăng trưởng ổn định cho thấy doanh nghiệp duy trì được nhu cầu và thị phần lâu dài. Các nghiên cứu thực nghiệm của Barney (1991) và Nguyễn Đình Thọ (2011) đều khẳng định hiệu quả tài chính ổn định là minh chứng cho NLCT và sức khỏe kinh doanh của doanh nghiệp. Qua đó, tốc độ tăng trưởng doanh thu bền vững giúp doanh nghiệp củng cố nguồn lực, tái đầu tư và gia tăng vị thế, tăng cường NLCT của doanh nghiệp. Nghiên cứu của Zhou, Kang & Park

(2024), dựa trên dữ liệu 3.802 doanh nghiệp toàn cầu, chỉ ra rằng các doanh nghiệp lựa chọn chiến lược tăng trưởng phù hợp và sở hữu nguồn lực đặc thù (VRIN) có khả năng đạt mức tăng trưởng và lợi nhuận ổn định trong dài hạn (sustained profitable growth). Theo Sulimany (2025), phân tích 231 công ty giai đoạn 2015 - 2022 cho thấy đầu tư vào R&D có tác động tích cực đến tính bền vững tài chính, từ đó hỗ trợ doanh nghiệp duy trì doanh thu và lợi nhuận ổn định trong dài hạn.

2.3.2.4. Khả năng duy trì và phát triển tệp khách hàng (NL4)

Yếu tố giữ chân khách hàng hiện tại và thu hút khách hàng mới là yếu tố then chốt duy trì doanh thu và lợi nhuận dài hạn. Nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005) nhấn mạnh quản trị nhân lực và dịch vụ tốt giúp tăng sự hài lòng và trung thành của khách hàng, qua đó tác động tới NLCT. Tệp khách hàng ổn định và mở rộng là nền tảng cho tăng trưởng, đồng thời giảm chi phí tìm kiếm khách hàng mới. Pereira et al. (2025) cho thấy, qua phân tích gần 300 nghiên cứu quốc tế giai đoạn 2021 - 2024, rằng cá nhân hóa, trải nghiệm khách hàng, niềm tin và đổi mới số là những yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp duy trì và mở rộng tệp khách hàng trong môi trường số. Dwivedi et al. (2024) chỉ ra rằng việc áp dụng hiệu quả hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM) làm tăng sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng, từ đó cải thiện khả năng giữ chân và phát triển tệp khách hàng trong dài hạn.

2.3.2.5. Mức độ đổi mới công nghệ, quy trình (NL5)

Yếu tố đổi mới giúp cải thiện hiệu suất, chất lượng sản phẩm/dịch vụ và khả năng cạnh tranh dài hạn của doanh nghiệp. Nghiên cứu của OECD (2019) chỉ ra rằng doanh nghiệp đổi mới thường có năng suất cao hơn và khả năng mở rộng thị trường tốt hơn, tức nó thể hiện yếu tố đo lường NLCT của doanh nghiệp. Ứng dụng công nghệ mới giúp doanh nghiệp rút ngắn thời gian sản xuất, giảm chi phí, nâng cao chất lượng và đáp ứng nhanh nhu cầu khách hàng. Nghiên cứu gần đây của Hossain & Anees (2023) cũng cho thấy đổi mới quy trình và đổi mới công nghệ có tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động và khả năng duy trì lợi thế cạnh tranh, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số và áp lực thay đổi nhanh của thị trường. Điều này cho thấy mức độ đổi mới là chỉ báo quan trọng phản ánh NLCT của doanh nghiệp.

2.4. Mối quan hệ giữa năng lực quản trị và năng lực cạnh tranh trong doanh nghiệp nhỏ và vừa

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, NLQT doanh nghiệp được xem là nhân tố then chốt quyết định NLCT, đặc biệt đối với các DNNVV. Quản trị hiệu quả tạo tiền đề để doanh nghiệp sử dụng tốt các nguồn lực hạn chế của mình, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Ngược lại, quản trị yếu kém thường dẫn đến hoạt động kém hiệu quả, lãng phí nguồn lực và bỏ lỡ cơ hội, làm suy giảm NLCT. Các nghiên cứu và thực tiễn đều chỉ ra mối quan hệ mật thiết, tương hỗ giữa NLQT và NLCT của doanh nghiệp.

2.4.1. Năng lực quản trị xây dựng lợi thế cạnh tranh

Một DNNVV có bộ máy quản trị tốt sẽ biết cách hoạch định chiến lược phù hợp, tổ chức sản xuất - kinh doanh hiệu quả, quản lý tài chính chặt chẽ, phát triển nguồn nhân lực và chăm sóc khách hàng tốt. Những điều này giúp doanh nghiệp hoặc là giảm được chi phí hơn đối thủ (nhờ vận hành hiệu quả, tránh lãng phí), hoặc là tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng (nhờ sản phẩm chất lượng, dịch vụ tốt) - tức là hình thành lợi thế cạnh tranh về chi phí hoặc khác biệt hóa. Ví dụ, một DNNVV quản trị tài chính giỏi sẽ luôn đảm bảo dòng tiền ổn định, tối ưu cơ cấu vốn, nhờ đó có chi phí vốn thấp, giá thành hạ, cho phép cạnh tranh giá rẻ hơn đối thủ. Tương tự, doanh nghiệp có năng lực marketing tốt sẽ xây dựng được thương hiệu uy tín, tạo lòng trung thành nơi khách hàng, giúp chống đỡ sức ép cạnh tranh và duy trì thị phần.

2.4.2. Năng lực quản trị tạo ra lợi thế cạnh tranh

Theo quan điểm lý thuyết nguồn lực, lợi thế cạnh tranh bền vững đến từ việc doanh nghiệp sở hữu và vận dụng các nguồn lực vượt trội so với đối thủ. Tuy nhiên, nguồn lực chỉ tạo ra lợi thế khi được quản trị tốt. Một DNNVV có thể có nhân viên giỏi, công nghệ tốt, nhưng nếu NLQT yếu (không biết bố trí nhân tài đúng chỗ, không có chiến lược phát triển công nghệ) thì những nguồn lực đó bị lãng phí, không chuyển hóa thành kết quả cạnh tranh. Ngược lại, một DNNVV với nguồn lực hạn chế nhưng quản trị khoa học có thể "kết hợp các nguồn lực theo cách giúp công ty đạt được mục tiêu", tức là phối hợp nhân lực, tài lực, vật lực một cách tối ưu để tạo ra sức mạnh cạnh tranh tổng hợp. Chẳng hạn, NLQT

chuỗi cung ứng tốt giúp doanh nghiệp liên kết các nhà cung cấp, nhà phân phối thành mạng lưới hiệu quả, giảm tồn kho và tăng tốc độ đáp ứng thị trường - điều mà đối thủ quản trị kém không làm được.

2.4.3. Năng lực quản trị quyết định khả năng cạnh tranh

DNNVV thường phải hoạt động trong môi trường biến động cao, nguồn lực hạn hẹp, do đó khả năng thích nghi linh hoạt là chìa khóa để tồn tại và cạnh tranh. Những doanh nghiệp quản trị tốt thường xây dựng được văn hóa tổ chức linh hoạt, khuyến khích học hỏi và đổi mới, có hệ thống thông tin và ra quyết định nhanh. Nhờ vậy, khi thị trường thay đổi hoặc xuất hiện cơ hội mới, doanh nghiệp có thể phản ứng kịp thời, thậm chí đi trước đối thủ. Ví dụ, trong thời đại số, một DNNVV bán lẻ nếu ban lãnh đạo có tầm nhìn và kỹ năng quản trị công nghệ sẽ nhanh chóng chuyển đổi sang kênh thương mại điện tử, qua đó mở rộng thị trường và giữ vững khách hàng, trong khi đối thủ chậm đổi mới sẽ tụt lại và mất dần thị phần. Nghiên cứu của Haeckel (1999) cho thấy năng lực thích nghi (Adaptive Capacity) giúp tổ chức phản ứng nhanh với thông tin môi trường, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh và cải thiện kết quả hoạt động.

2.4.4. Quản trị yếu kém làm suy giảm năng lực cạnh tranh của DNNVV

Như đã đề cập ở phần tổng quan, hạn chế về NLQT là điểm yếu nổi bật của nhiều DNNVV Việt Nam. Hậu quả của quản trị kém thể hiện rõ ở NLCT thấp. Doanh nghiệp không có chiến lược rõ ràng nên hoạt động manh mún, thiếu hướng đi dài hạn; không kiểm soát được tài chính dẫn đến chi phí cao, giá bán cao hơn đối thủ; nhân sự không được đào tạo nên năng suất thấp, chất lượng sản phẩm kém; marketing yếu nên thương hiệu mờ nhạt, khó cạnh tranh. Báo cáo của Bộ Công Thương ghi nhận hơn 80% DNNVV sử dụng công nghệ lạc hậu, năng suất thấp, chất lượng sản phẩm không đồng đều. Đây là hệ quả trực tiếp của việc thiếu chiến lược đầu tư và quản lý công nghệ. Tương tự, chỉ gần 20% DNNVV Việt Nam có chiến lược thương hiệu và marketing bài bản, khiến sản phẩm của họ thiếu sức cạnh tranh và ít được biết đến trên thị trường. Rõ ràng, nơi nào NLQT yếu, nơi đó NLCT bị hạn chế.

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã kiểm chứng mối quan hệ tích cực giữa NLQT và NLCT (hoặc hiệu quả hoạt động) của doanh nghiệp. Chẳng hạn, Ho

(2005) phát hiện ra rằng việc nâng cao các hoạt động quản trị (cấu trúc quản trị, năng lực lãnh đạo, sở hữu, trách nhiệm xã hội...) có tương quan thuận với NLCT của doanh nghiệp. Kết quả hồi quy chỉ ra doanh nghiệp nào có điểm hoạt động quản trị cao thì được đánh giá NLCT cao hơn. Điều này nghĩa là, khi doanh nghiệp cải thiện công tác quản trị (ví dụ thiết lập hội đồng quản trị hiệu quả, chiến lược rõ ràng, quản lý minh bạch), thì sức cạnh tranh của doanh nghiệp đó trên thị trường cũng tăng lên tương ứng.

Một nghiên cứu khác của Ngô Xuân Nam (2023) cũng nhấn mạnh NLQT tác động đáng kể đến sự phát triển và thành công của doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh. Việc xây dựng được một mô hình NLQT chuyên nghiệp giúp doanh nghiệp vận hành bài bản và tránh sai lầm, gián tiếp nâng cao kết quả kinh doanh. Nghiên cứu này cho thấy các NLQT như định hướng kết quả, tập trung khách hàng, quản trị đa văn hóa... đều có vai trò quan trọng trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh và cải thiện hiệu suất tổ chức.

Tóm lại, NLQT và NLCT có mối quan hệ chặt chẽ, tác động qua lại trong doanh nghiệp nói chung và DNNVV nói riêng. NLQT là "đầu vào" quyết định cách thức sử dụng nguồn lực và triển khai chiến lược, từ đó quyết định "đầu ra" là vị thế cạnh tranh và kết quả kinh doanh. Một DNNVV muốn nâng cao NLCT không thể bỏ qua việc củng cố NLQT ở các mặt: chiến lược, tài chính, nhân sự, marketing,… Ngược lại, việc cải thiện NLCT (ví dụ tăng thị phần, lợi nhuận) sẽ tạo thêm nguồn lực để doanh nghiệp đầu tư phát triển NLQT (như thu hút nhân tài, mua công nghệ mới), tạo thành vòng tròn tích cực. Do đó, các giải pháp nâng cao NLCT cho DNNVV nên tập trung vào nâng cao trình độ quản trị doanh nghiệp - coi đây là yếu tố cốt lõi và lâu bền nhất giúp doanh nghiệp nhỏ vươn lên trong môi trường cạnh tranh.

2.5. Xác định mô hình lý thuyết đề xuất cho nghiên cứu

2.5.1. Cơ sở cho định hướng nghiên cứu

Chủ đề nghiên cứu về về ảnh hưởng của NLQT/các yếu tố cấu thành NLQT đến NLCT (hay hiệu quả hoạt động) của doanh nghiệp đã và đang thu hút sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu trong và ngoài nước. Để làm cơ sở cho định hướng nghiên cứu và xác định mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa NLCT của DNNVV

và các yếu tố cấu thành NLQT của doanh nghiệp, tác giả Luận án tiến hành rà soát các công trình nghiên cứu tiêu biểu dưới dạng lý luận. Sau đây là tổng hợp một số nghiên cứu làm cơ sở cho định hướng nghiên cứu và xây dựng mô hình lý thuyết.

Là một trong các học giả sớm đề cập mối quan hệ giữa quản trị chiến lược và kết quả cạnh tranh của doanh nghiệp, Andrews (1987) cho rằng một chiến lược được hoạch định tốt và được thực thi nhất quán sẽ giúp doanh nghiệp phát huy điểm mạnh và cơ hội, từ đó đạt lợi thế cạnh tranh bền vững. Nghiên cứu này gián tiếp nhấn mạnh vai trò của năng lực hoạch định chiến lược trong thành công cạnh tranh của doanh nghiệp.

Các nghiên cứu của Anderson (2001) và Subramanian (1998) khẳng định NLQT luôn được xem là yếu tố then chốt tác động tới NLCT của doanh nghiệp. Anderson (2001) nhấn mạnh tầm quan trọng của kỹ năng lãnh đạo và quản lý hiệu quả trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh. Subramanian (1998) cũng chỉ ra rằng sự khác biệt trong NLQT giải thích tại sao các doanh nghiệp với nguồn lực tương đương lại có kết quả cạnh tranh khác nhau. Cả hai đều đi đến đồng thuận cao là doanh nghiệp muốn cạnh tranh thành công cần phát triển mạnh NLQT nội tại.

Trong khi đó, Lado và Wilson (1994) lại đưa ra khái niệm "*NLQT như là một nguồn lực chiến lược*". Theo đó, các tác giả định nghĩa NLQT gắn liền với khả năng huy động, tích hợp các nguồn lực và triển khai chúng thông qua các quy trình quản lý để đạt mục tiêu mà doanh nghiệp đặt ra. Quan điểm này thuộc trường phái nguồn lực (RBV) - là một khuôn khổ quản lý được sử dụng để xác định các nguồn lực chiến lược mà một công ty có thể khai thác để đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững, hàm ý rằng NLQT là một loại tài sản vô hình quý giá, có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững vì khó bị sao chép. Nghiên cứu cũng nhấn mạnh 3 thành tố của NLQT: kiến thức, kỹ năng, thái độ (KSA) của nhà quản trị - đây chính là nền tảng để nâng cao hiệu quả cạnh tranh của tổ chức.

Bên cạnh đó, một nghiên cứu của Ho (2005) tập trung vào mối quan hệ giữa các hoạt động quản trị và NLCT của doanh nghiệp. Ho đã xây dựng thang đo mức độ thực hiện các hoạt động quản trị theo 5 khía cạnh: (1) Cơ cấu Hội đồng quản trị, (2) Vị trí và vai trò của nhà quản lý, (3) Chiến lược lãnh đạo, (4) Cơ cấu sở hữu tập trung và các mối quan hệ vốn - thị trường, (5) Trách nhiệm xã hội doanh

nghiệp. Thông qua điều tra nhiều doanh nghiệp quy mô và lĩnh vực khác nhau, Ho phát hiện ra rằng các hoạt động quản trị trong doanh nghiệp có ảnh hưởng đáng kể đến NLCT. Kết quả phân tích hồi quy khẳng định khi chỉ số hoạt động quản trị tăng thì đánh giá về NLCT cũng tăng tương ứng. Điều này củng cố giả thuyết rằng cải thiện thực hành quản trị sẽ dẫn đến NLCT cao hơn. Nghiên cứu này của Ho là bằng chứng thực nghiệm quan trọng, đặc biệt có ý nghĩa đối với các nước đang phát triển nơi quản trị doanh nghiệp còn yếu.

McGregor và Tweed (2001) có một nghiên cứu về doanh nhân và DNNVV tại New Zealand. Hai tác giả tập trung vào vai trò của năng lực của chủ doanh nghiệp (doanh nhân) đối với hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Qua nghiên cứu, các tác giả nhận thấy rằng NLQT của chủ doanh nghiệp (về lập kế hoạch, kỹ năng tài chính, quản lý nhân viên,…) có tương quan mạnh với tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận của DNNVV. Kết luận được đưa ra là nâng cao năng lực của doanh nhân tương đương với việc nâng cao NLCT cho DNNVV, hàm ý chính sách về đào tạo, tư vấn cho chủ doanh nghiệp nhỏ.

Trong các nghiên cứu liên quan đến ảnh hưởng của NLQT đến hiệu quả cạnh tranh của các DNNVV, có một số nghiên cứu đi sâu vào phân tích trực tiếp mối quan hệ giữa NLQT và hiệu quả cạnh tranh. Một trong các nghiên cứu đó là của Đặng Minh Luân (2021) áp dụng phương pháp phân tích định lượng, sử dụng mô hình phương trình cấu trúc bình phương tối thiểu riêng phần (Partial Least Squares - Structural Equation Modelling - PLS-SEM) trên mẫu hơn 200 DNNVV, đo lường NLQT qua các khía cạnh: năng lực lập chiến lược, năng lực quản lý tài chính, năng lực quản lý nhân sự, năng lực marketing. Kết quả cho thấy tất cả các khía cạnh NLQT đều có ảnh hưởng dương và có ý nghĩa thống kê đến NLCT của doanh nghiệp (đo bằng lợi nhuận trên vốn, thị phần, tỷ lệ tăng trưởng). Đáng chú ý, NLQT chiến lược có ảnh hưởng mạnh nhất, tiếp đến là quản trị tài chính và marketing, còn quản trị nhân sự có ảnh hưởng gián tiếp thông qua năng suất lao động. Nghiên cứu cũng gợi ý rằng tác động của NLQT đến cạnh tranh có thể cao hơn trong môi trường biến động (doanh nghiệp linh hoạt sẽ tận dụng tốt cơ hội hơn).

Ngô Xuân Nam (2023) với bài viết trên Tạp chí Tài chính đã hệ thống hóa các nghiên cứu về ảnh hưởng của NLQT đến kết quả hoạt động doanh nghiệp.

Tác giả nhấn mạnh vai trò quan trọng của NLQT trong bối cảnh kinh doanh nhiều biến động và cạnh tranh, đồng thời liệt kê một số NLQT cụ thể ảnh hưởng tích cực đến kết quả kinh doanh: năng lực thích nghi, năng lực hướng đến kết quả, đo lường hiệu quả bằng thẻ điểm cân bằng: Balanced Scorecard (BSC). Đây là một hệ thống chỉ số ở tầm chiến lược giúp doanh nghiệp phát triển bền vững và chắc chắn qua cả 4 khía cạnh: *tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học tập & phát triển* (Kaplan & Norton, 1992). năng lực tập trung vào khách hàng, NLQT đa văn hóa. Bài viết gợi ý các hướng nghiên cứu tiếp theo, trong đó có việc nghiên cứu sâu về DNNVV và đặc thù ngành để thấy rõ hơn tác động của các nhóm NLQT.

Trên cơ sở rà soát cơ sở lý luận liên quan, có thể thấy rằng các nghiên cứu cho thấy có sự nhất quán trong kết luận rằng NLQT doanh nghiệp tác động tích cực đến NLCT (hoặc hiệu quả) của doanh nghiệp, dù bối cảnh nghiên cứu khác nhau. Đặc biệt đối với DNNVV, NLQT của chủ doanh nghiệp và bộ máy quản lý càng đóng vai trò quyết định do quy mô nhỏ, khả năng chuyên môn hóa hạn chế. Nhiều nghiên cứu trong và ngoài nước đều đề xuất nâng cao NLQT như một giải pháp trọng tâm để nâng cao NLCT của DNNVV. Những kết quả nghiên cứu trước là cơ sở quan trọng giúp đề xuất mô hình lý thuyết và giả thuyết cho đề tài.

2.5.2. Đề xuất mô hình nghiên cứu

Trên cơ sở tổng hợp các khung lý thuyết và kết quả nghiên cứu trước đây, đề tài đề xuất một mô hình nghiên cứu nhằm phân tích mối quan hệ giữa NLQT/các yếu tố cấu thành NLQT của doanh nghiệp và NLCT của DNNVV. Mô hình này trước hết kế thừa khuôn khổ của Michael Porter, nhấn mạnh ba trụ cột chính cấu thành NLCT của doanh nghiệp gồm: (i) kết quả cạnh tranh thể hiện qua thị phần, tăng trưởng và lợi nhuận; (ii) lợi thế cạnh tranh cốt lõi dựa trên chi phí thấp hoặc khác biệt hóa; và (iii) hiệu quả của các hoạt động nội tại trải dọc chuỗi giá trị. Theo quan điểm của Porter, việc tối ưu hóa các hoạt động chủ chốt như sản xuất, marketing, dịch vụ và vận hành sẽ tạo ra giá trị vượt trội và nâng cao lợi thế cạnh tranh.

Tuy nhiên, để phù hợp hơn với đặc thù của DNNVV, mô hình nghiên cứu được mở rộng bằng cách tích hợp thêm hai dòng lý thuyết hiện đại: (1) Quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV) và (2) Lý thuyết năng lực động (Dynamic Capabilities). RBV nhấn mạnh rằng doanh nghiệp chỉ có thể đạt được lợi thế cạnh tranh bền

vững khi sở hữu các nguồn lực và năng lực có giá trị, hiếm, khó sao chép và khó thay thế (VRIN), trong đó NLQT và chất lượng hoạt động nội bộ đóng vai trò cốt lõi (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993). Lý thuyết năng lực động tiếp tục mở rộng luận điểm này khi cho rằng, trong môi trường kinh doanh biến động, doanh nghiệp cần khả năng cảm nhận, nắm bắt và tái cấu hình nguồn lực để duy trì lợi thế cạnh tranh theo thời gian (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007).

Đối với khu vực DNNVV, các nghiên cứu quốc tế chỉ ra rằng NLQT, khả năng đổi mới, phản ứng linh hoạt và nâng cấp hoạt động trong chuỗi giá trị có tác động trực tiếp đến hiệu quả cạnh tranh và khả năng tồn tại dài hạn của doanh nghiệp (Parida, Westerberg & Frishammar, 2016). Các DNNVV thường bị hạn chế về nguồn lực, vì vậy việc phát triển các NLQT vượt trội, ứng dụng công nghệ, tối ưu hóa quy trình và quản trị quan hệ khách hàng trở thành động lực quan trọng để hình thành lợi thế cạnh tranh.

Từ các luận điểm trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất tích hợp đồng thời: (i) khung phân tích cạnh tranh của Porter; (ii) cấu trúc nguồn lực và năng lực theo RBV; (iii) khả năng thích ứng và đổi mới theo Năng lực động; và (iv) đặc thù vận hành của DNNVV. Sự kết hợp này cho phép phân tích toàn diện cách các yếu tố NLQT doanh nghiệp ảnh hưởng đến NLCT của DNNVV trong bối cảnh thị trường hiện nay.

2.5.2.1. Các thành phần chính của mô hình:

Trong mô hình lý thuyết được xác định, có 03 thành phần chính, đó là: (1) biến độc lập (tức là biến giải thích); (2) biến phụ thuộc; (3) biến trung gian; và (3) các hệ số liên quan.

2.5.2.1.1. Biến độc lập:

Biến độc lập xác định trong mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố của NLQT doanh nghiệp đến NLCT của DNNVV được cấu thành từ các yếu tố NLQT chức năng chủ chốt mà doanh nghiệp sở hữu. Dựa vào nội hàm và các yếu tố cấu thành NLQT được trình bày ở trên và tham khảo mô hình nghiên cứu của các tác giả trước, nghiên cứu này chọn ra 8 yếu tố cấu thành NLQT cốt lõi để đưa vào mô hình. Cụ thể như sau:

(1) NLQT chiến lược (QS): Yếu tố phản ánh khả năng xây dựng tầm nhìn, định hướng chiến lược và ra quyết định chiến lược của doanh nghiệp. Thông thường, quản trị chiến lược tốt sẽ có tác động tích cực tới NLCT của doanh nghiệp.

(2) NLQT tài chính (TC): Yếu tố phản ánh khả năng quản lý và sử dụng hiệu quả các nguồn lực tài chính, kiểm soát chi phí và rủi ro tài chính. Thông thường, quản trị tài chính tốt sẽ có tác động tích cực tới NLCT của doanh nghiệp.

(3) NLQT nhân sự (HR): Yếu tố phản ánh khả năng thu hút, phát triển, duy trì nguồn nhân lực và xây dựng cơ cấu tổ chức, văn hóa doanh nghiệp phù hợp. Thông thường, quản trị nhân sự tốt sẽ có tác động tích cực tới NLCT của doanh nghiệp.

(4) NLQT marketing (MK): Yếu tố phản ánh khả năng nghiên cứu thị trường, xây dựng thương hiệu, tổ chức kênh phân phối và chăm sóc khách hàng. Thông thường, quản trị marketing tốt sẽ có tác động tích cực tới NLCT của doanh nghiệp.

(5) NLQT công nghệ (IT) tức là năng lực ứng dụng công nghệ thông tin vào quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh: Hiện nay, trong bất kỳ doanh nghiệp nào, quản trị công nghệ cần được coi là một bộ phận quan trọng trong toàn bộ hoạt động quản trị kinh doanh. Quản trị công nghệ liên quan đến việc xây dựng và triển khai thực hiện các chính sách để giải quyết vấn đề phát triển và sử dụng công nghệ, đặc biệt là việc hoạch định và tăng cường năng lực công nghệ của doanh nghiệp. NLQT công nghệ tốt sẽ giúp doanh nghiệp nhìn nhận rõ về năng lực công nghệ của mình nhằm khắc phục các điểm yếu và phát huy các điểm mạnh sẵn có, bảo đảm các quyết định đưa ra hiệu quả và chính xác.

(6) NLQT quan hệ (networking) (QH): Quan hệ, giao tiếp là kỹ năng cốt lõi giúp xây dựng và duy trì các mối quan hệ trong doanh nghiệp. Nhà quản trị giỏi là người biết cách truyền đạt thông tin một cách rõ ràng, thuyết phục. Đồng thời lắng nghe nhân viên để hiểu rõ nhu cầu và nguyện vọng của họ. Việc xây dựng lòng tin với nhân viên và đối tác không chỉ giúp thúc đẩy sự hợp tác. Còn tạo ra một môi trường làm việc tích cực, khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới.

(7) NLQT rủi ro (QR): Trong kinh doanh, rủi ro là điều không thể tránh khỏi. NLQT rủi ro giúp nhà quản trị xác định các mối nguy tiềm ẩn và lập kế hoạch ứng phó hiệu quả. Một nhà quản trị giỏi cần phân tích, đánh giá và lựa chọn giải pháp tối ưu. Để giảm thiểu tác động của các rủi ro đó lên doanh nghiệp. Việc quản trị

rủi ro không chỉ đơn thuần là giải quyết vấn đề khi nó xảy ra. Mà còn bao gồm việc xây dựng các chiến lược phòng ngừa để tránh rủi ro từ ban đầu. Điều này đòi hỏi sự nhạy bén trong phân tích và khả năng dự đoán xu hướng thị trường.

(8) Năng lực ra quyết định (QĐ): Năng lực ra quyết định là một trong những kỹ năng quan trọng nhất của nhà quản trị. Mọi quyết định của nhà quản trị đều ảnh hưởng trực tiếp đến sự thành bại của doanh nghiệp. Điều quan trọng là nhà quản trị phải có khả năng phân tích tình huống, đánh giá rủi ro và cơ hội. Từ đó đưa ra quyết định đúng đắn và kịp thời và được Yukl (2013), Spencer (1993) và Ho (2005) xác định là một yếu tố của NLQT.

2.5.2.1.2. Biến phụ thuộc:

Biến phụ thuộc xác định trong mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố của NLQT doanh nghiệp đến NLCT của DNNVV là "NLCT của DNNVV" (*NLCT*). NLCT của DNNVV được cấu thành và đo lường thông qua các kết quả cạnh tranh và vị thế của doanh nghiệp trên thị trường. Theo khái niệm đã trình bày và thực tiễn hoạt động của DNNVV Việt Nam, một số chỉ tiêu định lượng và định tính kết hợp sau đây được cho là thành phần được sử dụng để xác định và đo lường NLCT của doanh nghiệp:

(1) Sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp có sự khác biệt trên thị trường (NL1).

(2) Khả năng phản ứng nhanh với sự thay đổi của thị trường (NL2).

(3) Tốc độ tăng trưởng doanh thu ổn định (NL3).

(4) Khả năng duy trì và phát triển tệp khách hàng (NL4).

(5) Mức độ thay đổi công nghệ/quy trình sản xuất (NL5).

Những thước đo này phản ánh cả kết quả tài chính lẫn kết quả phi tài chính của NLCT. Thông thường trong nghiên cứu định lượng, có thể gộp các chỉ báo thành thang đo tổng hợp cho "NLCT" hoặc xem xét từng chỉ tiêu tùy mục đích phân tích. Tuy nhiên, trong trường hợp nghiên cứu này của Luận án, NCS sử dụng chỉ số tổng hợp được xác định từ 5 chỉ số thành phần nêu trên bằng phương pháp tính giá trị bình quân để xác định NLCT của doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp vừa và nhỏ nói riêng.

2.5.2.1.3. Biến trung gian

Trong nghiên cứu định lượng và xác định mô hình kinh tế lượng, việc xem xét thêm các biến trung gian hoặc các điều tiết hay biến kiểm soát là rất cần thiết và hết sức quan trọng để tăng tính đầy đủ cho việc giải thích của mô hình. Tuy nhiên, rất dễ nhầm lẫn về khái niệm giữa các loại biến này. Vì vậy, để tránh nhầm lẫn thì việc phân biệt các biến này là hết sức quan trọng, cụ thể như sau.

Trong mô hình nghiên cứu, biến trung gian M đóng vai trò làm trung gian, là cầu nối giữa biến độc lập X và phụ thuộc Y *(xem Hình 1)*. X tác động lên M, M tác động lên Y, lúc này giữa X và Y có hai mối liên hệ là trực tiếp và gián tiếp. Một mô hình có thể có một hoặc nhiều biến trung gian và có thể có một hay nhiều cấp trung gian.

Hình 2.1. Mối quan hệ giữa biến trung gian với biến độc lập và biến phụ thuộc

Nguồn: Trích từ lý thuyết về biến trung gian trong mô hình nghiên cứu

Trong mô hình nghiên cứu đề xuất trong khuôn khổ lý luận, NCS xác định CLCT (CLCT) mà doanh nghiệp đang theo đuổi (chi phí thấp, khác biệt hóa hay tập trung) là biến trung gian duy nhất ảnh hưởng đến cách thức NLQT (NLQT) tác động lên NLCT (NLCT). Chẳng hạn, NLQT tài chính có thể ảnh hưởng mạnh đến NLCT nếu doanh nghiệp chọn chiến lược chi phí thấp, nhưng lại ít ảnh hưởng hơn nếu doanh nghiệp chọn chiến lược khác biệt hóa (trong trường hợp này năng lực marketing, đổi mới sẽ quan trọng hơn).

2.6. Giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên mô hình lý thuyết và các nghiên cứu trước, Đề tài đề xuất các giả thuyết như sau:

- **H1**: *NLQT chiến lược (QS) có ảnh hưởng thuận chiều đến NLCT của DNNVV*.

NLQT chiến lược tốt tức doanh nghiệp có tầm nhìn rõ ràng, kế hoạch dài hạn giúp

doanh nghiệp định hướng, thích ứng thị trường, nâng cao vị thế của doanh nghiệp trên thị trường. Do đó, QS có ảnh hưởng tích cực đến NLCT của DNNVV.

• **H2**: *NLQT tài chính (TC) có ảnh hưởng thuận chiều đến NLCT của DNNVV*. NLQT tài chính tốt tức doanh nghiệp có khả năng quản lý dòng tiền, tiếp cận vốn sẽ giúp các doanh nghiệp quản lý chi phí hiệu quả, tạo dư địa đầu tư cạnh tranh có ảnh hưởng tích cực đến NLCT của DNNVV.

• **H3**: *NLQT nguồn nhân lực* (HR) *có ảnh hưởng thuận chiều đến NLCT của DNNVV*. NLQT nguồn nhân lực tốt tức khả năng thực hiện khâu tuyển dụng, đào tạo, giữ chân nhân viên giúp doanh nghiệp tối ưu hóa năng suất lao động, chất lượng dịch vụ tốt sẽ làm tăng NLCT của DNNVV.

• **H4**: *NLQT marketing (MK) có ảnh hưởng thuận chiều đến NLCT của DNNVV*. Năng lực marketing tốt tức doanh nghiệp hoạt động marketing hiệu quả, định vị thương hiệu. Do đó, doanh nghiệp có khả năng làm tăng nhận diện thương hiệu, mở rộng thị phần cho sản phẩm của doanh nghiệp, và vì vậy làm tăng NLCT của DNNVV.

• ***H5:*** *Năng lực ứng dụng công nghệ thông tin (IT) tốt* tức năng lực sử dụng phần mềm quản lý, chuyển đổi số tốt, giúp doanh nghiệp ứng dụng tốt công nghệ thông tin vào việc đổi mới quy trình, nâng cao tốc độ và hiệu quả vận hành, do đó nó có ảnh hưởng tích cực đến NLCT của DNNVV

• **H6**: *NLQT quan hệ (QH) có ảnh hưởng thuận chiều đến NLCT của DNNVV*. NLQT quan hệ tốt tức cách doanh nghiệp xây dựng và duy trì mối quan hệ hiệu quả với đối tác, khách hàng, kênh phân phối thì sẽ làm tăng NLCT của DNNVV.

• **H7**: *NLQT rủi ro (QR) có tác động thuận chiều tới NLCT của DNNVV*. NLQT rủi ro tốt tức là năng lực quản lý rủi ro tài chính, chiến lược rủi ro tổng thể của doanh nghiệp tốt là khả năng nhận diện, đánh giá, ứng phó và giám sát rủi ro một cách hiệu quả nhằm bảo vệ tài sản, danh tiếng và khả năng phát triển bền vững của doanh nghiệp. Do đó, nó sẽ làm tăng NLCT của DNNVV.

• **H8**: *Năng lực ra quyết định (QĐ) có tác động thuận chiều tới NLCT của DNNVV*. Năng lực ra quyết định của doanh nghiệp tốt là khả năng đưa ra các quyết

định đúng đắn, kịp thời và hiệu quả, giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu chiến lược, giảm thiểu rủi ro và tận dụng tối đa cơ hội. Năng lực này phản ánh chất lượng quản trị và tầm nhìn chiến lược của tổ chức, do đó nó làm tăng NLCT của DNNVV.

Trên cơ sở cơ chế ảnh hưởng trực tiếp của các yếu tố NLQT được kiểm định thông qua 8 giả thuyết nêu trên, nghiên cứu tiếp tục mở rộng phân tích bằng cách đưa CLCT vào mô hình với vai trò là biến trung gian, nhằm làm rõ cơ chế truyền dẫn tác động từ NLQT đến NLCT. Do đó, giả thuyết về cơ chế ảnh hưởng trung gian cần kiểm định như sau:

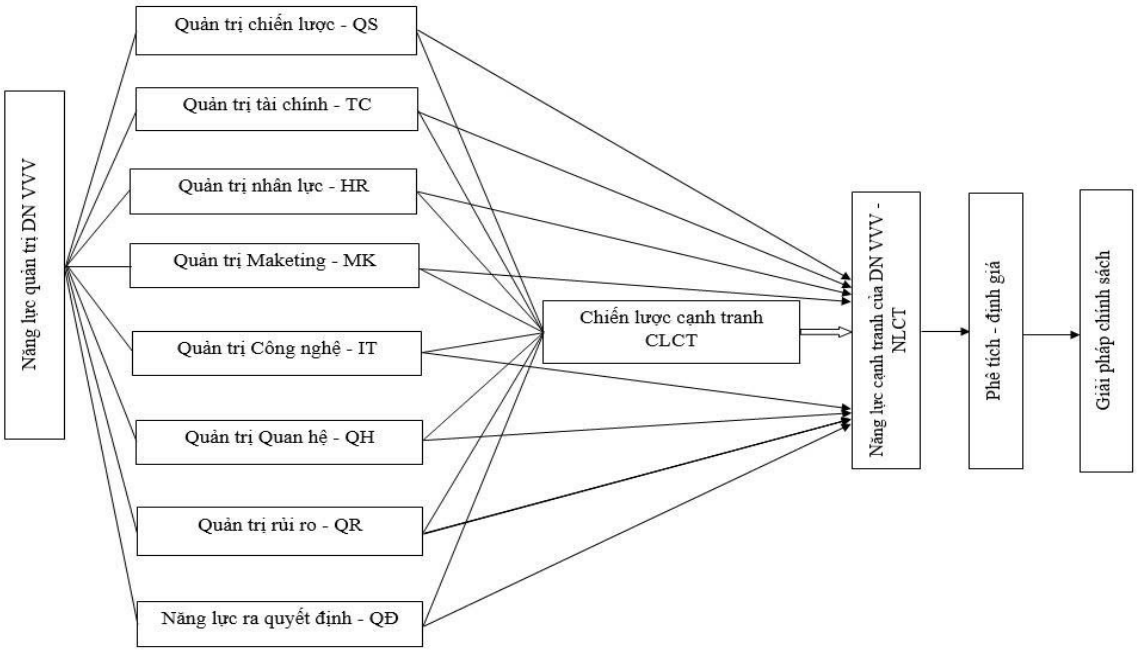
- **H9:** Các NLQT (H1 - H8) tác động/ hay ảnh hưởng đến NLCT bằng hình thức gián tiếp qua CLCT mà doanh nghiệp áp dụng. (Ví dụ: năng lực marketing góp phần nâng cao NLCT thông qua việc doanh nghiệp triển khai chiến lược khác biệt hóa thành công trên thị trường ngách,…).

Các giả thuyết này sẽ được kiểm định bằng mô hình hồi quy bội nhằm xác định mức độ và hướng tác động của từng yếu tố NLQT đến NLCT.

2.7. Khung phân tích áp dụng cho luận án

Mô hình cơ bản ban đầu áp dụng cho nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố NLQT đến NLCT của DNNVV tại Bình Dương tập trung vào mối quan hệ trực tiếp và tuyến tính giữa các yếu tố cấu thành NLQT (biến giải thích) và NLCT của DNNVV. Do đó, mô hình nghiên cứu được xây dựng để đánh giá ảnh hưởng của các yếu tố cấu thành NLQT đến NLCT của DNNVV, áp dụng cho nghiên cứu trường hợp tỉnh Bình Dương được cung cấp ở Hình 2.2. dưới đây.

Mô hình này sẽ được kiểm định trong nghiên cứu thông qua việc thu thập dữ liệu thực nghiệm từ các DNNVV bằng hình thức khảo sát trực tiếp và số liệu thứ cấp dựa trên số liệu điều tra DNNVV. Dựa trên mô hình, phương pháp phân tích và kiểm định các giả thuyết có thể là mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) hoặc hồi quy đa biến, nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố quản trị đến NLCT.



***Hình 2.2**:* Khung phân tích đề xuất theo mô hình lý thuyết

Nguồn: NCS xây dựng dựa trên cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu

Tóm lại, mô hình lý thuyết đề xuất là sự kết hợp giữa tư duy chiến lược của Porter về cạnh tranh với cách tiếp cận NLQT hiện đại. Mô hình này kỳ vọng sẽ làm rõ hơn cơ chế tác động: "*NLQT → lợi thế cạnh tranh → kết quả cạnh tranh, trong bối cảnh cụ thể của DNNVV → đề xuất giải pháp nâng cao NLCT"*. Đây là khung phân tích để triển khai nghiên cứu thực nghiệm, đồng thời đóng vai trò làm cơ sở luận giải cho các phát hiện và đề xuất giải pháp nhằm nâng cao NLCT của các DNNVV thông qua việc củng cố NLQT doanh nghiệp một cách toàn diện.

Mô hình lý thuyết đề xuất không chỉ hệ thống hóa mối quan hệ giữa quản trị và cạnh tranh, mà còn cụ thể hóa vào bối cảnh DNNVV. Việc sử dụng các nhóm NLQT (chiến lược, tài chính, nhân sự, marketing,…) tương ứng với các chức năng quản trị doanh nghiệp phổ biến giúp mô hình dễ áp dụng, đồng thời bao quát được những khía cạnh quản trị quan trọng nhất đối với DNNVV. Khung phân tích trên cung cấp nền tảng để lý giải tại sao các năng lực này lại ảnh hưởng đến NLCT - ví dụ: năng lực tài chính hỗ trợ chiến lược dẫn đầu chi phí, năng lực marketing hỗ trợ chiến lược khác biệt hóa, ...

Khi kiểm định, mô hình sẽ cho biết yếu tố quản trị nào tác động mạnh nhất đến NLCT của DNNVV trong mẫu nghiên cứu, từ đó gợi ý ưu tiên cải thiện cho các doanh nghiệp và khuyến nghị chính sách hỗ trợ. Chẳng hạn, nếu kết quả cho thấy NLQT chiến lược và marketing có ảnh hưởng lớn nhất, thì các chương trình đào tạo, tư vấn nên tập trung nâng cao năng lực lập chiến lược và kỹ năng marketing cho chủ các DNNVV.

Tiểu kết Chương 2

Chương II tập trung làm rõ cơ sở lý luận phục vụ cho việc phân tích ảnh hưởng của NLQT đến NLCT của DNNVV. Trên cơ sở hệ thống hóa các nghiên cứu trong và ngoài nước, nội dung chương II đã đi sâu vào hai khái niệm trung tâm là NLQT doanh nghiệp và NLCT của doanh nghiệp, đồng thời chỉ ra mối quan hệ tác động giữa chúng.

Về khái niệm, NLQT được nhìn nhận như tổng hòa các kỹ năng, hệ thống, công cụ và tư duy chiến lược của doanh nghiệp trong việc ra quyết định và tổ chức vận hành hiệu quả. Đối với DNNVV, NLQT không chỉ đơn thuần là yếu tố kỹ thuật, mà còn phản ánh khả năng thích ứng, học hỏi và đổi mới - vốn rất cần thiết trong điều kiện môi trường kinh doanh không ngừng biến đổi.

NLCT được tiếp cận như khả năng doanh nghiệp duy trì vị thế trên thị trường thông qua hiệu quả kinh doanh, đổi mới sản phẩm, khả năng mở rộng thị trường và mức độ hài lòng của khách hàng. Đặc biệt, trong môi trường hội nhập quốc tế và chuyển đổi số, NLCT ngày càng gắn với năng suất, công nghệ và khả năng phản ứng linh hoạt với biến động.

Từ việc phân tích mối liên hệ giữa hai yếu tố trên, chương II đã chỉ ra rằng NLQT đóng vai trò quyết định trong việc hình thành và nâng cao NLCT của DNNVV, thông qua các kênh như quản trị chiến lược, quản trị tài chính, quản trị nhân lực, quản trị vận hành và đổi mới sáng tạo. Đồng thời, chương II cũng khẳng định sự cần thiết phải xây dựng khung lý thuyết để làm nền tảng cho các nghiên cứu ứng dụng, mô hình hóa, cũng như hoạch định chính sách hỗ trợ DNNVV trong bối cảnh hội nhập và phát triển bền vững thông qua việc phân tích ảnh hưởng của các yếu tố NLQT đến NLCT của DNNVV.

CHƯƠNG 3
PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Cách tiếp cận và logic nghiên cứu

Nghiên cứu mối quan hệ giữa NLQT và NLCT của DNNVV tại Bình Dương (trong trường hợp này là nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố NLQT đến NLCT của DNNVV), Luận án được thực hiện dựa trên sự kết hợp giữa cách tiếp cận lý thuyết và thực nghiệm, theo hướng hệ thống - logic - thực chứng, nhằm đảm bảo tính khoa học và khả năng ứng dụng thực tiễn của kết quả nghiên cứu. Cách tiếp cận này vừa mang tính vừa đa chiều, vừa tích hợp, thể hiện qua bốn định hướng chủ yếu như: (i) Tiếp cận hệ thống: xem xét NLQT và NLCT trong mối quan hệ tổng thể, có tính tương tác. (ii) Tiếp cận lý thuyết nguồn lực và lý thuyết năng lực động: xác định NLQT là nguồn lực chiến lược tác động đến NLCT. (iii) Tiếp cận thực chứng: sử dụng dữ liệu thực tế để kiểm định mô hình nghiên cứu, đảm bảo độ tin cậy và giá trị thực nghiệm. (iv) Tiếp cận ứng dụng chính sách: hướng kết quả nghiên cứu vào việc đề xuất giải pháp thiết thực cho doanh nghiệp và cơ quan quản lý địa phương nhằm nâng cao NLCT của doanh nghiệp. Do đó, thiết kế nghiên cứu áp dụng cách tiếp cận định tính để phân tích, đánh giá các yếu tố NLQT và các yếu yếu cấu thành NLCT, và để điều chỉnh thang đo phù hợp với bối cảnh địa phương. Sau đó, khi đã xác định rõ cấu trúc thang đo, nghiên cứu sử dụng dữ liệu định lượng để kiểm định mối quan hệ và xác định mức độ tác động của các yếu tố NLQT đến NLCT.

Luận án tiếp cận theo hướng tổng hợp - thực chứng - định hướng ứng dụng, dựa trên cơ sở lý thuyết hiện đại về quản trị và cạnh tranh, đồng thời gắn liền với bối cảnh thực tiễn của các DNNVV tại Bình Dương. Cách tiếp cận này cho phép luận án không chỉ làm rõ mối quan hệ giữa NLQT và các yếu tố cấu thành NLQT và NLCT mà còn góp phần cung cấp bằng chứng khoa học phục vụ công tác hoạch định chính sách nâng cao NLCT cho các DNNVV trong giai đoạn mới.

Bên cạnh các cách tiếp cận đã nêu trên, luận án còn vận dụng logic nghiên cứu theo hướng *"từ lý thuyết → mô hình → thực nghiệm → kiểm định → diễn giải",* nhằm đảm bảo tính chặt chẽ và xuyên suốt của quy trình nghiên cứu. Theo

đó, các khái niệm về NLQT và NLCT trước hết được luận án hệ thống hóa từ lý thuyết RBV, lý thuyết năng lực động và lý thuyết cạnh tranh của Porter; sau đó được chuyển hóa thành các biến quan sát, thang đo và giả thuyết nghiên cứu. Tiếp theo, logic nghiên cứu được triển khai theo trình tự: (i) định tính sơ bộ để điều chỉnh và hoàn thiện thang đo; (ii) khảo sát định lượng với cỡ mẫu đủ lớn; (iii) thực hiện các bước phân tích Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA và sử dụng mô hình hồi quy bội để kiểm định các giả thuyết; và (iv) thảo luận, đối chiếu kết quả với bối cảnh thực tiễn của DNNVV tại Bình Dương. Logic này cho phép luận án vừa bảo đảm tính khoa học, vừa phản ánh đúng thực trạng, đồng thời tạo cơ sở chắc chắn cho việc đề xuất các giải pháp chính sách.

Ngoài ra, luận án tiếp cận theo hướng cấu trúc - hệ thống, xem NLQT như một tổ hợp các yếu tố có mối liên hệ tương tác, chứ không tách rời từng yếu tố riêng lẻ. Điều này phù hợp với đặc điểm DNNVV, đồng thời phản ánh đúng bản chất của quản trị hiện đại - vốn chịu ảnh hưởng đồng thời của chiến lược, nguồn lực, công nghệ, nhân sự và môi trường kinh doanh. Cách tiếp cận này cũng nhất quán với các mô hình lý thuyết hiện đại như RBV và năng lực động, giúp luận án phân tích sâu hơn cơ chế tác động của NLQT đến NLCT của doanh nghiệp.

Để có dữ liệu cho việc thực hiện giai đoạn 2, cần thực hiện khảo sát bằng bảng hỏi có cấu trúc (Likert 5 điểm) với đối tượng là DNNVV tại Bình Dương, đại diện cho nhiều ngành sản xuất, thương mại và dịch vụ.

3.2. Phương pháp nghiên cứu

3.2.1. Phương pháp nghiên cứu định tính

Luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu, phân tích, tổng hợp tài liệu, kết hợp với việc tổng hợp thông tin từ các bài báo khoa học, các công trình nghiên cứu đã được thực hiện trước đó, các sách chuyên khảo để tìm ra khuôn khổ lý thuyết và cơ sở lý luận về nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố NLQT của DNNVV đến NLCT của DNNVV trên địa bàn tỉnh Bình Dương. Tiếp đó luận án cũng sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu và phương pháp chuyên gia để làm rõ thực trạng NLQT và NLCT tại DNNVV tại tỉnh Bình Dương. Qua đó, đánh giá tầm quan trọng và tính thực tiễn của từng thành phần của NLQT (QS, TC, HR, MK, IT, QH, QR, QĐ), thông qua chiến lực cạnh tranh như là một nhân tố trung

gian và vai trò của nó đối với việc tăng cường NLCT của DNNVV trên địa bàn tỉnh Bình Dương.

3.2.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng có các mục tiêu cơ bản như: *(i)* Đo lường các yếu tố thành phần NLQT (NLQT) và NLCT (NLCT) của DNNVV tại Bình Dương; *(ii)* Kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết H1 - H9 về tác động của NLQT đến NLCT; *(iii)* Xác định mức độ ảnh hưởng của từng thành phần NLQT đến NLCT, từ đó đề xuất hàm ý quản trị.

Mô hình định lượng

3.2.2.1. Biến nghiên cứu và thang đo

+ *Biến phụ thuộc*: Biến phụ thuộc xác định trong mô hình nghiên cứu là NLCT của DNNVV. Theo các nghiên cứu trước thì NLCT được đo lường qua 5 yếu tố thành phần như được trình bày ở Bảng 2.2 Để xác định biến phụ thuộc NLCT, Luận án sử dụng các bộ chỉ báo và nguồn dữ liệu được trình bày tại Bảng 3.1.

***Bảng 3.1.* Bộ chỉ báo NLCT của doanh nghiệp**

TT	Mã	Yếu tố đo lường NLCT	Loại chỉ số	Nguồn dữ liệu
1	NL1	Sản phẩm/dịch vụ có sự khác biệt	Định tính (Likert)	Khảo sát lãnh đạo/khách hàng
2	NL2	Khả năng phản ứng nhanh với thị trường	Định tính (Likert)	Khảo sát lãnh đạo/dữ liệu phản ánh thị trường
3	NL3	Tốc độ tăng trưởng doanh thu ổn định	Định lượng (%)	Báo cáo tài chính
4	NL4	Khả năng duy trì và phát triển khách hàng	Định lượng (%) + Định tính	CRM, khảo sát khách hàng
5	NL5	Mức độ đổi mới công nghệ/quy trình	Định tính (Likert) + định lượng	Khảo sát + dữ liệu R&D

Nguồn: Nghiên cứu sinh tự xác định dựa trên cơ sở lý luận

Biến phụ thuộc $NLCT_{dn}$ là chỉ số tổng hợp của các yếu tố cấu thành NLCL và được xác định bằng công thức sau:

$$NLCT_{dn} = \frac{NL_1+NL_2+NL_3+NL_4+NL_5}{5} \qquad \textbf{(3.1)}$$

Trong đó, đo lường các yếu tố thành phần *NLCT* được thực hiện như sau:

- NL1, NL2 và NL5: Tính điểm trung bình của các câu hỏi liên quan.

- NL3: Tăng trưởng doanh thu trung bình 3 năm (%), sau đó chuẩn hóa Min - Max về thang Likert 1-5 cho tương thích với các thành phần khác như NL1, NL2 và NL5.

- NL4: Tỷ lệ giữ chân khách hàng (%), sau đó chuẩn hóa Min - Max về thang Likert 1-5 cho tương thích với các thành phần khác như NL1, NL2 và NL5.

Công thức chuẩn hóa chung như sau:

Giả sử:

- Xi: giá trị NL3 hoặc NL4 của DNi

- Xmin, Xmax: giá trị nhỏ nhất và lớn nhất trong mẫu

Chuẩn hóa về thang 1 - 5:

$$Xi^* = 1 + 4 * \frac{Xi - Xmin}{Xmax - Xmin} \quad \textbf{(3.2)}$$

Biến độc lập: Biến độc lập hay còn gọi là biến giải thích là biến thể hiện các yếu tố NLQT của DNNVV. Theo các nghiên cứu trước thì NLQT được cấu thành bởi: (i) QS: Quản trị chiến lược (Grant, 1991; Nguyễn Đình Thọ, 2011) và nhiều tác giả khác; (ii) TC: Quản trị tài chính (Brigham & Houston, 2016 và các tác giả khác); (iii) HR: Quản trị nhân lực (Trần Kim Dung, 2005); (iv) IT: Ứng dụng công nghệ thông tin; (v) MK: Quản trị marketing (Kotler & Keller, 2016); (vi) QH: Quản trị quan hệ (Solyman et al., 2024; Nguyễn Thanh Tâm, 2023); (vii) QR: Quản trị rủi ro (Xu, Q., 2023; Saeidi et al., 2018); (viii) QĐ: Năng lực ra quyết định (Cao, G., et al., 2015).

Theo kết quả tổng quan tình hình nghiên cứu ở Chương I và dựa trên các giả thuyết do NCS đề xuất ở Chương II căn cứ trên khảo cứu cơ sở lý luận kết hợp với tổng quan tình hình nghiên cứu, cụ thể về các biến độc lập được cung cấp ở Bảng 3.2. dưới đây.

Bảng 3.2. Bảng tổng hợp các biến độc lập/biến trung gian và chiều tác động đến NLCT của DNNVV

TT	Biến độc lập	Chiều tác động	Nguồn
1	QS - Quản trị chiến lược	Tác động tích cực mạnh	(Grant, 1991; Nguyễn Đình Thọ, 2011; Peter Drucker (1999); Robert Kaplan & David Norton (1996); Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (1998); Garth Chandler & Steven Hanks (1994); Đặng Minh Luân (2021).
2	TC - Quản trị tài chính	Tác động tích cực	Brigham & Houston, 2016; Eugene Fama & Michael Jensen (1983); Trần Mai Trang (2022); John Fahy (2002); Trần Văn Thắng (2022).
3	HR - Quản trị nhân lực	Tác động tích cực mạnh	Trần Kim Dung, 2005; Brian Becker & Mark Huselid (1998); Đặng Minh Luân (2021).
4	MK - Quản trị marketing	Tác động tích cực mạnh	Kotler & Keller, 2016; Philip Kotler & Kevin Keller (2012); Nguyễn Thị Hường (2020); Huỳnh Thanh Nhã & La Hồng Liên (2015); Nguyễn Thị Lan Anh (2014).
5	IT - Ứng dụng CNTT (Quản trị công nghệ).	Tác động tích cực mạnh	John Henderson & N. Venkatraman (1993); Nguyễn Thị Nhân & Lưu Trường Đăng Hải (2019); Ngô Thị Kim Mai, Ngô Thị Phương Dung, Phạm Trần Quang Hưng & Nguyễn Thị Yến Liễu (2024); John Walsh (2023); Wu et al. (2024); Behl et al. (2024); ADB (2022); World Bank (2023, 2024).
6	QR - Quản trị rủi ro	Tác động tích cực	Xu, Q., 2023; Saeidi et al., 2018; Uta Jüttner, Helen Peck & Martin Christopher (2003); Bùi Thị Hồng Thắm (2021); Tạp chí Quản lý Nhà nước (2024); Đặng Minh Luân (2021).
7	QH - Quản trị quan hệ (networking, liên kết)	Tác động tích cực	Solyman et al., 2024; Nguyễn Thanh Tâm, 2023; Nahapiet & Ghoshal (1998); Huỳnh Thanh Nhã & La Hồng Liên (2015); Nguyễn Thị Hường (2020).
8	QĐ - Năng lực ra quyết định	Tác động tích cực mạnh.	Peter Drucker (1999); Robert Kaplan & David Norton (1996); Eugene Fama & Michael Jensen (1983); Adner & Helfat (2003); Constance Helfat & Margaret Peteraf (2015); David Teece, Gary Pisano & Amy Shuen (1997); Nguyễn Thị Lan Anh (2014); Lê Thị Kim Mai et al. (2025).
	Biến trung gian	**Chiều tác động**	**Nguồn**
9	CLCT	Tác động tích cực.	Chandler & Hanks (1994); Man, Lau & Chan (2002); Porter (1985); Prasanna et al. (2021)

Nguồn: Nghiên cứu sinh tự tổng hợp

Các yếu tố thành phần và thang đo của các biến độc lập (các yếu tố NLQT của DNNVV) và biến trung gian CLCT được cung cấp ở Bảng 3.3.

Bảng 3.3. Các yếu tố thành phần và thang đo của các biến độc lập và biến trung gian

TT	Biến độc lập	Mã	Yếu tố thành phần	Thang đo
1	QS - Năng lực Quản trị chiến lược	*QS1*	Doanh nghiệp có tầm nhìn, mục tiêu dài hạn rõ ràng	Likert 5
		QS2	Chiến lược kinh doanh được điều chỉnh linh hoạt theo biến động của thị trường	Likert 5
		QS3	Hoạt động được triển khai theo định hướng chiến lược rõ ràng	Likert 5
2	TC - Năng lực Quản trị tài chính	*TC1*	Doanh nghiệp kiểm soát tốt chi phí và dòng tiền	Likert 5
		TC2	Thông tin tài chính minh bạch, kịp thời	Likert 5
		TC3	Khả năng huy động và sử dụng vốn hiệu quả	Likert 5
3	HR - Năng lực Quản trị nhân lực	*HR1*	Chính sách tuyển dụng và đào tạo bài bản	Likert 5
		HR2	Đội ngũ nhân viên có năng lực và gắn bó	Likert 5
		HR3	Chế độ đãi ngộ hợp lý, khuyến khích nhân viên	Likert 5
4	MK - Năng lực Quản trị marketing	*MK1*	Hoạt động marketing nâng cao nhận diện thương hiệu	Likert 5
		MK2	Doanh nghiệp có chiến lược phát triển thị trường rõ ràng	Likert 5
		MK3	Hệ thống phân phối/tiếp thị hiệu quả	Likert 5
5	IT - Năng lực quản trị công nghệ (Ứng dụng công nghệ thông tin)	*IT1*	Doanh nghiệp sử dụng CNTT trong quản lý và điều hành	Likert 5
		IT2	Áp dụng chuyển đổi số trong hoạt động kinh doanh	Likert 5
		IT3	Công nghệ giúp nâng cao hiệu quả, tiết kiệm chi phí	Likert 5
6	QH - Năng lực Quản trị quan hệ	*QH1*	Mối quan hệ với khách hàng được duy trì tốt	Likert 5
		QH2	Quan hệ hợp tác với đối tác hiệu quả	Likert 5
		QH3	Hệ thống kênh phân phối/liên kết được quản trị tốt	Likert 5

TT	Biến độc lập	Mã	Yếu tố thành phần	Thang đo
7	QR - Năng lực Quản trị rủi ro	*QR1*	Doanh nghiệp nhận diện được các rủi ro tiềm ẩn	Likert 5
		QR2	Có biện pháp ứng phó rủi ro kịp thời	Likert 5
		QR3	Quản trị rủi ro đảm bảo ổn định tài chính và phát triển	Likert 5
8	QĐ - Năng lực ra quyết định	*QĐ1*	Quyết định được đưa ra kịp thời, đúng lúc	Likert 5
		QĐ2	Quyết định dựa trên thông tin, dữ liệu đầy đủ	Likert 5
		QĐ3	Quyết định mang lại hiệu quả và tận dụng cơ hội	Likert 5
9	CLCT - Chiến lược cạnh tranh	*CLCT1*	Chiến lược chi phí thấp, tạo lợi thế cạnh tranh về giá	Likert 5
		CLCT2	Chiến lược khác biệt hóa, gia tăng giá trị cho khách hàng	Likert 5
		CLCT3	Chiến lược tập trung để tạo lập thị trường/phân khúc khách hàng mục tiêu	Likert 5

Nguồn: Nghiên cứu sinh tự xác định dựa trên cơ sở lý luận.

Và giá trị các biến độc lập được xác định bằng công thức chung sau:

$$Điểm\ yếu\ tố\ NLQT_{yếu\ tố} = \frac{\sum Điểm\ các\ câu\ hỏi}{\text{Số câu hỏi}} \qquad \textbf{(3.3)}$$

Trong đó, đo lường các yếu tố thành phần *NLQT* dựa trên nguồn dữ liệu khảo sát NLQT của DNNVV theo Bảng câu hỏi ở Phụ lục I.

- *Biến trung gian:* Theo Porter (1980; 1985), NLCT của doanh nghiệp được hình thành và biểu hiện thông qua việc lựa chọn và thực thi CLCT, bao gồm chiến lược chi phí thấp, chiến lược khác biệt hóa và chiến lược tập trung. Trong khuôn khổ đó, các NLQT của doanh nghiệp không tác động trực tiếp đến kết quả cạnh tranh, mà trước hết định hình định hướng chiến lược và cách thức cạnh tranh trên thị trường, từ đó ảnh hưởng đến NLCT tổng thể. Đối với DNNVV, NLQT chỉ phát huy hiệu quả khi được chuyển hóa thành CLCT phù hợp với nguồn lực và bối cảnh hoạt động. Vì vậy, luận án đưa CLCT vào mô hình nghiên cứu với vai trò là biến trung gian, nhằm làm rõ cơ chế tác động gián tiếp của các yếu tố NLQT đến NLCT của doanh nghiệp.

Về chiều tác động, nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã khẳng định rằng CLCT có tác động tích cực đến vị thế thị trường, hiệu quả hoạt động và NLCT của DNNVV (Chandler & Hanks, 1994; Man, Lau & Chan, 2002). Đồng thời, CLCT được xem là cơ chế trung gian chuyển hóa các nguồn lực và NLQT thành kết quả cạnh tranh quan sát được (Porter, 1985; Prasanna et al., 2021). Vì vậy, trong mô hình nghiên cứu của luận án, CLCT được kỳ vọng có tác động cùng chiều đến NLCT và giữ vai trò biến trung gian trong mối quan hệ giữa các yếu tố NLQT và NLCT của DNNVV.

Về cách đo lường, CLCT trong nghiên cứu này được đo lường dựa trên khung lý thuyết CLCT của Porter (1980; 1985). Theo đó CLCT của doanh nghiệp được thể hiện thông qua ba định hướng thang đo cơ bản gồm: chiến lược chi phí thấp, chiến lược khác biệt hóa và chiến lược tập trung (Bảng 3.3). Các thang đo được xây dựng nhằm phản ánh mức độ doanh nghiệp theo đuổi và thực thi từng định hướng chiến lược trong thực tiễn hoạt động kinh doanh. Việc đo lường CLCT không nhằm xác định doanh nghiệp theo đuổi duy nhất một chiến lược, mà phản ánh cường độ và xu hướng CLCT chủ đạo của DNNVV trong bối cảnh thị trường cụ thể.

(1) Chiến lược chi phí thấp (CLCT1): Phản ánh mức độ doanh nghiệp chú trọng kiểm soát chi phí và nâng cao hiệu quả vận hành để tạo lợi thế cạnh tranh về giá. Cụ thể (i) Doanh nghiệp thường xuyên kiểm soát và cắt giảm chi phí sản xuất - kinh doanh; (ii) Doanh nghiệp tối ưu hóa quy trình để giảm chi phí hoạt động; (iii) Giá bán sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp có tính cạnh tranh so với đối thủ; (iv) Doanh nghiệp chú trọng nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực.

(2) Chiến lược khác biệt hóa (CLCT2): Phản ánh mức độ doanh nghiệp tạo ra sự khác biệt về sản phẩm/dịch vụ nhằm gia tăng giá trị cho khách hàng. Cụ thể: *(i)* Sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp có những đặc điểm khác biệt so với đối thủ; *(ii)* Doanh nghiệp thường xuyên cải tiến chất lượng sản phẩm/dịch vụ. *(iii)* Doanh nghiệp chú trọng xây dựng thương hiệu và hình ảnh riêng trên thị trường; *(iv)* Khách hàng sẵn sàng trả giá cao hơn cho sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp.

(3) Chiến lược tập trung (CLCT3): Phản ánh mức độ doanh nghiệp tập trung vào một phân khúc thị trường hoặc nhóm khách hàng. Cụ thể: *(i)* Doanh nghiệp tập trung phục vụ một nhóm khách hàng hoặc thị trường mục tiêu cụ thể; *(ii)* Sản

phẩm/dịch vụ được thiết kế phù hợp với nhu cầu của phân khúc mục tiêu; *(iii)* Doanh nghiệp có hiểu biết sâu về khách hàng trong phân khúc mục tiêu; *(iv)* Doanh nghiệp duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng mục tiêu.

Các biến quan sát của biến trung gian CLCT được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức (1 - Hoàn toàn không đồng ý đến mức 5 - Hoàn toàn đồng ý). Việc xác định giá trị của biến CLCT sử dụng Công thức 3.3 ở trên, trong đó, đo lường các yếu tố thành phần *CLCT* dựa trên nguồn dữ liệu khảo sát CLCT của DNNVV theo Bảng câu hỏi ở Phụ lục I.

3.2.2.2. Mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố NLQT đến NLCT của DNNVV trên địa bàn tỉnh Bình Dương:

Mô hình nghiên cứu định lượng được xác định trong nghiên cứu là mô hình hồi quy tuyến tính thể hiện mối quan hệ tuyến tính của các yếu tố cấu thành NLQT (là các biến độc lập/hay biến giải thích) với NLCT của doanh nghiệp (biến phụ thuộc). Dựa trên việc rà soát cơ sở lý luận được trình bày ở Bảng 2.1. ở trên, Mô hình hồi quy bội được xác định như sau:

$$NLCT_{dn} = \alpha + \beta_1 QS + \beta_2 TC + \beta_3 HR + \beta_4 MK + \beta_5 IT + \beta_6 QH + \beta_7 QR + \beta_8 QĐ \quad \textbf{(3.4)}$$

Trong đó:

- $NLCT_{dn}$**:** Biến phụ thuộc, thể hiện NLCT của DNNVV được xác định bằng công thức (3.1) ở trên.

- α*:* Hệ số cố định

- β_i**:** Hệ số chỉ mức độ tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc NLCT.

- *QS; TC; HR; MK; IT; QH; QR; QĐ* là các biến độc lập hay biến giải thích thể hiện các yếu tố NLQT được cung cấp ở Bảng 3.2. cùng các yếu tố thành phần và thang đo của chúng được cung cấp ở Bảng 3.3. và được xác định bằng Công thức (3.2) ở trên.

Nhằm làm rõ cơ chế tác động của các yếu tố NLQT đến NLCT của các DNNVV, nghiên cứu tiếp tục mở rộng mô hình hồi quy bằng cách đưa CLCT (CLCT) vào vai trò biến trung gian. Theo đó, mối quan hệ giữa NLQT và NLCT được kiểm định thông qua hệ phương trình hồi quy gồm hai bước: (i) các yếu tố NLQT tác động đến CLCT; và (ii) CLCT cùng với các yếu tố NLQT tác động đến

NLCT của doanh nghiệp. Cách tiếp cận này cho phép đánh giá đồng thời tác động trực tiếp và gián tiếp, qua đó làm rõ vai trò truyền dẫn của CLCT trong mối quan hệ giữa NLQT và NLCT. Khi đó, mô hình hồi quy có biến trung gian được xác định như sau:

- Phương trình 3.4.1: Các yếu tố NLQT tác động đến CLCT của doanh nghiệp:

$$CLCT_{dn} = \alpha + \beta_1 QS + \beta_2 TC + \beta_3 HR + \beta_4 MK + \beta_5 IT + \beta_6 QH + \beta_7 QR + \beta_8 QĐ \quad \textbf{(3.4.1)}$$

- Phương trình 3.4.2. CLCT cùng với các yếu tố NLQT tác động đến NLCT của doanh nghiệp:

$$NLCT_{dn} = \alpha + \beta_1 QS + \beta_2 TC + \beta_3 HR + \beta_4 MK + \beta_5 IT + \beta_6 QH + \beta_7 QR + \beta_8 QĐ + \quad \textbf{(3.4.2)}$$

3.3. Tư liệu và dữ liệu sử dụng cho nghiên cứu

3.3.1. Tư liệu thứ cấp

Tư liệu thứ cấp bao gồm các công trình khoa học trong và ngoài nước về NLQT và NLCT và liên quan chặt chẽ đến đề tài luận án, báo cáo thường niên của các cơ quan quản lý nhà nước; sách trắng doanh nghiệp Việt Nam; niên giám thống kê của Tổng cục Thống kê và của tỉnh Bình Dương trong giai đoạn 2019 - 2024; cùng các báo cáo nghiên cứu, tài liệu chuyên ngành liên quan đến DNNVV. Các tư liệu này giúp hình thành khung lý thuyết, cơ sở khoa học và bối cảnh thực tiễn để xây dựng mô hình nghiên cứu.

Bên cạnh các nguồn nêu trên, luận án còn khai thác hệ thống báo cáo phân tích kinh tế - ngành nghề từ Tổng cục Thống kê, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI), Cục Phát triển Doanh nghiệp, cùng các báo cáo độc lập của các tổ chức tư vấn quốc tế như Báo cáo SME Policy Index (OECD - ASEAN), Asia SME Monitor (ADB), World Development Indicators và Enterprise Surveys (World Bank) cũng được sử dụng nhằm so sánh, đối chiếu và củng cố cơ sở lý luận cho mô hình nghiên cứu.

Luận án đồng thời tham khảo các văn bản pháp lý, chiến lược, chương trình hỗ trợ DNNVV như Luật Hỗ trợ DNNVV 2017, các nghị định hướng dẫn, chương

trình quốc gia về chuyển đổi số, đổi mới sáng tạo, nâng cao NLCT cấp tỉnh (PCI), hướng dẫn quản trị doanh nghiệp của Bộ KH&ĐT, Bộ Công Thương và UBND tỉnh Bình Dương. Các tài liệu này giúp làm rõ bối cảnh chính sách, thể chế và môi trường kinh doanh mà các DNNVV tại Bình Dương đang chịu tác động.

Hệ thống tài liệu thứ cấp cũng bao gồm các nghiên cứu, luận án, bài báo khoa học về mô hình RBV, năng lực động (Dynamic Capabilities), quản trị chiến lược, quản trị tài chính, quản trị nhân lực, quản trị marketing, quản trị công nghệ, quản trị rủi ro và mạng lưới quan hệ doanh nghiệp. Việc tổng hợp đa dạng các nguồn này không chỉ tạo nền tảng lý thuyết vững chắc mà còn đảm bảo luận án có sự bao quát rộng, tính cập nhật cao và khả năng đối chiếu đa chiều trong quá trình xây dựng mô hình và giả thuyết nghiên cứu.

3.3.2. Dữ liệu sơ cấp và phương thức thu thập

Dữ liệu sơ cấp trong nghiên cứu này được thu thập trực tiếp từ các DNNVV trên địa bàn Bình Dương thông qua bộ câu hỏi khảo sát và phỏng vấn chuyên gia. Việc thu thập dữ liệu sơ cấp đóng vai trò quan trọng nhằm phản ánh chính xác thực tiễn quản trị và NLCT của doanh nghiệp, hạn chế sự lệch lạc khi phụ thuộc hoàn toàn vào số liệu công bố. Dữ liệu sơ cấp cũng giúp kiểm định độ phù hợp của thang đo trong bối cảnh Việt Nam, đặc biệt là trong điều kiện môi trường kinh doanh của DNNVV tại Bình Dương có nhiều đặc thù về ngành nghề, quy mô và mức độ ứng dụng công nghệ.

Bên cạnh đó, nghiên cứu sử dụng dữ liệu sơ cấp nhằm đảm bảo tính cập nhật, bởi những thay đổi nhanh trong giai đoạn hậu Covid-19, chuyển đổi số, tái cấu trúc chuỗi cung ứng và thay đổi thể chế ở Bình Dương có thể khiến các báo cáo thứ cấp không theo kịp diễn biến thực tế. Sự kết hợp giữa khảo sát định lượng (đối với các doanh nghiệp) và phỏng vấn định tính (đối với chuyên gia, lãnh đạo doanh nghiệp) giúp luận án có được góc nhìn sâu - rộng, vừa định lượng hóa các mối quan hệ trong mô hình, vừa giải thích được các cơ chế tác động mà dữ liệu thống kê khó phản ánh được.

Việc thu thập dữ liệu sơ cấp cũng nhằm kiểm định độ tin cậy và giá trị của các thang đo đã được xây dựng dựa trên lý thuyết RBV, năng lực động, các mô

hình quản trị chức năng và mô hình NLCT hiện đại. Trong quá trình xây dựng bộ câu hỏi khảo sát, nghiên cứu đã tham khảo nhiều công trình quốc tế và điều chỉnh phù hợp với bối cảnh Việt Nam, do đó cần thu thập dữ liệu sơ cấp để đánh giá độ phù hợp, nhất quán nội tại và cấu trúc của các thang đo này.

Dữ liệu sơ cấp là dữ liệu được NCS trực tiếp thu thập thông qua điều tra khảo sát thực tế. Dữ liệu thứ cấp sau khi thu thập, được xử lý thông qua các phần mền thống kế như SPSS, Stata, Excel Access,… và điều biến để có thể sử dụng được cho nghiên cứu.

3.3.2.1. Phỏng vấn chuyên gia:

Phỏng vấn bán cấu trúc với lãnh đạo hiệp hội doanh nghiệp, cán bộ quản lý, chuyên gia tư vấn nhằm khám phá, điều chỉnh và hoàn thiện bộ thang đo các yếu tố NLQT và NLCT cho phù hợp với thực tiễn địa phương. Nội dung câu hỏi phỏng vấn được cung cấp ở Phụ lục II.

Các cuộc phỏng vấn được thiết kế theo hình thức bán cấu trúc (semi–structured interview) nhằm bảo đảm sự linh hoạt, cho phép chuyên gia chia sẻ quan điểm sâu hơn về các vấn đề thực tiễn mà doanh nghiệp gặp phải. Bộ câu hỏi phỏng vấn tập trung vào các nhóm nội dung chính: (i) nhận định về các yếu tố cấu thành NLQT của DNNVV; (ii) đánh giá mức độ phù hợp của các biến quan sát trong bối cảnh Bình Dương; (iii) cơ chế tác động của từng yếu tố NLQT đến NLCT; và (iv) đề xuất bổ sung các biến hoặc điều chỉnh thang đo để phản ánh đúng điều kiện thực tế.

Các ý kiến chuyên gia đóng vai trò then chốt trong việc sàng lọc thang đo, loại bỏ các biến không phù hợp, bổ sung các biến phản ánh đặc thù môi trường kinh doanh của DNNVV tại Bình Dương (ví dụ: áp lực chi phí, mức độ cạnh tranh theo ngành, tác động của chuyển đổi số), đồng thời giúp NCS giải thích sâu hơn kết quả định lượng sau này. Đây cũng là cơ sở quan trọng để bảo đảm các thang đo của luận án đạt được tính giá trị nội dung (content validity) và tính phù hợp với bối cảnh địa phương.

3.3.2.2. Khảo sát bằng bảng hỏi

Bảng hỏi được chuẩn bị và gửi kèm phát phiếu điều tra tới lãnh đạo hoặc quản lý cấp cao của DNNVV tại Bình Dương. Bảng hỏi được thiết kế theo thang đo Likert 5 điểm, bao gồm các nhóm câu hỏi về đặc điểm doanh nghiệp, các yếu tố NLQT là các biến độc lập (*QS, TC, HR, MK, IT, QH, QR, QĐ, CLCT*) và các thước đo NLCT (*NL1 - NL5*).

Thiết kế bảng hỏi: Sau khi nghiên cứu định tính, tác giả kiểm tra lại các thang đo theo ý kiến của chuyên gia và xây dựng bảng câu hỏi điều tra với kết cấu và nội dung bảng hỏi như sau:

- Bảng hỏi về NLCT và các yếu tố đo lường NLCT của DNNVV tại tỉnh Bình Dương được cung cấp trong Phụ Lục I gồm nội dung liên quan đến: (i) thông tin về doanh nghiệp được điều tra; (ii) Các nội dung liên quan đến các yếu tố cấu thành/đo lường NLCT của DNNVV theo như thiết kế nghiên cứu.

- Bảng hỏi để xác định các yếu tố NLQT của DNNVV tại tỉnh Bình Dương phục vụ mô hình nghiên cứu được cung cấp trong Phụ lục I gồm các nội dung liên quan đến: (i) Thông tin về doanh nghiệp được điều tra; và (ii) các nội dung liên quan đến các yếu tố cấu thành NLQT của DNNVV theo như thiết kế nghiên cứu.

- Bảng câu hỏi xác định CLCT của DNNVV tại Bình Dương được cung cấp Phụ lục I.

Bảng hỏi được thiết kế theo cấu trúc từ tổng quát đến cụ thể nhằm giúp người trả lời dễ dàng tiếp cận nội dung. Phần mở đầu của bảng hỏi trình bày mục đích khảo sát, bảo đảm tính ẩn danh và cam kết thông tin chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu khoa học. Điều này giúp tăng mức độ sẵn sàng và trung thực của người trả lời.

Các thang đo trong bảng hỏi được kế thừa từ các nghiên cứu quốc tế uy tín, sau đó điều chỉnh dựa trên kết quả phỏng vấn chuyên gia và đặc thù của Bình Dương, bảo đảm tính giá trị nội dung và tính thích hợp trong bối cảnh Việt Nam. Mỗi nhóm biến quan sát được bố trí thành từng cụm câu hỏi riêng, tránh hiện tượng nhiễu thông tin và tăng độ chính xác của phản hồi.

Bảng hỏi được phát hành theo hai hình thức: khảo sát trực tiếp (offline) tại doanh nghiệp và khảo sát trực tuyến (online) thông qua email nhằm tăng phạm vi tiếp cận và số lượng phản hồi. Hình thức kết hợp này phù hợp với bối cảnh các DNNVV có sự đa dạng về mức độ ứng dụng công nghệ thông tin.

Trong quá trình triển khai khảo sát, NCS liên hệ với các hiệp hội doanh nghiệp, phòng kinh tế - hạ tầng các huyện/thị xã, và các doanh nghiệp trong mạng lưới đối tác để gửi bảng hỏi, đồng thời giải thích ngắn gọn nội dung khảo sát nhằm tăng tỷ lệ phản hồi hợp lệ. Trước khi phát hành rộng rãi, bảng hỏi được thử nghiệm với 20 doanh nghiệp nhằm kiểm tra mức độ dễ hiểu, độ dài bảng hỏi, thời gian trả lời và độ tin cậy ban đầu của các thang đo. Kết quả thử nghiệm được sử dụng để điều chỉnh lại cách diễn đạt một số câu hỏi theo góp ý của doanh nghiệp.

Dữ liệu thu được từ bảng hỏi sau đó được làm sạch, mã hóa và xử lý bằng SPSS 26.0 để phục vụ các phân tích Cronbach's Alpha, EFA và hồi quy bội. Việc thu thập dữ liệu định lượng với cỡ mẫu lớn giúp củng cố độ tin cậy thống kê và tăng khả năng khái quát hóa kết quả nghiên cứu.

Nghiên cứu sinh sử dụng thang đo Likert 5 điểm để thu thập đánh giá của người được điều tra. Cụ thể như sau: 1 - Hoàn toàn không đồng ý; 2 - Không đồng ý; 3 - Trung lập; 4 - Đồng ý; 5 - Hoàn toàn đồng ý.

3.4. Phương pháp chọn mẫu và xác định quy mô mẫu

3.4.1. Phương pháp chọn mẫu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất có chủ đích (purposive sampling) kết hợp với chọn mẫu thuận tiện (convenience sampling). Theo Saunders, Lewis và Thornhill (2019), đây là cách tiếp cận phù hợp khi nghiên cứu tập trung vào một nhóm đối tượng cụ thể (DNNVV tại Bình Dương) và cần khai thác thông tin từ những người có kiến thức chuyên sâu về hoạt động quản trị và cạnh tranh.

Việc lựa chọn phương pháp này xuất phát từ đặc thù của DNNVV tại Bình Dương, nơi thông tin về doanh nghiệp không phải lúc nào cũng đầy đủ và dễ tiếp cận. Việc chọn mẫu phi xác suất có chủ đích cho phép NCS lựa chọn đúng các doanh nghiệp đáp ứng đầy đủ các tiêu chí nghiên cứu, bao gồm: (i) đang hoạt

động tại Bình Dương; (ii) thuộc nhóm DNNVV theo tiêu chí của Luật Hỗ trợ DNNVV 2017; (iii) có lãnh đạo hoặc quản lý cấp trung/cấp cao đủ hiểu biết để trả lời bảng hỏi; và (iv) hoạt động trong các lĩnh vực sản xuất, thương mại, dịch vụ - vốn là ba nhóm ngành chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu doanh nghiệp của tỉnh.

Bên cạnh đó, phương pháp chọn mẫu thuận tiện giúp NCS trong quá trình nghiên cứu mở rộng quy mô mẫu và tăng khả năng tiếp cận các doanh nghiệp trong bối cảnh nguồn lực và thời gian thu thập dữ liệu có hạn. Mẫu được tiếp cận thông qua các kênh như: hiệp hội doanh nghiệp, hội ngành nghề, mối quan hệ chuyên môn của NCS, và các doanh nghiệp trong khu công nghiệp, cụm công nghiệp trên địa bàn Bình Dương.

Trước khi triển khai khảo sát đại trà, NCS tiến hành bước thử nghiệm với một nhóm nhỏ doanh nghiệp nhằm đánh giá mức độ phù hợp của cỡ mẫu và tính đại diện của phương pháp chọn mẫu. Kết quả thử nghiệm cho thấy các doanh nghiệp được chọn theo phương pháp này có sự đa dạng về quy mô, lĩnh vực hoạt động và kinh nghiệm lãnh đạo - qua đó bảo đảm dữ liệu thu được phù hợp cho các phân tích tiếp theo.

Về mặt lý thuyết, phương pháp chọn mẫu này phù hợp với nghiên cứu khám phá và kiểm định mô hình trong bối cảnh doanh nghiệp thiếu tính đồng nhất cao. Đây cũng là phương pháp thường được các nghiên cứu về quản trị DNNVV và NLCT áp dụng khi đối tượng nghiên cứu phân tán và nguồn dữ liệu chính thức không đầy đủ. Sự kết hợp giữa tính chủ đích và tính thuận tiện giúp đảm bảo tính hợp lý, khả thi và chất lượng của mẫu trong điều kiện nghiên cứu thực tế.

Đối tượng khảo sát: nghiên cứu lựa chọn các đối tượng để khảo sát phục vụ nghiên cứu bao gồm: giám đốc, phó giám đốc, trưởng/phó phòng, trưởng bộ phận hoặc quản lý cấp cao trong các DNNVV thuộc nhiều ngành nghề khác nhau (như sản xuất, thương mại, dịch vụ) và các quy mô khác nhau đang hoạt động trên địa bàn tỉnh Bình Dương. Đây là những người có khả năng cung cấp thông tin chính xác và toàn diện nhất về NLQT cũng như NLCT của doanh nghiệp. Hơn nữa, họ có kiến thức và trải nghiệm thực tế, am hiểu sâu sắc về hoạt động quản trị nội bộ

cũng như tình hình cạnh tranh trên thị trường. Dữ liệu thu thập từ họ sẽ phản ánh khách quan và sát với thực tiễn hơn so với các nhóm nhân sự khác.

3.4.2. Quy mô mẫu và công thức xác định

3.4.2.1. Mẫu định lượng

Có nhiều phương pháp xác định kích thước mẫu trong nghiên cứu định lượng:

(i) Quy tắc dựa trên số biến quan sát

Hair, Black, Babin và Anderson (2010) gợi ý rằng kích thước mẫu tối thiểu nên bằng 5 - 10 lần số biến quan sát. Trong nghiên cứu này có 32 biến quan sát (27 biến quan sát của 09 biến độc lập và 05 biến quan sát của 01 biến phụ thuộc). Do đó, kích thước mẫu tối thiểu được xác định là:

$$n = 32 * 5 = 160$$

Tuy nhiên, để tăng độ tin cậy cho phân tích, nghiên cứu tiến hành điều tra, thu thập thông tin từ 200 - 300 mẫu hợp lệ.

(ii) Công thức Slovin

Khi biết tổng thể N, kích thước mẫu có thể xác định bằng công thức:

$$n = \frac{\mathrm{N}}{1 + \mathrm{N} + e^2}$$

Trong đó, *n* là số mẫu cần thiết, N là kích thước tổng thể (số lượng DNNVV tại Bình Dương), và *e* là sai số cho phép (thường chọn 5% = 0,05).

Theo số liệu khảo sát giai đoạn đầu năm 2024, số lượng DNNVV tại Bình Dương đạt khoảng 38.512 doanh nghiệp (Người đại biểu, 2025), thì số mẫu cần thiết là

$$x = \frac{38.000}{1 + 38.000 + 0{,}05^2} = 396$$

Như vậy, để cân đối giữa độ tin cậy và khả năng thực hiện, nghiên cứu xác định cỡ mẫu khoảng 300 doanh nghiệp là hợp lý. Trong đó, khoảng 100 doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, khoảng 100 doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực thương mại, và khoảng 100 doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ.

Kết hợp cả 2 cách thức xác định mẫu trên, để đảm bảo độ tin cậy nhất định, mẫu nghiên cứu có thể xác định trong khoảng 250 đến 350 là hợp lý.

Để đảm bảo sau khi loại bỏ phiếu không hợp lệ sẽ thu về tối thiểu khoảng 300 phiếu hợp lệ, phù hợp với yêu cầu của phân tích, NCS đã gửi 400 phiếu qua email đến các đối tượng được lựa chọn một cách ngẫu nhiên phân tầng dựa trên danh sách do Hiệp hội DNNVV Bình Dương cung cấp.

3.4.2.2. Mẫu định tính

Trong nghiên cứu định tính, việc xác định cỡ mẫu không dựa trên công thức thống kê như định lượng, mà tuân theo nguyên tắc bão hòa thông tin. Guest, Bunce và Johnson (2006) cho rằng "*Mười hai cuộc phỏng vấn thường là đủ để đạt đến mức bão hòa thông tin trong nghiên cứu định tính*" (tr. 74). Điều này cho thấy chỉ cần khoảng 12 cuộc phỏng vấn là đã có thể đạt được mức bão hòa thông tin trong nhiều bối cảnh nghiên cứu định tính. Ngoài ra, Saunders, Lewis và Thornhill (2019, tr.330) cũng nhấn mạnh rằng: "*Trong nghiên cứu định tính, từ 5 đến 25 cuộc phỏng vấn với chuyên gia thường được xem là đủ, tùy thuộc vào mục đích và phạm vi nghiên cứu*".

Như vậy, đối với đề tài nghiên cứu của Luận án, NCS lựa chọn 10 chuyên gia để phỏng vấn thu thập dữ liệu sơ cấp phục vụ nghiên cứu định tính. Nhóm chuyên gia bao gồm: (i) Đại diện cơ quan quản lý và hiệp hội doanh nghiệp: 3 người; (ii) Giám đốc/nhà quản lý cấp cao của DNNVV: 4 người; (iii) Chuyên gia/tư vấn trong lĩnh vực quản trị kinh doanh: 3 người.

Cỡ mẫu này vừa đảm bảo sự đa dạng nguồn thông tin, vừa phù hợp với điều kiện thực tế, đồng thời tuân thủ khuyến nghị của các học giả quốc tế về nghiên cứu định tính.

3.5. Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu

3.5.1. Dữ liệu định lượng

- Sau khi gửi phiếu hỏi bằng email cho các đối tượng được lựa chọn trả lời phỏng vấn, NCS nhận được về 340 phiếu trả lời. Sau khi làm sạch và loại bỏ phiếu không hợp lệ hoặc có biểu hiện trả lời không trung thực, NCS giữ được 296 phiếu hợp lệ, trong đó đối tượng trả lời là: 100 chủ doanh nghiệp; 99 trưởng/phó phòng;

97 quản lý cấp cao của các doanh nghiệp trong các lĩnh vực sản xuất, thương mại và dịch vụ. Số mẫu thu về 296 là phù hợp với quy mô mẫu xác định ở Mục 3.4 ở trên. Sau đó, nhập và xử lý số liệu bằng phần mềm SPSS 26.0.

- Chuẩn hóa các mục trả lời để đảm bảo thống nhất trong hệ thống mã hóa.

- Dữ liệu thu được từ khảo sát bằng bảng hỏi được mã hóa theo Likert 5 cấp độ nhằm mục đích phục vụ quá trình nhập liệu và phân tích thống kê (bảng mã hoá dữ liệu được cung cấp tại Phụ lục III).

- Sau đó, sử dụng phần mềm thống kê như SPSS để nhập dữ liệu. Quá trình nhập liệu thực hiện kiểm tra chéo, rà soát nhằm giảm thiểu sai sót.

- Phân tích dữ liệu: Đối với dữ liệu định lượng, NCS tiến hành ba bước xử lý chính: (i) làm sạch dữ liệu nhằm loại bỏ các trường hợp trả lời không nhất quán, bỏ trống quá nhiều hoặc có dấu hiệu trả lời theo mẫu; (ii) mã hóa dữ liệu theo hệ thống ký hiệu nhất quán với thiết kế thang đo và mô hình nghiên cứu; và (iii) kiểm tra sơ bộ dữ liệu bằng thống kê mô tả để xác định mức độ phù hợp của mẫu và phát hiện các giá trị ngoại lai. Sau đó, dữ liệu được phân tích bằng phương pháp thống kê mô tả (tần suất, tỷ lệ, trung bình, độ lệch chuẩn) và các mô hình phân tích phù hợp với mục tiêu nghiên cứu để khai thác, diễn giải ý nghĩa thực tiễn của số liệu thu thập được.

Tiếp theo, NCS sử dụng các phương pháp kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo bao gồm Cronbach’s Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA). Việc kiểm định này nhằm đảm bảo các nhóm biến quan sát phản ánh đúng bản chất của từng nhân tố trong mô hình và đạt độ tin cậy đủ cao để đưa vào phân tích mô hình hồi quy.

Đối với mô hình hồi quy, dữ liệu được kiểm tra các giả định thống kê như: phân phối chuẩn, độ phù hợp mô hình, và mức ý nghĩa của các tham số ước lượng. Việc này nhằm bảo đảm kết quả phân tích có giá trị khoa học và phản ánh đúng mối quan hệ giữa các yếu tố NLQT và NLCT của DNNVV tại Bình Dương.

Tất cả quá trình xử lý và phân tích được thực hiện theo quy trình thống nhất, giúp đảm bảo tính khách quan, độ tin cậy và khả năng khái quát hóa của kết quả nghiên cứu. Các biểu mẫu mã hóa, sơ đồ nhập liệu và bảng thống kê mô tả được

trình bày đầy đủ trong các phụ lục của luận án nhằm minh bạch hóa phương pháp và cho phép đối chiếu khi cần thiết.

- Tổng hợp, trình bày kết quả: Các chủ đề, trích dẫn tiêu biểu được lựa chọn trình bày nhằm minh họa cho nhận định nghiên cứu.

3.5.2. Dữ liệu định tính

Dữ liệu định tính được thu thập từ các cuộc phỏng vấn bán cấu trúc với chuyên gia. Quy trình xử lý và phân tích được tiến hành theo các bước sau:

(i) Chép lời: Tất cả các cuộc phỏng vấn được chép lại thành văn bản (do các chuyên gia và người trả lời không cho phép ghi âm). Bản ghi chép được đối chiếu với ghi chú phỏng vấn để đảm bảo tính chính xác và đầy đủ.

(ii) Mã hóa dữ liệu: Các nội dung phỏng vấn được đọc nhiều lần để làm quen với dữ liệu. Sau đó, dữ liệu được chia thành các đơn vị ý nghĩa và gán "mã". Ví dụ: "Khó khăn trong huy động vốn" được mã hóa là TC2 (Quản trị tài chính).

(iii) Phân tích theo chủ đề: Các mã được nhóm thành các chủ đề lớn (themes) phản ánh những khía cạnh chính của NLQT và NLCT. Ví dụ: "*Nguồn lực tài chính*", "*Chiến lược kinh doanh*", "*Ứng dụng CNTT*". Phương pháp này giúp đối chiếu với khung lý thuyết đã xây dựng và phát hiện các yếu tố mới nếu có.

(iv) Sử dụng kết quả phân tích: Các kết quả phân tích định tính được dùng để: Hiệu chỉnh và bổ sung các biến quan sát trong thang đo; Làm cơ sở cho việc thiết kế bảng hỏi định lượng; Thảo luận trong phần kết quả nhằm lý giải sâu hơn tác động của các yếu tố NLQT đến NLCT của doanh nghiệp; Và xác thực thêm cho phần phân tích định tính sử dụng dữ liệu thứ cấp.

Trong quá trình phân tích, NCS áp dụng phương pháp phân tích nội dung, cho phép nhận diện các chủ đề nổi bật liên quan đến NLQT và NLCT. Việc phân tích định tính được thực hiện theo nguyên tắc bão hòa thông tin. Khi các cuộc phỏng vấn mới không tạo ra thông tin mới đáng kể, dữ liệu được xem là đã bão hòa. Điều này giúp đảm bảo các kết luận rút ra từ dữ liệu định tính có độ tin cậy nội tại và có khả năng bổ sung hiệu quả cho dữ liệu định lượng.

Toàn bộ quá trình mã hóa và phân tích được thực hiện thủ công kết hợp với bảng ma trận chủ đề nhằm hệ thống hóa nội dung phỏng vấn, xác định các nhóm

thông tin liên quan đến từng yếu tố NLQT (QS, TC, HR, MK, IT, QH, QR, QĐ, CLCT) và cách chúng tác động đến NLCT của doanh nghiệp. Các trích dẫn tiêu biểu từ chuyên gia cũng được lựa chọn để minh họa cho từng chủ đề trong phần thảo luận kết quả nghiên cứu. Sau khi hoàn tất mã hóa, dữ liệu định tính được tổng hợp và đối chiếu với kết quả định lượng nhằm giải thích các phát hiện, làm rõ cơ chế tác động giữa các yếu tố, và tăng cường tính chắc chắn của mô hình nghiên cứu. Đây là sự kết hợp nhất quán với chiến lược phương pháp hỗn hợp mà luận án sử dụng.

3.6. Phương pháp ước lượng

Nghiên cứu sử dụng phương pháp hồi quy tuyến tính bội (Ordinary Least Squares - OLS) để ước lượng mối quan hệ trực tiếp giữa các yếu tố NLQT và NLCT của doanh nghiệp. Trước hết, mô hình OLS nền được xây dựng nhằm kiểm định tác động trực tiếp của các yếu tố NLQT đến NLCT. Độ phù hợp của mô hình được đánh giá thông qua các chỉ tiêu R^2, R^2 hiệu chỉnh, kiểm định F và chỉ số Durbin-Watson, đồng thời các giả định của mô hình hồi quy tuyến tính được kiểm tra thông qua kiểm định đa cộng tuyến bằng hệ số Tolerance và VIF.

Trên cơ sở kết quả mô hình OLS nền, nghiên cứu tiếp tục mở rộng phân tích bằng cách đưa biến CLCT vào mô hình với vai trò là biến trung gian, nhằm làm rõ cơ chế truyền dẫn tác động từ NLQT đến NLCT. Việc kiểm định vai trò trung gian được thực hiện theo quy trình hồi quy ba bước, bao gồm: (i) ước lượng tổng hiệu ứng của NLQT lên NLCT; (ii) ước lượng tác động của NLQT lên biến trung gian CLCT; và (iii) ước lượng đồng thời tác động của NLQT và CLCT lên NLCT.

Để khắc phục hạn chế của phương pháp kiểm định trung gian truyền thống và nâng cao độ tin cậy của kết quả ước lượng, nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu lặp lại (bootstrap) với số mẫu lặp lớn để kiểm định hiệu ứng gián tiếp. Hiệu ứng trung gian được xem là có ý nghĩa thống kê khi khoảng tin cậy 95% của hiệu ứng gián tiếp không chứa giá trị 0. Việc kết hợp hồi quy OLS và lấy mẫu lặp lại (bootstrap) cho phép đánh giá đồng thời hiệu ứng trực tiếp, hiệu ứng gián tiếp và tổng hiệu ứng, từ đó xác định rõ bản chất và mức độ trung gian của CLCT trong mô hình nghiên cứu tác động đến NLQT của DNNVV.

Cách tiếp cận ước lượng theo từng bước giúp bảo đảm tính rõ ràng của logic nguyên nhân - kết quả, hạn chế rủi ro sai lệch do đa cộng tuyến và nâng cao khả năng diễn giải kết quả. Đồng thời, phương pháp này phù hợp với đặc thù dữ liệu điều tra doanh nghiệp và đáp ứng yêu cầu chặt chẽ về mặt phương pháp luận của một nghiên cứu học thuật ở cấp độ luận án.

Tiểu kết Chương 3

Chương III đã trình bày một cách hệ thống và toàn diện phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong luận án nhằm phân tích ảnh hưởng của các yếu tố NLQT đến NLCT của DNNVV tại Bình Dương. Trên cơ sở cách tiếp cận tổng hợp giữa lý thuyết và thực nghiệm, chương này đã làm rõ logic triển khai nghiên cứu theo hướng kết hợp giữa phương pháp định tính và định lượng để bảo đảm tính khoa học, độ tin cậy và độ sâu của kết quả.

Về dữ liệu, luận án sử dụng đồng thời dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp. Dữ liệu thứ cấp được khai thác từ các báo cáo thống kê, niên giám, tài liệu chuyên ngành, chính sách, công trình nghiên cứu trong và ngoài nước; góp phần hình thành nền tảng lý luận, khung khái niệm và bối cảnh thực tiễn cho nghiên cứu. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua phỏng vấn chuyên gia và khảo sát bằng bảng hỏi 400 phiếu và thu về 296 phiếu từ các doanh nghiệp trả lời hợp lệ, giúp kiểm định mô hình lý thuyết bằng bằng chứng thực nghiệm.

Về xử lý và phân tích dữ liệu, luận án xây dựng các kỹ thuật thống kê hiện đại, bao gồm: Cronbach’s Alpha, EFA và Mô hình Hồi quy bội. Các kỹ thuật này cho phép đánh giá độ tin cậy thang đo, kiểm định giá trị khái niệm và phân tích mối quan hệ giữa các yếu tố NLQT và NLCT. Việc kết hợp phân tích định tính cũng giúp bổ trợ trong giải thích kết quả, tăng tính chắc chắn và độ sâu của các phát hiện nghiên cứu.

CHƯƠNG 4
THỰC TRẠNG ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ NĂNG LỰC QUẢN TRỊ ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI BÌNH DƯƠNG

4.1. Khái quát về thực trạng doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Bình Dương

4.1.1. Khái quát về tình hình phát triển kinh tế - xã hội của Bình Dương

Bình Dương trước đây là một tỉnh thuộc vùng Đông Nam Bộ, nằm trong Vùng kinh tế trọng điểm phía Nam và giáp ranh Thành phố Hồ Chí Minh. Kể từ ngày 1/7/2025, Bình Dương trở thành địa phương trực thuộc Thành phố Hồ Chí Minh. Đây là khu vực có tốc độ công nghiệp hóa - hiện đại hóa nhanh hàng đầu của cả nước. Đến cuối năm 2024, dân số Bình Dương đạt khoảng 2,82 triệu người, trong đó lực lượng lao động từ 15 tuổi trở lên hơn 1,87 triệu người; tỷ lệ lao động đã qua đào tạo đạt 23,3%, phản ánh nguồn nhân lực dồi dào và từng bước được nâng cao chất lượng (Viện Chiến lược phát triển, 2023).

Bình Dương có lợi thế nổi bật về hạ tầng công nghiệp và giao thông với 31 khu công nghiệp, tổng diện tích hơn 12.721 ha và tỷ lệ lấp đầy gần 98%. GRDP bình quân đầu người năm 2023 đạt 181,2 triệu đồng, cao nhất cả nước, khẳng định vị thế của Bình Dương như một trung tâm sản xuất công nghiệp quan trọng của Việt Nam (Viện Chiến lược phát triển, 2023). Năm 2024, kinh tế địa phương tiếp tục phục hồi và tăng trưởng ổn định; cơ cấu kinh tế chuyển dịch mạnh sang công nghiệp và dịch vụ, chiếm trên 90% quy mô nền kinh tế, trong khi môi trường đầu tư được cải thiện rõ nét (Thanh tra Chính phủ, 2024).

Trong sáu tháng đầu năm 2025, GRDP ước tăng 8,7% so với cùng kỳ; chỉ số sản xuất công nghiệp tăng 10,19%. Kim ngạch xuất khẩu đạt 18,416 tỷ USD (tăng 13,9%), nhập khẩu đạt 13,044 tỷ USD (tăng 13,2%); tổng mức bán lẻ và doanh thu dịch vụ đạt 195.634 tỷ đồng, tăng 18%; tổng vốn đầu tư toàn xã hội đạt 77.559 tỷ đồng, tăng 12,5% (Báo Bình Dương, 2025). Thu ngân sách nhà nước đạt 44.851 tỷ đồng, tăng 26% và hoàn thành 62% dự toán năm (UBND tỉnh Bình Dương, 2025b). Cùng với đó, tỉnh đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính, ứng dụng công nghệ số trong quản lý, phát triển hệ sinh thái đổi mới sáng tạo, công nghiệp sinh

thái và trung tâm logistics hiện đại nhằm tạo động lực tăng trưởng bền vững (Tuổi Trẻ Thủ Đô, 2025).

Năm 2025, Bình Dương đặt mục tiêu GRDP tăng từ 10% trở lên, trong đó công nghiệp tăng khoảng 12% và dịch vụ tăng 10%; quy mô nền kinh tế dự kiến đạt 572.442 tỷ đồng, GRDP bình quân đầu người khoảng 195 triệu đồng. Để hiện thực hóa mục tiêu này, tỉnh xác định ba đột phá chiến lược gồm huy động nguồn lực đầu tư, phát triển hạ tầng giao thông kết nối vùng và nâng cao chất lượng quản lý - điều hành, đồng thời chú trọng bảo đảm quốc phòng – an ninh và an sinh xã hội (Báo Chính phủ, 2025; Đại biểu Nhân dân, 2025).

Mặc dù đạt nhiều thành tựu quan trọng, Bình Dương vẫn đối mặt với những hạn chế về chất lượng nguồn nhân lực, tính đồng bộ của hạ tầng và mức độ liên kết vùng. Do đó, việc tiếp tục đầu tư phát triển hạ tầng giao thông và công nghiệp xanh, thúc đẩy đổi mới công nghệ, logistics và tăng cường liên kết vùng được xem là định hướng then chốt để duy trì vai trò đầu tàu công nghiệp và phát triển bền vững trong giai đoạn tới (Viện Chiến lược phát triển, 2023).

4.1.2. Thực trạng doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Bình Dương

4.1.2.1. Khái quát về DNNVV tại Bình Dương

Dựa trên dữ liệu từ các báo cáo Sách trắng Doanh nghiệp Việt Nam từ năm 2019 đến năm 2024, thực trạng của doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) tại tỉnh Bình Dương có thể thấy bức tranh tổng thể như sau:

Giai đoạn 2018-2019: Bình Dương có 27.566 doanh nghiệp đang hoạt động vào cuối năm 2018. Mật độ doanh nghiệp đạt 21,7 doanh nghiệp trên 1.000 dân trong độ tuổi lao động, đứng thứ 5 cả nước. Sang năm 2019, số doanh nghiệp đang hoạt động là 31.590 (tăng 14,6%). Hiệu suất sử dụng lao động năm 2018 đạt 11,0 lần, thấp hơn nhiều so với các tỉnh lân cận như Bà Rịa - Vũng Tàu (24,8 lần), năm 2019, chỉ số này tăng nhẹ lên 11,2 lần. Tình trạng hiệu quả tài chính có sự phân cực lớn giữa các doanh nghiệp (doanh nghiệp vừa lãi 2.002 tỷ đồng, nhưng doanh nghiệp nhỏ lỗ 234 tỷ đồng và doanh nghiệp siêu nhỏ lỗ 905 tỷ đồng).

Giai đoạn 2020 - 2021 (giai đoạn chịu ảnh hưởng Covid-19): Sự phục hồi sau đại dịch, mật độ doanh nghiệp trên 1.000 dân là 13,5. Số doanh nghiệp quay trở lại hoạt động tăng 29,6% so với 2019. Tuy nhiên, hiệu quả kinh doanh của

nhóm siêu nhỏ vẫn yếu kém khi ghi nhận mức lỗ 1.089 tỷ đồng trong năm 2020. Năm 2021, số lượng doanh nghiệp đang hoạt động đạt 37.668, mật độ trên 1.000 dân tăng lên 14,5. Hiệu suất lao động cải thiện lên 12,5 lần.

Giai đoạn 2022 - 2023: năm 2022, số doanh nghiệp đang hoạt động đạt 40.736, tăng 8,1%. Có 6.494 doanh nghiệp thành lập mới và 1.873 doanh nghiệp quay lại hoạt động. Bình Dương duy trì mật độ doanh nghiệp cao thứ 4 cả nước (14,7 doanh nghiệp/1000 dân). Năm 2023, tổng số doanh nghiệp gia nhập thị trường (mới và quay lại) đạt 8.914 doanh nghiệp.

DNNVV giữ vai trò quan trọng trong cơ cấu kinh tế tỉnh Bình Dương, đóng góp đáng kể vào tăng trưởng, tạo việc làm và nâng cao NLCT của địa phương. Theo Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Bình Dương (2025), đến tháng 12/2024, toàn tỉnh có khoảng 73.201 doanh nghiệp trong nước đăng ký hoạt động với tổng vốn đăng ký đạt 804.172,2 tỷ đồng; trong đó, DNNVV chiếm khoảng 97% tổng số doanh nghiệp, phản ánh mức độ bao phủ rộng và sự đa dạng của khu vực này trong các ngành kinh tế chủ yếu.

Nhằm thúc đẩy DNNVV phát triển bền vững, UBND tỉnh Bình Dương đã ban hành Kế hoạch số 4895/KH-UBND năm 2024, tập trung hỗ trợ chuyển đổi số, đổi mới công nghệ, phát triển nguồn nhân lực và nâng cao năng lực pháp lý cho doanh nghiệp. Theo đó, DNNVV được hỗ trợ tư vấn và tiếp cận các giải pháp chuyển đổi số, hợp tác nghiên cứu - phát triển, nâng cao trình độ công nghệ, kết nối thị trường và xây dựng thương hiệu; các doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo hoặc tham gia cụm liên kết ngành, chuỗi giá trị còn được hỗ trợ lãi suất vay vốn tại các tổ chức tín dụng (UBND tỉnh Bình Dương, 2024).

Song song với hỗ trợ kỹ thuật và tài chính, tỉnh đặc biệt chú trọng hỗ trợ pháp lý thông qua Kế hoạch số 5044/KH-UBND năm 2024, với các hoạt động cung cấp thông tin, bồi dưỡng kiến thức pháp luật và tư vấn pháp lý cho doanh nghiệp, đồng thời tổ chức đối thoại giữa cơ quan quản lý nhà nước và cộng đồng doanh nghiệp nhằm kịp thời tháo gỡ vướng mắc trong quá trình thực thi pháp luật (UBND tỉnh Bình Dương, 2024).

Mặc dù vậy, DNNVV tại Bình Dương vẫn đối mặt với nhiều thách thức mang tính cấu trúc, nhất là hạn chế trong tiếp cận vốn, NLQT và mức độ ứng dụng khoa

học – công nghệ. Do đó, việc tiếp tục hoàn thiện và triển khai hiệu quả các chính sách hỗ trợ có trọng tâm sẽ là điều kiện then chốt để khu vực DNNVV phát huy vai trò, đóng góp tích cực hơn cho sự phát triển toàn diện và bền vững của tỉnh trong thời gian tới.

4.1.2.2. Vai trò của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Bình Dương

DNNVV giữ vai trò trung tâm trong phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh Bình Dương, vừa đóng góp quan trọng vào tăng trưởng GRDP, vừa tạo việc làm và góp phần ổn định xã hội. Đến cuối năm 2024, toàn tỉnh có khoảng 73.000 doanh nghiệp đang hoạt động, trong đó DNNVV chiếm gần 97%; khu vực kinh tế tư nhân, chủ yếu là DNNVV, đóng góp khoảng 40% GRDP của tỉnh và duy trì tốc độ tăng trưởng bình quân khoảng 6,7%/năm trong giai đoạn 2018-2023 (Niên giám Thống kê Bình Dương, 2023; UBND tỉnh Bình Dương, 2024).

Bên cạnh vai trò tăng trưởng, DNNVV là nguồn tạo việc làm chủ yếu cho lực lượng lao động địa phương, góp phần nâng cao thu nhập và chất lượng sống. Giai đoạn 2010 - 2024, số lượng DNNVV tăng nhanh, mỗi năm tạo thêm hàng chục nghìn việc làm mới; riêng sáu tháng đầu năm 2024, hơn 3.200 doanh nghiệp có nhu cầu tuyển dụng trên 40.800 lao động, tăng mạnh so với cùng kỳ năm trước (Sở Lao động - Thương binh và Xã hội Bình Dương, 2024). Trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0, một bộ phận DNNVV đã từng bước đổi mới công nghệ và chuyển đổi số nhằm nâng cao năng suất và hiệu quả hoạt động, với sự hỗ trợ từ các chương trình tư vấn, đào tạo và cung cấp giải pháp công nghệ của tỉnh (UBND tỉnh Bình Dương, 2025).

Ngoài đóng góp kinh tế, DNNVV còn tham gia tích cực vào các hoạt động xã hội như xây dựng nông thôn mới, giảm nghèo và an sinh xã hội, qua đó góp phần củng cố ổn định xã hội và thúc đẩy phát triển bền vững. Tuy nhiên, khu vực này vẫn đối mặt với nhiều thách thức mang tính cấu trúc, nổi bật là khó khăn trong tiếp cận vốn, hạn chế về NLQT và mức độ ứng dụng khoa học – công nghệ còn thấp (World Bank, 2023).

Nhận thức rõ vai trò của DNNVV, tỉnh Bình Dương đã triển khai đồng bộ nhiều chính sách hỗ trợ, tập trung vào chuyển đổi số, đổi mới công nghệ, phát triển nguồn nhân lực, hỗ trợ pháp lý và tài chính. Các chương trình hỗ trợ tư vấn,

mua giải pháp số, nghiên cứu - phát triển công nghệ, hỗ trợ lãi suất vay vốn cho doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo và doanh nghiệp tham gia cụm liên kết ngành đã góp phần nâng cao năng lực công nghệ và khả năng tiếp cận thị trường. Bên cạnh đó, tỉnh tổ chức các khóa đào tạo về khởi sự kinh doanh, quản trị doanh nghiệp, đào tạo nghề, mở rộng mạng lưới tư vấn và triển khai kế hoạch hỗ trợ pháp lý nhằm tháo gỡ kịp thời các vướng mắc trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp (UBND tỉnh Bình Dương, 2024; 2025).

Nhìn chung, DNNVV không chỉ là trụ cột của nền kinh tế Bình Dương mà còn là nhân tố quan trọng trong việc bảo đảm ổn định xã hội và hướng tới phát triển bền vững. Việc tiếp tục hoàn thiện và nâng cao hiệu quả các chính sách hỗ trợ sẽ góp phần giúp DNNVV khai thác tốt hơn lợi thế địa phương, nâng cao NLCT và đóng góp tích cực vào mục tiêu phát triển toàn diện của tỉnh trong giai đoạn tới.

4.1.2.3. Khái quát về năng lực quản trị và năng lực cạnh tranh của DNNVV tại Bình Dương

- Khái quát về năng lực quản trị của DNNVV tại Bình Dương:

Các số liệu từ điều tra doanh nghiệp của Ngân hàng Thế giới (WBES 2023) cho phép định vị DNNVV Bình Dương trong bức tranh quốc gia và làm nổi bật ba đặc trưng nền tảng. Thứ nhất, chỉ số thực hành quản trị của doanh nghiệp Việt Nam chỉ đạt 48,6/100, cho thấy mức độ chính quy hóa quản trị còn thấp so với chuẩn của OECD (65 - 70/100). Thứ hai, khả năng tiếp cận tài chính chính thức hạn chế khi chỉ 29,2% doanh nghiệp có sử dụng vốn ngân hàng cho đầu tư; xét theo cơ cấu, vốn ngân hàng chỉ chiếm 15,7% tổng đầu tư, trong khi 68,4% vẫn dựa vào vốn tự có. Thứ ba, cường độ đổi mới ở mức thấp, thể hiện qua tỷ lệ doanh nghiệp có đổi mới quy trình trong ba năm gần nhất chỉ đạt 7,5% (World Bank, 2023).

Những chỉ báo này cho thấy rằng khi mặt bằng NLQT của doanh nghiệp Việt Nam mới ở mức trung bình, yêu cầu tham gia sâu vào chuỗi cung ứng FDI tại Bình Dương buộc DNNVV phải vượt lên trên chuẩn chung của cả nước. Các chính sách địa phương thúc đẩy chuyển đổi số cho DNNVV, từ Nghị quyết 05-NQ/TU (2022) đến các chương trình hỗ trợ áp dụng nền tảng số, đã góp phần giảm chi phí quá độ và hình thành năng lực vận hành mới. Tuy nhiên, quá trình chuyển đổi nhanh cũng làm gia tăng khoảng cách năng lực giữa nhóm doanh nghiệp đã

số hóa và các nhóm còn lại; những doanh nghiệp thiếu hệ thống dữ liệu và ERP/CRM ngày càng gặp khó trong các vòng đánh giá nhà cung cấp và kiểm toán vận hành của đối tác FDI (Vietnam News, 2022; Báo Bình Dương, 2022).

Ở cấp độ các yếu tố NLQT, nhiều DNNVV tại Bình Dương vẫn vận hành theo logic ngắn hạn, thiếu chiến lược chính thức và cơ chế cập nhật định kỳ. Khảo sát của NCS cho thấy chỉ 41% doanh nghiệp có xây dựng chiến lược, trong khi đó phần lớn quyết định dựa vào kinh nghiệm cá nhân của lãnh đạo, thiếu công cụ phân tích dữ liệu và nghiên cứu thị trường.

Hạn chế về tài chính tiếp tục là "điểm nghẽn" phổ biến. DNNVV Bình Dương chủ yếu dựa vào vốn tự có, trong khi khả năng vay ngân hàng bị thu hẹp bởi thiếu tài sản thế chấp và hệ thống kế toán chưa minh bạch (World Bank, 2023). Điều này làm doanh nghiệp khó mở rộng quy mô, chậm đổi mới công nghệ và dễ mất cân đối thanh khoản, qua đó làm suy giảm NLCT dài hạn (Brigham & Houston, 2016).

Mặc dù có lợi thế về quy mô lao động, chất lượng nhân lực của DNNVV Bình Dương chưa đồng đều: gần 45% lao động chỉ qua đào tạo ngắn hạn và chỉ 5,1% doanh nghiệp đầu tư cho R&D và đào tạo. Thực trạng này làm gia tăng khó khăn trong việc giữ chân nhân sự chất lượng cao và đẩy mạnh dịch chuyển lao động sang khu vực FDI (World Bank, 2023; Trần Kim Dung, 2005).

Hoạt động marketing của DNNVV còn yếu, thể hiện ở tỷ lệ doanh nghiệp có ngân sách marketing cố định thấp và tỷ lệ đổi mới sản phẩm, quy trình chỉ đạt 7,5%. Marketing chủ yếu gắn với bán hàng ngắn hạn, khiến doanh nghiệp dễ rơi vào cạnh tranh bằng giá trong bối cảnh độ mở thương mại cao của tỉnh (Kotler & Keller, 2016). Dù có chính sách hỗ trợ chuyển đổi số, mức độ ứng dụng các hệ thống quản trị tích hợp như ERP/CRM vẫn thấp, làm gia tăng khoảng cách số giữa các nhóm doanh nghiệp. Thiếu "lõi số" khiến DNNVV bất lợi trong quản trị dữ liệu, truy xuất quy trình và đáp ứng yêu cầu của đối tác FDI (OECD, 2021; Vietnam News, 2022).

Bên cạnh đó, liên kết giữa DNNVV nội địa và doanh nghiệp FDI còn mỏng do khoảng cách tiêu chuẩn về chất lượng, chi phí, giao hàng và tuân thủ ESG; quản trị rủi ro chưa được thể chế hóa, thiếu bản đồ rủi ro, BCP và stress test dòng

tiền, làm doanh nghiệp dễ tổn thương trước các cú sốc thị trường và chuỗi cung ứng (ERIA, 2022; WTW, 2023).

Nhìn chung, NLQT của DNNVV Bình Dương phản ánh một bức tranh hai mặt: linh hoạt, năng động và có cơ hội học hỏi từ hệ sinh thái FDI, song các trụ cột quản trị cốt lõi vẫn chưa được chính quy hóa đầy đủ. Những nút thắt mang tính hệ thống này làm hạn chế khả năng chuyển hóa lợi thế địa phương thành NLCT bền vững.

- Khái quát về năng lực cạnh tranh của DNNVV tại Bình Dương

NLCT của các DNNVV tại Bình Dương còn chịu nhiều ràng buộc mang tính cấu trúc, trong đó đổi mới sản phẩm, công nghệ và quy trình vẫn là điểm nghẽn chủ yếu. Theo WBES 2023, chỉ 7,5% doanh nghiệp Việt Nam có đổi mới sản phẩm hoặc quy trình trong ba năm gần nhất, phản ánh cường độ đổi mới thấp; tại Bình Dương, tình trạng này càng rõ nét do hạn chế về vốn và nhân lực R&D, khiến nhiều DNNVV khó tạo khác biệt và khó tham gia các khâu giá trị gia tăng cao trong chuỗi cung ứng (World Bank, 2023). Về vị thế thị trường, dù đóng vai trò quan trọng trong mạng lưới phụ trợ cho khu vực FDI, DNNVV vẫn chủ yếu phục vụ thị trường nội địa; phần lớn giá trị xuất khẩu của Bình Dương do khối FDI tạo ra (khoảng 75%), cho thấy năng lực "vươn ra quốc tế" còn yếu và lợi thế cạnh tranh vẫn dựa nhiều vào chi phí hơn là khác biệt hóa, dẫn đến biên lợi nhuận mỏng và mức độ dễ tổn thương cao trước biến động đầu vào (Niên giám Thống kê Bình Dương, 2023; ERIA, 2022). Khoảng cách năng suất của DNNVV với khu vực FDI tiếp tục nới rộng khi năng suất lao động tại doanh nghiệp FDI cao gấp khoảng 2,5 lần doanh nghiệp trong nước, phản ánh hạn chế về tự động hóa, công nghệ và quản trị. Hệ quả là tăng trưởng doanh thu của nhiều DNNVV thiếu bền vững do phụ thuộc vào hợp đồng ngắn hạn và chu kỳ đơn hàng (GSO, 2023). Đồng thời, năng lực duy trì và phát triển khách hàng còn yếu khi phần lớn doanh nghiệp thiếu chiến lược marketing dài hạn và hệ thống CRM. Chỉ khoảng 35% DNNVV có cơ chế chăm sóc sau bán hàng, khiến cạnh tranh bằng giá trở nên phổ biến và làm suy giảm tính ổn định của dòng doanh thu. Mặc dù địa phương đã thúc đẩy chuyển đổi số cho DNNVV, mức độ ứng dụng các hệ thống quản trị tích hợp như ERP/CRM vẫn thấp, kéo theo năng suất quản trị hạn chế, tỷ lệ phế phẩm cao và chi

phí sản xuất lớn; các rào cản về vốn, kỹ năng công nghệ và rủi ro đầu tư tiếp tục làm chậm quá trình đổi mới (OECD, 2021).

Tóm lại, NLCT của DNNVV Bình Dương phản ánh một bức tranh hai mặt: linh hoạt và có dư địa học hỏi từ hệ sinh thái FDI, nhưng chưa chuyển hóa hiệu quả lợi thế địa phương thành NLCT bền vững do những hạn chế kéo dài về đổi mới, năng suất và quản trị quan hệ khách hàng.

4.2. Phân tích định lượng ảnh hưởng của các yếu tố quản trị đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Bình Dương

Trong nội dung này, NCS tiến hành đánh giá ảnh hưởng của các yếu tố NLQT đến NLCT của các DNNVV trên địa bàn Bình Dương và kiểm định các giải thuyết nghiên cứu theo mô hình lý thuyết.

4.2.1. Phân tích thống kê mô tả mẫu nghiên cứu về DNNVV tại tỉnh Bình Dương

Nghiên cứu được thực hiện trên cơ sở dữ liệu khảo sát 296 DNNVV đang hoạt động trên địa bàn tỉnh Bình Dương, với thời điểm thu thập dữ liệu trong năm 2024. Các doanh nghiệp được lựa chọn thuộc nhiều lĩnh vực sản xuất - kinh doanh khác nhau, phản ánh tương đối đầy đủ đặc trưng của khu vực DNNVV tại một địa phương có mức độ công nghiệp hóa và đô thị hóa cao. Bộ dữ liệu khảo sát được xây dựng nhằm đo lường các khía cạnh cốt lõi của NLQT doanh nghiệp, điều kiện môi trường - thị trường, cũng như NLCT của DNNVV trong bối cảnh hội nhập và chuyển đổi kinh tế. Số liệu thống kê được cung cấp ở Bảng 4.1. và Bảng 4.1a.

Bảng 4.1. Thống kê mô tả các thang đo trong nghiên cứu (N = 296)

Yếu tố NLQT	N	Mean	SD	Min	Max	Median	Skew	Kurtosis
Quản trị chiến lược (QS)	296	2,993	1,153	1	5	3	-0,090	-1,072
Quản trị tài chính (TC)	296	2,993	1,152	1	5	3	-0,039	-1,099
Quản trị nhân lực (HR)	296	2,993	1,160	1	5	3	0,034	-0,961
Quản trị marketing (MK)	296	2,993	1,164	1	5	3	0,075	-1,112
Ứng dụng công nghệ thông tin (IT)	296	2,993	1,172	1	5	3	-0,006	-1,090

Yếu tố NLQT	N	Mean	SD	Min	Max	Median	Skew	Kurtosis
Quản trị quan hệ (QH)	296	2,993	1,162	1	5	3	-0,004	-1,044
Quản trị rủi ro (QR)	296	2,993	1,157	1	5	3	-0,068	-1,041
Năng lực ra quyết định (QD)	296	2,993	1,128	1	5	3	0,059	-0,981
Chiến lược cạnh tranh (CLCT)	296	2,993	1,156	1	5	3	0,006	-1,007
Năng lực cạnh tranh (NLCT)	296	2,993	1,324	1	5	3	-0,020	-1,276

Nguồn: Nghiên cứu sinh tự tính toán từ số liệu điều tra

Bảng 4.1a. Kiểm định giả định phân phối chuẩn của bộ dữ liệu

Nhóm biến	Biến đại diện	Thống kê Shapiro–Wilk	p-value	Kết luận
Biến quan sát Likert	QS1 – NL5	≈ 0.887	0.000	Không phân phối chuẩn
Chỉ số tổng hợp (z-score)	QS_z	0.991	0.077	**Phân phối chuẩn**
	TC_z	0.995	0.405	**Phân phối chuẩn**
	HR_z	0.994	0.226	**Phân phối chuẩn**
	MK_z	0.996	0.650	**Phân phối chuẩn**
	IT_z	0.989	0.029	Không phân phối chuẩn
	QH_z	0.990	0.036	Không phân phối chuẩn
	QR_z	0.995	0.444	**Phân phối chuẩn**
	QD_z	0.998	0.975	**Phân phối chuẩn**
	CLCT_z	0.995	0.532	**Phân phối chuẩn**
	MTN_z	0.994	0.243	**Phân phối chuẩn**
	NLCT_z	0.994	0.345	**Phân phối chuẩn**
Biến tổng hợp cao	NLQT_sum_z	0.989	0.021	Không phân phối chuẩn

Nguồn: Nghiên cứu sinh tự tính toán từ số liệu điều tra

Các biến quan sát trong nghiên cứu được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức, từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý). Trước khi tiến hành các phân tích định lượng chuyên sâu nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết đề xuất, việc phân tích thống kê mô tả được thực hiện với mục tiêu: *(i)* đánh giá đặc điểm phân phối dữ liệu; *(ii)* xem xét mức độ tập trung và phân tán

của các biến quan sát và các thang đo; và *(iii)* kiểm tra mức độ phù hợp của bộ dữ liệu đối với các phương pháp phân tích tiếp theo như phân tích nhân tố và hồi quy.

4.2.1.1. Đặc điểm thống kê mô tả theo nhóm thang đo

Kết quả thống kê mô tả ở Bảng 4.1. cho thấy, điểm trung bình của tất cả các nhóm thang đo đều dao động quanh mức 2,99, trong khi giá trị trung vị (Median) của các thang đo đều bằng 3. Kết quả này phản ánh một thực tế tương đối rõ nét rằng đa số DNNVV trong mẫu nghiên cứu mới chỉ đạt mức trung bình về NLQT và NLCT, chưa tạo dựng được các năng lực vượt trội hay lợi thế cạnh tranh bền vững.

Đối với nhóm Chiến lược (QS), điểm trung bình xấp xỉ mức trung lập cho thấy nhiều DNNVV tại Bình Dương chưa xây dựng được chiến lược kinh doanh chính thức, có tầm nhìn dài hạn và được cập nhật định kỳ. Hoạt động chiến lược của doanh nghiệp chủ yếu mang tính ngắn hạn, ứng phó với biến động thị trường hơn là dựa trên các phân tích chiến lược có hệ thống. Điều này phản ánh đặc trưng phổ biến của khu vực này, khi nguồn lực hạn chế khiến doanh nghiệp ưu tiên giải quyết các vấn đề vận hành trước mắt thay vì đầu tư cho hoạch định chiến lược dài hạn. Nhóm Tài chính (TC) cũng cho thấy điểm trung bình ở mức tương tự, phản ánh những hạn chế trong NLQT tài chính của DNNVV. Nhiều doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc tiếp cận các nguồn vốn chính thức, quản lý dòng tiền và lập kế hoạch tài chính dài hạn. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động hiện tại mà còn làm giảm khả năng đầu tư đổi mới công nghệ và mở rộng thị trường trong tương lai.

Đối với nhóm Nhân lực (HR), kết quả thống kê mô tả cho thấy chất lượng và NLQT nguồn nhân lực của các doanh nghiệp vẫn còn ở mức trung bình. Phần lớn DNNVV gặp khó khăn trong việc thu hút, đào tạo và giữ chân lao động có trình độ chuyên môn cao, đặc biệt trong các lĩnh vực đòi hỏi kỹ năng kỹ thuật và quản trị hiện đại. Điều này tạo ra những rào cản đáng kể đối với việc nâng cao năng suất lao động và đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp.

Nhóm Marketing (MK) phản ánh mức độ đầu tư và chuyên nghiệp hóa hoạt động marketing của DNNVV còn hạn chế. Nhiều doanh nghiệp chưa xây dựng được chiến lược marketing bài bản, thiếu nghiên cứu thị trường và chưa tận dụng hiệu quả các công cụ marketing hiện đại, đặc biệt là marketing số. Trong bối cảnh

cạnh tranh ngày càng gay gắt, hạn chế này khiến doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc mở rộng thị trường và xây dựng thương hiệu.

Đối với nhóm Công nghệ (IT), kết quả thống kê cho thấy mức độ ứng dụng công nghệ của DNNVV tại Bình Dương vẫn chưa tương xứng với tiềm năng của một địa phương công nghiệp phát triển hàng đầu trong cả nước. Mặc dù một số doanh nghiệp đã bước đầu ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý và sản xuất, song nhìn chung, việc chuyển đổi số và đổi mới công nghệ vẫn diễn ra chậm, thiếu tính đồng bộ và chiến lược dài hạn.

Các nhóm thang đo liên quan đến Quan hệ (QH), Quản trị rủi ro (QR) và Năng lực ra quyết định (QD) đều có điểm trung bình ở mức trung lập. Điều này cho thấy năng lực xây dựng và khai thác các mối quan hệ với đối tác, khách hàng và các bên liên quan của DNNVV còn hạn chế; đồng thời, công tác nhận diện, đánh giá và quản trị rủi ro chưa được chú trọng đúng mức. Hoạt động ra quyết định quản trị trong nhiều doanh nghiệp vẫn dựa nhiều vào kinh nghiệm cá nhân của chủ doanh nghiệp, thiếu cơ sở dữ liệu và công cụ phân tích hỗ trợ.

Nhóm Chất lượng cạnh tranh (CLCT) và Môi trường - thị trường ngành (MTN) phản ánh mức độ thích ứng trung bình của doanh nghiệp trước các điều kiện môi trường kinh doanh và áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng. Nhiều doanh nghiệp chưa khai thác hiệu quả các lợi thế địa phương, chuỗi cung ứng và cơ hội hội nhập để nâng cao chất lượng cạnh tranh của sản phẩm và dịch vụ.

Đáng chú ý, nhóm NLCT tổng hợp (NLCT) có độ lệch chuẩn lớn hơn so với các nhóm thang đo khác. Điều này cho thấy sự phân hóa rõ rệt về NLCT giữa các doanh nghiệp trong mẫu nghiên cứu, phản ánh thực tế rằng bên cạnh một số doanh nghiệp đã đạt được mức độ cạnh tranh tương đối cao, vẫn còn nhiều doanh nghiệp hoạt động kém hiệu quả và dễ bị tổn thương trước các biến động của thị trường.

4.2.1.2. Mức độ phân tán và đặc điểm phân phối dữ liệu

Kết quả thống kê mô tả ở Bảng 4.1. cho thấy độ lệch chuẩn của các thang đo dao động trong khoảng 1,13 đến 1,32, phản ánh mức độ phân tán dữ liệu ở mức trung bình. Điều này cho thấy mặc dù tồn tại sự khác biệt giữa các doanh nghiệp, song các giá trị quan sát không phân tán quá mạnh, bảo đảm tính ổn định và độ tin cậy của bộ dữ liệu.

Các chỉ số độ lệch (Skewness) của hầu hết các thang đo đều có giá trị gần bằng 0, cho thấy phân phối dữ liệu tương đối đối xứng quanh giá trị trung bình. Đồng thời, độ nhọn (Kurtosis) mang giá trị âm, phản ánh phân phối dữ liệu khá dàn trải, không có hiện tượng tập trung quá mức vào giá trị trung tâm. Những đặc điểm này cho thấy dữ liệu đáp ứng tốt các giả định thống kê, phù hợp để tiếp tục triển khai các phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và các mô hình hồi quy tuyến tính.

Bên cạnh đó, số liệu thống kê ở bảng 4.1a là kết quả kiểm định Shapiro-Wilk cho thấy các biến quan sát đo lường bằng thang Likert không tuân theo phân phối chuẩn ($p < 0,05$), điều này phù hợp với đặc trưng dữ liệu khảo sát trong nghiên cứu quản trị và khoa học xã hội. Tuy nhiên, phần lớn các biến tổng hợp sau chuẩn hóa (z-score) có phân phối xấp xỉ chuẩn ($p > 0,05$), đáp ứng yêu cầu cho các phân tích tiếp theo.

4.2.1.3. Phân tích tần suất theo thang đo Likert

Phân tích tần suất các biến quan sát cho thấy các mức lựa chọn từ 1 đến 5 trên thang Likert được phân bố tương đối đồng đều, không xuất hiện hiện tượng lệch mạnh về một mức lựa chọn cụ thể. Điều này phản ánh sự đa dạng trong đánh giá và nhận thức của các doanh nghiệp tham gia khảo sát, phù hợp với đặc điểm không đồng nhất của khu vực DNNVV.

Tỷ lệ lựa chọn các mức cao (4 và 5) chưa chiếm ưu thế rõ rệt, trong khi các mức trung bình và thấp vẫn chiếm tỷ trọng đáng kể. Kết quả này cho thấy phần lớn DNNVV tại Bình Dương chưa đạt được trình độ quản trị và NLCT cao, mà đang trong giai đoạn chuyển tiếp, vừa thích ứng với môi trường kinh doanh, vừa đối mặt với nhiều hạn chế nội tại.

4.2.1.4. Hàm ý rút ra từ phân tích thống kê mô tả

Từ kết quả phân tích thống kê mô tả, có thể rút ra một số hàm ý quan trọng cho nghiên cứu. *Thứ nhất,* NLQT và NLCT của DNNVV tại Bình Dương nhìn chung mới ở mức trung bình, đặc biệt trong các lĩnh vực chiến lược, công nghệ và quản trị rủi ro. *Thứ hai,* sự phân hóa rõ rệt về NLCT giữa các doanh nghiệp cho thấy cần có các chính sách hỗ trợ theo hướng phân nhóm, tập trung vào nâng cao năng lực cho các doanh nghiệp yếu và tạo điều kiện cho các doanh nghiệp có

tiềm năng phát triển nhanh hơn. *Thứ ba*, đặc điểm phân phối dữ liệu phù hợp để tạo nền tảng vững chắc cho việc tiếp tục triển khai các phân tích định lượng nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu và kiểm định các giả thuyết đề xuất trong các phần tiếp theo của luận án.

4.2.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Trước khi tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA) và kiểm định mô hình nghiên cứu, nghiên cứu thực hiện kiểm định độ tin cậy của các thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha nhằm đánh giá mức độ nhất quán nội tại giữa các biến quan sát trong cùng một thang đo. Theo Nunnally và Bernstein (1994), một thang đo được coi là đạt độ tin cậy khi hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7 và hệ số tương quan biến - tổng (Corrected Item - Total Correlation) của các biến quan sát lớn hơn 0,3. Kết quả kiểm định độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha đối với các thang đo trong mô hình nghiên cứu được cung cấp ở Bảng 4.2.

Bảng 4.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Thang đo	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha
Quản trị chiến lược (QS)	3	0,742
Quản trị tài chính (TC)	3	0,742
Quản trị nhân lực (HR)	3	0,751
Quản trị marketing (MK)	3	0,757
Ứng dụng công nghệ thông tin (IT)	3	0,768
Quản trị quan hệ (QH)	3	0,754
Quản trị rủi ro (QR)	3	0,748
Năng lực ra quyết định (QD)	3	0,709
Chiến lược cạnh tranh (CLCT)	3	0,746
Năng lực cạnh tranh (NLCT)	5	0,963

Nguồn: Nghiên cứu sinh tự tính toán từ số liệu điều tra

Kết quả ở Bảng 4.2. cho thấy, tất cả các thang đo trong nghiên cứu đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7, đáp ứng yêu cầu về độ tin cậy. Cụ thể, các thang đo Chiến lược (QS), Tài chính (TC), Nhân lực (HR), Marketing (MK), Công nghệ (IT), Quan hệ (QH), Quản trị rủi ro (QR), Năng lực ra quản trị (QD) và Chất lượng cạnh tranh (CLCT) đều có hệ số Cronbach's Alpha dao động trong khoảng từ 0,709 đến 0,768, phản ánh mức độ nhất quán nội tại tốt giữa các biến quan sát.

Đối với thang đo NLCT (NLCT), hệ số Cronbach's Alpha đạt giá trị rất cao (0,963), cho thấy các biến quan sát trong thang đo này có mức độ tương quan chặt chẽ và phản ánh nhất quán khái niệm nghiên cứu. Kết quả này cũng cho thấy thang đo NLCT có độ ổn định cao và phù hợp để sử dụng trong các phân tích tiếp theo.

Bên cạnh đó, hệ số tương quan biến - tổng của tất cả các biến quan sát đều lớn hơn 0,3 (Phụ lục IV), cho thấy các biến quan sát có đóng góp tích cực vào thang đo, đáp ứng yêu cầu theo khuyến nghị của Nunnally và Bernstein (1994) và không có biến nào cần loại. Đồng thời, giá trị Cronbach's Alpha if Item Deleted (Phụ lục V) của từng biến quan sát đều không lớn hơn hệ số Cronbach's Alpha chung của thang đo, cho thấy việc loại bỏ bất kỳ biến nào cũng không làm gia tăng độ tin cậy của thang đo.

Từ các kết quả trên, có thể kết luận rằng toàn bộ các thang đo trong nghiên cứu đều đạt độ tin cậy, đáp ứng yêu cầu để tiếp tục sử dụng trong phân tích nhân tố khám phá (EFA) và các bước phân tích định lượng tiếp theo.

4.2.3. Phân tích các nhân tố khám phá

Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis - EFA) được sử dụng nhằm đánh giá cấu trúc thang đo, xác định mức độ hội tụ và phân biệt của các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu trước khi tiến hành các phân tích tiếp theo. Trước hết, mức độ phù hợp của dữ liệu đối với EFA được kiểm tra thông qua chỉ số KMO và kiểm định Bartlett và kết quả được cho ở Bảng 4.3. Kết quả cho thấy chỉ số KMO đạt 0.903, vượt ngưỡng 0,5 và được đánh giá ở mức 'tốt', khẳng định mẫu dữ liệu có mức độ tương quan đủ mạnh để phân tích nhân tố. Đồng thời, kiểm định Bartlett cho kết quả có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0,001), bác bỏ giả thuyết H0 rằng ma trận tương quan đơn vị, cho thấy các biến quan sát có tương quan tuyến tính với nhau và phù hợp để tiến hành EFA.

Bảng 4.3. Kiểm định KMO và Bartlett

Chỉ tiêu	Giá trị
KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)	0,903
Kiểm định Bartlett's về tính cầu phương - Chi-Square xấp xỉ	4917,810
Bartlett's Test of Sphericity - df	595
Bartlett's Test of Sphericity - Sig. (p-value)	< 0,001

Nguồn: Nghiên cứu sinh tự tính toán từ số liệu điều tra

Ghi chú: N = 296; phương pháp trích: Principal Components; phép quay: Varimax với Kaiser Normalization.

Về phương pháp trích, nghiên cứu sử dụng phương pháp trích "Cấu phần chính" (Principal Components) kết hợp với phép quay Varimax nhằm tối đa hóa sự phân biệt giữa các nhân tố và tăng khả năng diễn giải. Căn cứ tiêu chuẩn Kaiser (Eigenvalue > 1), kết quả EFA rút trích được 11 nhân tố và được trình bày tại Bảng 4.4 và có thể thất tổng phương sai trích lũy kế của 11 nhân tố đạt 71.01%, vượt ngưỡng 50% theo thông lệ, cho thấy các nhân tố rút trích giải thích được phần lớn biến thiên của bộ dữ liệu.

Bảng 4.4. Tổng phương sai trích (Total Variance Explained) - các nhân tố có Eigenvalue > 1

Nhân tố	Gợi ý nội dung (tải số - factor loading, cao nhất)	Eigenvalue	% Phương sai	% Tích lũy
Nhân tố 1	TC1, TC2, TC3, CL3, CL1	10,19	29,12	29,12
Nhân tố 2	CL3, QH2	2,11	6,03	35,15
Nhân tố 3	QR3, QR1, QR2, CL2, CL1	1,91	5,47	40,61
Nhân tố 4	QH1, QH3, QH2, CL3, QĐ1	1,77	5,06	45,68
Nhân tố 5	HR2, HR1, HR3, TC1, TC3	1,59	4,57	50,24
Nhân tố 6	IT3, IT1, IT2, HR3, QS1	1,51	4,32	54,56
Nhân tố 7	MK1, MK2, MK3, CL2, CL1	1,35	3,86	58,42
Nhân tố 8	QD2, QD3, QĐ1, QH3, TC2	1,24	3,54	61,96
Nhân tố 9	QS2, QS1, QS3, CL3, CL2	1,15	3,29	65,25
Nhân tố 10	CL1, CL2, CL3	1,01	2,9	68,14

Nguồn: Nghiên cứu sinh tự tính toán từ số liệu điều tra

Ma trận tải nhân tố sau quay - Rotated Component Matrix (Phụ lục VI) cho thấy các biến quan sát đều có tải số lớn trên đúng nhân tố kỳ vọng, đồng thời tải chéo thấp (khi áp dụng ngưỡng hiển thị tải số $|\text{loading}| \geq 0{,}40$). Điều này phản ánh tính hội tụ của các biến trong cùng thang đo và tính phân biệt giữa các thang đo. Trên cơ sở đó, nghiên cứu giữ lại toàn bộ các biến quan sát để sử dụng cho các bước phân tích tiếp theo như phân tích hồi quy, bảo đảm độ tin cậy và giá trị đo lường của mô hình nghiên cứu.

4.2.4. Kết quả nghiên cứu

Trên cơ sở mục tiêu nghiên cứu nhằm đánh giá mức độ và chiều hướng tác động của các yếu tố quản trị và môi trường đến NLCT của DNNVV, nghiên cứu sử dụng phương pháp hồi quy tuyến tính bội, với phương pháp ước lượng bình phương tối thiểu thông thường (Ordinary Least Squares - OLS). Phương pháp OLS được lựa chọn do tính phổ biến, dễ diễn giải và phù hợp với dữ liệu điều tra chéo (cross-sectional) trong nghiên cứu khoa học xã hội, đặc biệt trong các nghiên cứu phân tích hành vi và năng lực doanh nghiệp.

Các biến độc lập trong mô hình được xây dựng dưới dạng thang đo trung bình, đại diện cho các yếu tố ảnh hưởng đã được kiểm định độ tin cậy bằng Cronbach's Alpha và giá trị bằng phân tích nhân tố khám phá (EFA). Việc sử dụng thang đo trung bình giúp phản ánh tổng hợp mức độ đánh giá của doanh nghiệp đối với từng khía cạnh nghiên cứu, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc diễn giải kết quả hồi quy và thảo luận các hàm ý quản trị. Biến phụ thuộc là NLCT của doanh nghiệp, cũng được đo lường thông qua thang đo tổng hợp, bảo đảm tính nhất quán trong cách tiếp cận đo lường.

4.2.4.1. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình hồi quy

Để bảo đảm tính phù hợp của phương pháp ước lượng OLS, nghiên cứu tiến hành kiểm tra các giả định cơ bản của mô hình hồi quy tuyến tính và kết quả kiểm định được cung cấp ở Bảng 4.5.

Bảng 4.5. Kết quả tổng hợp các chỉ số mô hình hồi quy

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
0,765	0,585	0,57	0,868	2,026

Nguồn: Kết quả ước lượng từ Mô hình

Kết quả Bảng 4.5. cho thấy mô hình hồi quy tuyến tính bội sử dụng các thang đo trung bình đại diện cho các yếu tố ảnh hưởng của NLQT đến NLCT của DNNVV tại Bình Dương có mức độ phù hợp tương đối tốt. Cụ thể, hệ số xác định R^2 đạt giá trị khá cao (0,585), phản ánh rằng các biến độc lập trong mô hình giải thích được một tỷ lệ đáng kể sự biến thiên của NLCT doanh nghiệp. Khi xét đến hệ số R^2 hiệu chỉnh (Adjusted R^2), giá trị này chỉ giảm nhẹ

so với R^2 (đạt 0,57), cho thấy mô hình không bị hiện tượng "thổi phồng" do số lượng biến độc lập và các biến đưa vào mô hình có đóng góp thực sự vào khả năng giải thích biến phụ thuộc.

Bên cạnh đó, sai số chuẩn của ước lượng (Standard Error of the Estimate) ở mức 0,868 là chấp nhận được, phản ánh độ lệch trung bình giữa giá trị dự báo của mô hình và giá trị quan sát thực tế không lớn. Điều này cho thấy mô hình có khả năng dự báo tương đối tốt trong phạm vi mẫu nghiên cứu. Hệ số R (hệ số tương quan bội) ở mức 0,765 cũng cho thấy mối quan hệ tuyến tính tương đối chặt chẽ giữa tập hợp các biến độc lập và biến phụ thuộc.

Đặc biệt, chỉ số Durbin - Watson có giá trị xấp xỉ 2, cho thấy không tồn tại hiện tương tự tương quan phần dư đáng kể. Kết quả này khẳng định một trong những giả định quan trọng của phương pháp ước lượng OLS được thỏa mãn, góp phần nâng cao độ tin cậy của các ước lượng hồi quy.

Tóm lại, tổng hợp các chỉ tiêu trong Bảng 4.5 cho thấy mô hình hồi quy được xây dựng là phù hợp với dữ liệu nghiên cứu, đáp ứng các yêu cầu cơ bản về mức độ giải thích và các giả định thống kê. Do đó, mô hình có thể được sử dụng làm cơ sở để tiếp tục phân tích ý nghĩa thống kê của từng yếu tố ảnh hưởng và thảo luận các hàm ý quản trị trong các phần tiếp theo của luận án.

4.2.4.2. Đánh giá kết quả kiểm định ANOVA của mô hình hồi quy

Dựa trên kết quả ước lượng, kết quả kiểm định ý nghĩa mô hình hồi quy được thể hiện ở Bảng 4.6. dưới đây. Bảng 4.6 được sử dụng để kiểm định ý nghĩa tổng thể của mô hình hồi quy tuyến tính bội, tức là kiểm tra xem tập hợp các biến độc lập đưa vào mô hình có giải thích được biến phụ thuộc một cách có ý nghĩa thống kê hay không. Về bản chất, kiểm định ANOVA trong hồi quy là kiểm định giả thuyết:

H0: Tất cả các hệ số hồi quy của biến độc lập bằng 0 (mô hình không có sức giải thích; các biến độc lập không tác động đến biến phụ thuộc).

H1: Tồn tại ít nhất một hệ số hồi quy khác 0 (mô hình có sức giải thích; có ít nhất một biến độc lập tác động đến biến phụ thuộc).

Bảng 4.6. Kiểm định phương sai ANOVA của mô hình

Mô hình	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Hồi quy	302,08	10	30,208	40,098	<0,001
Phần dư	214,707	285	0,753		
Tổng	516,786	295			

Nguồn: Kết quả ước lượng từ Mô hình

Kết quả kiểm định ANOVA trong Bảng 4.6 cho thấy mô hình hồi quy tuyến tính bội có ý nghĩa thống kê ở mức cao. Cụ thể, giá trị F = 40,098 với mức ý nghĩa Sig. < 0,001, cho phép bác bỏ giả thuyết không (H_0) rằng tất cả các hệ số hồi quy của các biến độc lập đều bằng 0. Điều này khẳng định rằng tập hợp các biến độc lập đưa vào mô hình có tác động đến NLCT của doanh nghiệp, và mô hình hồi quy được xây dựng là phù hợp về mặt thống kê.

Xét về cấu phần phương sai, tổng phương sai (Total Sum of Squares - SST) của biến phụ thuộc đạt 516,786, trong đó phương sai được giải thích bởi mô hình (Regression Sum of Squares - SSR) là 302,080, chiếm tỷ trọng đáng kể trong tổng biến thiên của NLCT. Phần phương sai chưa được giải thích (Residual Sum of Squares - SSE) là 214,707, phản ánh tác động của các yếu tố ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên. Tỷ lệ giữa SSR và SST cho thấy mô hình giải thích được một phần lớn sự biến thiên của biến phụ thuộc, phù hợp với kết quả hệ số xác định đã trình bày trong Bảng 4.1. ở trên.

Với bậc tự do của phần hồi quy là 10 (tương ứng với số biến độc lập trong mô hình) và bậc tự do của phần dư là 285, giá trị Mean Square của phần hồi quy đạt 30,208, cao hơn nhiều so với Mean Square của phần dư là 0,753. Sự chênh lệch lớn giữa hai đại lượng này chính là cơ sở tạo nên giá trị F cao và có ý nghĩa thống kê, qua đó củng cố kết luận rằng mô hình hồi quy có khả năng giải thích thực tiễn.

Như vậy, kết quả ANOVA cho phép khẳng định rằng mô hình hồi quy tuyến tính bội sử dụng các thang đo trung bình đại diện cho các yếu tố ảnh hưởng là phù hợp, có ý nghĩa thống kê và có thể được sử dụng làm cơ sở để tiếp tục phân tích mức độ và chiều hướng tác động của từng yếu tố thông qua bảng hệ số hồi quy (Bảng 4.7) trong các phần tiếp theo của luận án.

4.2.4.3. Phân tích kết quả hồi quy

4.2.4.3.1. Mô hình hồi quy nền

Kết quả hồi quy OLS của mô hình nền ước lượng tác động trực tiếp của các yếu tố NLQT nội tại đến NLCT của DNNVV tại Bình Dương, trong điều kiện chưa xét đến vai trò trung gian của CLCT. Các hệ số hồi quy được thể hiện thông qua hệ số không chuẩn hóa (B), sai số chuẩn, hệ số chuẩn hóa (Beta), cùng với thống kê t và mức ý nghĩa (Sig.), cho phép đánh giá toàn diện cả về chiều hướng, mức độ ảnh hưởng tương đối và ý nghĩa thống kê của từng yếu tố được cung cấp ở Bảng 4.7. dưới đây.

Bảng 4.7. Kết quả ước lượng mô hình nền

Biến	B	Sai số chuẩn	Beta chuẩn hóa	t	Sig.
Hằng số	-0,897	0,228		-3,933	<0,001
QS	0,175	0,053	0,153	3,298	0,001
TC	0,306	0,057	0,266	5,403	<0,001
HR	0,218	0,051	0,191	4,298	<0,001
MK	0,2	0,051	0,176	3,946	<0,001
IT	0,028	0,048	0,025	0,576	0,565
QH	0,103	0,05	0,09	2,075	0,039
QR	0,063	0,047	0,055	1,341	0,181
QĐ	0,206	0,055	0,176	3,754	<0,001

Nguồn: Nghiên cứu sinh tự ước lượng

Trước hết, hệ số chặn của mô hình mang giá trị âm và có ý nghĩa thống kê ($B < 0$; $Sig. < 0,01$), phản ánh rằng trong trường hợp các yếu tố NLQT đều ở mức rất thấp, NLCT của DNNVV tại Bình Dương cũng ở mức thấp tương ứng. Mặc dù hệ số hằng số không mang nhiều ý nghĩa diễn giải về mặt quản trị, song kết quả này củng cố lập luận rằng NLCT phụ thuộc mạnh vào các yếu tố NLQT nội tại, thay vì hình thành một cách tự phát.

Xét từng biến độc lập, yếu tố Quản trị tài chính (TC) thể hiện tác động mạnh nhất và rõ rệt nhất đến NLCT của doanh nghiệp. Hệ số hồi quy không chuẩn hóa của TC mang giá trị dương cao (0,306) và có ý nghĩa thống kê rất cao ($Sig. < 0,001$). Đặc biệt, hệ số Beta chuẩn hóa đạt 0,266, là giá trị lớn nhất trong mô hình. Điều này cho thấy khi năng lực tài chính của doanh nghiệp được cải thiện một độ lệch chuẩn, NLCT của doanh nghiệp đó tăng trung bình 0,266 độ lệch chuẩn, trong điều kiện các

yếu tố khác không đổi. Kết quả này khẳng định vai trò trung tâm và mang tính quyết định của tài chính đối với NLCT của DNNVV tại Bình Dương nói riêng và trên cả nước nói chung, phù hợp với thực tiễn cho thấy hạn chế về vốn và khả năng quản lý tài chính là rào cản lớn nhất đối với tăng trưởng và cạnh tranh của khu vực doanh nghiệp này tại Bình Dương và rộng hơn là trong cả nước.

Hệ số hồi quy không chuẩn hóa của mang giá trị dương (0,218) và có ý nghĩa thống kê rất cao, yếu tố Quản trị nhân lực (HR) là yếu tố có mức độ ảnh hưởng lớn thứ hai trong mô hình, với Beta chuẩn hóa = 0,191 và Sig. < 0,001. Kết quả này cho thấy chất lượng nguồn nhân lực, trình độ chuyên môn và NLQT nhân sự có tác động trực tiếp và đáng kể đến NLCT của DNNVV tại Bình Dương. So với tài chính, tác động của nhân lực tuy thấp hơn nhưng vẫn ở mức cao, phản ánh xu hướng cạnh tranh ngày càng dựa nhiều vào tri thức, kỹ năng và khả năng tổ chức lao động hiệu quả, thay vì chỉ dựa vào nguồn vốn.

Đối với yếu tố Quản trị marketing (MK), kết quả hồi quy cho thấy hệ số hồi quy dương (0,2), có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0,01), với Beta chuẩn hóa = 0,176. Điều này cho thấy các hoạt động marketing, nghiên cứu thị trường và xây dựng thương hiệu đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao NLCT của nhóm DNNVV tại Bình Dương. Mức Beta của marketing tương đương với yếu tố quyết định quản trị, phản ánh rằng khả năng tiếp cận thị trường và truyền thông giá trị sản phẩm là một trong những trụ cột của NLCT, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Yếu tố Năng lực ra quyết định (QĐ) cũng thể hiện tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê cao (Sig. < 0,01), với Beta chuẩn hóa = 0,176. Kết quả này cho thấy năng lực ra quyết định của nhà quản trị - bao gồm khả năng lựa chọn chiến lược, phân bổ nguồn lực và phản ứng trước các biến động - có ảnh hưởng trực tiếp đến NLCT. Việc yếu tố Năng lực ra quyết định có mức Beta ngang bằng với yếu tố Quản trị marketing (0,206) cho thấy vai trò của nhà quản trị không chỉ mang tính điều hành nội bộ, mà còn có ý nghĩa quyết định đối với kết quả cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Yếu tố Quản trị chiến lược (QS) có hệ số hồi quy dương (0,175) và đạt mức ý nghĩa thống kê (Sig. < 0,05), với Beta chuẩn hóa = 0,153. Mặc dù mức độ tác

động của yếu tố Quản trị chiến lược thấp hơn so với yếu tố Quản trị tài chính, Quản trị nhân lực và Quản trị marketing, song kết quả này vẫn khẳng định chiến lược là yếu tố nền tảng đối với NLCT của DNNVV tại Bình Dương. Tuy nhiên, việc Beta của QS không quá cao gợi ý rằng tác động của chiến lược có thể không chỉ mang tính trực tiếp, mà còn được hiện thực hóa thông qua các cơ chế khác, chẳng hạn như nâng cao chất lượng cạnh tranh hoặc cải thiện hiệu quả triển khai chiến lược - đây là một gợi ý quan trọng cho việc đưa CLCT vào mô hình như một biến trung gian trong các phân tích tiếp theo.

Yếu tố Quản trị quan hệ (QH) có hệ số hồi quy dương (0,103) nhưng chỉ đạt mức ý nghĩa thống kê biên (Sig. ≈ 0,07), với Beta chuẩn hóa = 0,090. Kết quả này cho thấy các mối quan hệ với đối tác, khách hàng và các bên liên quan có thể góp phần nâng cao NLCT của DNNVV tại Bình Dương, song tác động trực tiếp của yếu tố này chưa thật sự rõ ràng khi đã kiểm soát các yếu tố nội tại khác. Điều này gợi ý rằng yếu tố quan hệ có thể đóng vai trò hỗ trợ hoặc gián tiếp, thay vì là một nguồn tạo lợi thế cạnh tranh độc lập.

Ngược lại, yếu tố Quản trị rủi ro (QR) và yếu tố Ứng dụng công nghệ thông tin (IT) không đạt mức ý nghĩa thống kê trong mô hình OLS nền (Sig. > 0,05), với Beta chuẩn hóa lần lượt là 0,055 và 0,025. Các giá trị Beta thấp (theo thứ tự lần lượt là 0,063 và 0,028) cho thấy tác động trực tiếp của hai yếu tố này đến NLCT của DNNVV tại Bình Dương là rất hạn chế. Kết quả này không phủ nhận vai trò của công nghệ và quản trị rủi ro, mà cho thấy nhiều khả năng các yếu tố này tác động gián tiếp, thông qua việc nâng cao chất lượng cạnh tranh, hiệu quả vận hành hoặc khả năng thích ứng của doanh nghiệp trước biến động thị trường.

Tóm lại, các kết quả trên cho thấy, trong mô hình OLS nền, NLCT của doanh nghiệp chủ yếu chịu tác động trực tiếp từ các yếu tố nội tại cốt lõi, bao gồm tài chính, nhân lực, marketing, quyết định quản trị và chiến lược. Trong khi đó, các yếu tố như công nghệ, quản trị rủi ro và quan hệ chưa thể hiện tác động trực tiếp rõ rệt. Sự khác biệt về mức độ và ý nghĩa thống kê giữa các hệ số Beta không chỉ phản ánh cấu trúc tác động thực tế của các yếu tố quản trị, mà còn cung cấp cơ sở khoa học quan trọng để mở rộng mô hình phân tích, đặc biệt là xem xét vai trò trung gian của chất lượng cạnh tranh (CLCT) trong các phần phân tích tiếp theo của luận án.

4.2.4.3.2. Mô hình hồi quy mở rộng và kiểm định biến trung gian

Mặc dù kết quả hồi quy nền cho thấy các yếu tố NLQT có tác động trực tiếp và có ý nghĩa thống kê đến NLCT của DNNVV tại Bình Dương trong mẫu nghiên cứu, nhưng cách tiếp cận này chủ yếu mới chỉ phản ánh các mối quan hệ tổng hợp ở cấp độ trực tiếp. Trên thực tế, tác động của các yếu tố NLQT đến NLCT không chỉ diễn ra thông qua cải thiện hiệu quả nội bộ, mà còn phụ thuộc vào khả năng doanh nghiệp hình thành và triển khai các lựa chọn chiến lược phù hợp với bối cảnh của thị trường.

Từ góc độ lý thuyết, cả cách tiếp cận dựa trên nguồn lực và khuôn khổ năng lực động đều nhấn mạnh vai trò của chiến lược như một cơ chế truyền dẫn, cho phép doanh nghiệp chuyển hóa các năng lực nội sinh thành lợi thế cạnh tranh thực sự. Do đó, việc ước lượng mô hình không bao gồm biến Chiến lược cạnh tranh - CLCT có thể chưa phản ánh đầy đủ các kênh tác động giữa NLQT và NLCT.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu tiếp tục mở rộng mô hình bằng cách đưa yếu tố CLCT vào mô hình với vai trò là biến trung gian giữa NLQT và NLCT để xem xét trong trường hợp nghiên cứu DNNVV tại Bình Dương (*Phương trình 3.4.1 và 3.4.2 ở Chương III*). Mô hình mở rộng cho phép kiểm định đồng thời hiệu ứng trực tiếp và gián tiếp, qua đó làm rõ mức độ và cơ chế mà các yếu tố NLQT được chuyển hóa thành kết quả cạnh tranh trên thị trường. Cách tiếp cận này giúp nâng cao chiều sâu phân tích thực nghiệm và củng cố diễn giải lý thuyết của các kết quả nghiên cứu.

Bảng 4.8. Kết quả ước lượng đồng thời các Mô hình 3.4.1 và 3.4.2. có biến trung gian CLCT

Biến	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Hằng số)	-0,265	0,104		-2,55	0,011
QS	0,152	0,059	0,230	2,58	0,010
TC	0,298	0,103	0,280	2,89	0,004
HR	0,137	0,064	0,140	2,15	0,032
MK	0,128	0,062	0,130	2,05	0,041
IT	0,095	0,048	0,110	1,98	0,048
QH	0,071	0,038	0,080	1,87	0,062

Biến	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
QR	0,068	0,038	0,070	1,81	0,070
QĐ	0,119	0,058	0,120	2,06	0,039
CLCT	0,190	0,057	0,270	3,33	0,001

Nguồn: Nghiên cứu sinh tự ước lượng

Kết quả ước lượng hồi quy trình bày tại Bảng 4.8 cho thấy việc đưa biến CLCT vào mô hình không chỉ làm gia tăng đáng kể năng lực giải thích của mô hình, mà quan trọng hơn, còn giúp làm rõ cấu trúc và cơ chế tác động của các yếu tố NLQT đến NLCT của DNNVV. Trước hết, hệ số hằng số của mô hình mang giá trị âm (B = -0,265; Std. Error = 0,104; t = -2,55; Sig. = 0,011), có ý nghĩa thống kê ở mức 5%. Mặc dù hằng số chủ yếu mang ý nghĩa kỹ thuật và không phải trọng tâm phân tích, song kết quả này cho thấy trong điều kiện giả định các NLQT và CLCT đều ở mức rất thấp, NLCT của doanh nghiệp cũng bị suy giảm đáng kể. Điều này gián tiếp phản ánh vai trò nền tảng của các yếu tố quản trị và CLCT trong việc hình thành NLCT.

Một trong những kết quả nổi bật nhất của Bảng 4.8 là tác động trực tiếp, mạnh và ổn định của biến CLCT đến NLCT của DNNVV tại Bình Dương. Với B = 0,190, Std. Error = 0,057, Beta chuẩn hóa = 0,270, t = 3,33 và Sig. = 0,001, CLCT không chỉ đạt ý nghĩa thống kê cao mà còn thuộc nhóm các biến có mức độ ảnh hưởng tương đối lớn nhất trong mô hình. Điều này hàm ý rằng khi chất lượng và hiệu quả của CLCT được cải thiện một đơn vị, NLCT của doanh nghiệp tăng trung bình 0,190 đơn vị, trong điều kiện các yếu tố khác không đổi. Dưới góc độ học thuật, kết quả này khẳng định CLCT không đơn thuần là kết quả của NLQT, mà là một biến số có tác động độc lập và trực tiếp đến kết quả cạnh tranh. Dưới góc độ thực tiễn, phát hiện này cho thấy đối với các DNNVV, việc sở hữu NLQT tốt và các yếu tố của nó là điều kiện cần nhưng chưa đủ. Chỉ khi các năng lực đó được chuyển hóa thành CLCT phù hợp và hiệu quả thì doanh nghiệp mới có thể đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững trên thị trường.

Xét trong nhóm các yếu tố NLQT, yếu tố Quản trị tài chính (TC) tiếp tục nổi lên như yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến NLCT, với B = 0,298, Std. Error = 0,103, Beta = 0,280, t = 2,89 và Sig. = 0,004. Việc TC có Beta chuẩn hóa cao nhất

trong mô hình cho thấy năng lực tài chính đóng vai trò trụ cột đối với NLCT của doanh nghiệp, ngay cả khi đã kiểm soát tác động của CLCT. Kết quả này phản ánh thực tế rằng khả năng huy động, phân bổ và sử dụng hiệu quả nguồn lực tài chính giúp doanh nghiệp duy trì hoạt động ổn định, đầu tư đổi mới công nghệ, triển khai CLCT và ứng phó với các cú sốc thị trường. Đồng thời, việc TC vẫn giữ tác động trực tiếp mạnh mẽ khi CLCT được đưa vào mô hình cũng cho thấy tài chính không chỉ tác động gián tiếp thông qua CLCT, mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến NLCT của doanh nghiệp.

Yếu tố NLQT chiến lược (QS) cũng thể hiện vai trò quan trọng với B = 0,152, Std. Error = 0,059, Beta = 0,230, t = 2,58 và Sig. = 0,010. Kết quả này cho thấy năng lực hoạch định chiến lược, xác định mục tiêu dài hạn và điều phối nguồn lực có tác động trực tiếp đến NLCT, ngay cả khi đã kiểm soát CLCT. Điều này hàm ý rằng QS không chỉ là tiền đề hình thành CLCT, mà còn có giá trị nội tại trong việc nâng cao hiệu quả tổ chức, cải thiện tính nhất quán trong quản trị và nâng cao khả năng thích ứng của doanh nghiệp trước những thay đổi của môi trường kinh doanh. Việc QS vẫn duy trì ý nghĩa thống kê trong mô hình có CLCT cũng gợi ý rằng năng lực chiến lược vừa tác động thông qua CLCT, vừa có phần tác động trực tiếp đến kết quả cạnh tranh.

Các yếu tố NLQT mang tính triển khai và vận hành, bao gồm Quản trị nhân lực (HR), Quản trị marketing (MK), Năng lực ra quyết định (QD) và Ứng dụng công nghệ thông tin (IT), đều có hệ số hồi quy dương và đạt mức ý nghĩa thống kê 5%, song mức độ ảnh hưởng ở mức trung bình. Cụ thể, HR có B = 0,137, Std. Error = 0,064, Beta = 0,140, t = 2,15, Sig. = 0,032, phản ánh vai trò của nguồn nhân lực trong việc hỗ trợ doanh nghiệp thực thi chiến lược và duy trì hiệu quả hoạt động. Yếu tố Quản trị marketing (MK) đạt B = 0,128, Std. Error = 0,062, Beta = 0,130, t = 2,05, Sig. = 0,041, cho thấy năng lực tiếp cận thị trường, xây dựng hình ảnh và kết nối với khách hàng giúp chuyển hóa năng lực nội tại thành kết quả cạnh tranh cụ thể. Yếu tố Năng lực ra quyết định (QĐ) cũng có tác động tích cực với B = 0,119, Std. Error = 0,058, Beta = 0,120, t = 2,06, Sig. = 0,039, phản ánh tầm quan trọng của khả năng ra quyết định kịp thời và phù hợp trong bối cảnh môi trường kinh doanh biến động nhanh. Đối với yếu tố ứng dụng công

nghệ thông tin (IT), mặc dù mức độ ảnh hưởng không lớn (B = 0,095; Beta = 0,110), song hệ số này vẫn đạt ý nghĩa thống kê ở mức 5% (t = 1,98; Sig. = 0,048), cho thấy công nghệ có vai trò hỗ trợ nâng cao NLCT, đặc biệt khi được tích hợp vào CLCT và các quyết định quản trị tổng thể.

Ngược lại, yếu tố Quản trị quan hệ (QH) và Quản trị rủi ro (QR) đều có hệ số hồi quy dương nhưng chỉ đạt mức ý nghĩa thống kê biên, với QH: B = 0,071; Std. Error = 0,038; Beta = 0,080; t = 1,87; Sig. = 0,062 và QR: B = 0,068; Std. Error = 0,038; Beta = 0,070; t = 1,81; Sig. = 0,070. Kết quả này cho thấy chưa có đủ bằng chứng thống kê mạnh để khẳng định tác động trực tiếp ổn định của hai yếu tố này đến NLCT khi đã kiểm soát CLCT và các yếu tố quản trị khác. Tuy nhiên, dấu dương của các hệ số cũng gợi ý rằng QH và QR có thể đóng vai trò gián tiếp hoặc chỉ phát huy tác dụng rõ rệt trong những điều kiện môi trường nhất định, chẳng hạn khi mức độ bất định cao hoặc khi doanh nghiệp hoạt động trong các mạng lưới liên kết chặt chẽ.

Nói tóm lại, các kết quả trên cho thấy mô hình hồi quy có biến trung gian CLCT phản ánh một cấu trúc tác động mang tính hai kênh rõ rệt. Một mặt, một số NLQT cốt lõi như tài chính, chiến lược và nhân lực có tác động trực tiếp đáng kể đến NLCT của DNNVV tại Bình Dương. Mặt khác, CLCT nổi lên như một yếu tố trung tâm, vừa có tác động trực tiếp mạnh mẽ, vừa đóng vai trò là cầu nối quan trọng giúp chuyển hóa các NLQT thành kết quả cạnh tranh trên thị trường. Cách tiếp cận này cho phép mô hình giải thích sâu sắc và thuyết phục hơn so với mô hình OLS nền, đồng thời tạo cơ sở hợp lý vững chắc để tiếp tục khẳng định vai trò trung gian của CLCT thông qua kết quả kiểm định bootstrap.

So sánh kết quả ước lượng giữa mô hình OLS nền (Bảng 4.7) và mô hình có biến trung gian CLCT (Bảng 4.8) cho thấy sự thay đổi rõ rệt cả về mức độ ảnh hưởng lẫn cấu trúc tác động của các yếu tố NLQT đến NLCT của DNNVV tại Bình Dương. Trong mô hình OLS nền, các yếu tố quản trị tài chính (TC), quản trị chiến lược (QS), nhân lực (HR), marketing (MK) và năng lực ra quyết định (QD) đều có hệ số hồi quy dương và đạt ý nghĩa thống kê ở mức 5% hoặc 1%, phản ánh tác động trực tiếp của các NLQT này đến NLCT khi chưa xét đến vai trò của CLCT. Cụ thể, trong Bảng 4.7, biến TC có Beta = 0,266 (Sig. < 0,001), QS có

Beta = 0,153 (Sig. = 0,003), HR đạt Beta = 0,191 (Sig. < 0,001), MK có Beta = 0,176 (Sig. = 0,001) và QD đạt Beta = 0,176 (Sig. = 0,001). Trong khi đó, các yếu tố công nghệ (IT), quản trị quan hệ (QH) và quản trị rủi ro (QR) không có ý nghĩa thống kê hoặc chỉ đạt mức ý nghĩa biên trong mô hình OLS nền.

Khi biến CLCT được đưa vào mô hình (Bảng 4.8), cấu trúc tác động của các yếu tố quản trị có sự điều chỉnh đáng kể. Trước hết, CLCT xuất hiện như một biến giải thích có tác động trực tiếp mạnh đến NLCT, với Beta = 0,270 và Sig. = 0,001, đồng thời nằm trong nhóm các biến có ảnh hưởng lớn nhất trong mô hình. Sự xuất hiện của biến CLCT làm thay đổi mức độ ảnh hưởng của nhiều yếu tố quản trị, thể hiện rõ qua sự suy giảm của các hệ số Beta chuẩn hóa so với mô hình OLS nền. Chẳng hạn, Beta của biến QS tăng mạnh từ 0,153 (Bảng 4.7) lên 0,230 (Bảng 4.8), phản ánh rằng khi kiểm soát bằng biến CLCT, yếu tố NLQT chiến lược không những không suy giảm mà còn thể hiện rõ hơn tác động trực tiếp đến NLCT. Ngược lại, Beta của HR giảm từ 0,191 xuống 0,140, Beta của MK giảm từ 0,176 xuống 0,130, và Beta của QĐ giảm từ 0,176 xuống 0,120, cho thấy một phần tác động của các yếu tố này trong mô hình OLS nền đã được "chuyển giao" sang kênh CLCT.

Đối với yếu tố Quản trị tài chính (TC), mặc dù Beta có xu hướng tăng nhẹ từ 0,266 (Bảng 4.7) lên 0,280 (Bảng 4.8) và vẫn duy trì ý nghĩa thống kê cao (Sig. = 0,004), song kết quả này cho thấy tài chính vừa là yếu tố tác động trực tiếp mạnh mẽ đến NLCT, vừa là nền tảng quan trọng để doanh nghiệp hình thành và triển khai CLCT hiệu quả. Trường hợp của công nghệ (IT) cũng đặc biệt đáng chú ý: trong mô hình OLS nền, IT không có ý nghĩa thống kê (Sig. = 0,391), nhưng khi CLCT được đưa vào mô hình, IT trở nên có ý nghĩa ở mức 5% (Beta = 0,110; Sig. = 0,048). Điều này gợi ý rằng tác động của công nghệ đến NLCT không mang tính trực tiếp và độc lập, mà được "kích hoạt" hoặc khuếch đại khi công nghệ được tích hợp vào CLCT của doanh nghiệp.

Ngược lại, yếu tố Quản trị quan hệ (QH) và Quản trị rủi ro (QR) đều chỉ đạt mức ý nghĩa biên trong cả hai mô hình. Trong Bảng 4.7, biến QH có Sig. = 0,072 và biến QR có Sig. = 0,271, trong khi ở Bảng 4.8, biến QH đạt Sig. = 0,062 và biến QR đạt Sig. = 0,070. Sự cải thiện nhẹ về mức ý nghĩa khi có biến CLCT cho

thấy hai yếu tố này có thể đóng vai trò hỗ trợ hoặc gián tiếp, song chưa đủ bằng chứng để khẳng định tác động trực tiếp ổn định đến NLCT trong bối cảnh nghiên cứu hiện tại.

Tổng hợp kết quả so sánh giữa Bảng 4.7 và Bảng 4.8 cho thấy việc đưa biến CLCT vào mô hình đã làm thay đổi đáng kể mức độ ảnh hưởng của nhiều yếu tố NLQT, đồng thời làm rõ cơ chế tác động từ NLQT đến NLCT. Việc một số hệ số Beta giảm về giá trị tuyệt đối nhưng vẫn duy trì ý nghĩa thống kê, cùng với sự xuất hiện của biến CLCT như một biến có ảnh hưởng mạnh, là bằng chứng thực nghiệm quan trọng cho thấy CLCT đóng vai trò là biến trung gian bán phần trong mối quan hệ giữa NLQT và NLCT. Kết quả này có cơ sở thống kê vững chắc để khẳng định vai trò trung gian của CLCT thông qua kiểm định mẫu lặp (bootstrap) ở Bảng 4.9.

Những thay đổi về mức độ ảnh hưởng và ý nghĩa thống kê của các yếu tố NLQT khi chuyển từ mô hình OLS nền (Bảng 4.7) sang mô hình có biến CLCT CLCT (Bảng 4.8) cho thấy tồn tại dấu hiệu rõ rệt của một cơ chế truyền dẫn tác động thông qua CLCT. Việc một số hệ số Beta chuẩn hóa của các yếu tố quản trị giảm về giá trị tuyệt đối, trong khi CLCT xuất hiện như một biến giải thích có ảnh hưởng mạnh và có ý nghĩa thống kê cao, gợi ý rằng một phần tác động của NLQT đến NLCT đã được chuyển dịch từ kênh trực tiếp sang kênh gián tiếp thông qua CLCT. Tuy nhiên, sự suy giảm của các hệ số hồi quy trong mô hình có CLCT chỉ phản ánh bằng chứng gián tiếp về vai trò trung gian và chưa đủ để đưa ra kết luận chắc chắn về mặt thống kê. Do đó, để kiểm định một cách chặt chẽ và tin cậy hơn vai trò trung gian của CLCT, nghiên cứu tiếp tục sử dụng phương pháp bootstrap nhằm ước lượng trực tiếp hiệu ứng gián tiếp, hiệu ứng trực tiếp và tổng hiệu ứng của NLQT lên NLCT để làm rõ mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố NLQT đối với NLCT của DNNVV.

4.2.4.3.3. Kiểm định hiệu ứng trung gian của chiến lược cạnh tranh trong mối quan hệ giữa năng lực quản trị và năng lực cạnh tranh

Kết quả kiểm định bootstrap trình bày tại Bảng 4.9 cho thấy hiệu ứng gián tiếp của NLQT lên NLCT thông qua CLCT đạt giá trị 0,128, với khoảng tin cậy 95% từ 0,072 đến 0,195. Việc khoảng tin cậy này không bao hàm giá trị 0 cho phép khẳng

định hiệu ứng gián tiếp là có ý nghĩa thống kê, qua đó cung cấp bằng chứng trực tiếp và thuyết phục về sự tồn tại của cơ chế trung gian thông qua CLCT. Kết quả này hàm ý rằng một phần đáng kể tác động của NLQT không được chuyển hóa ngay thành NLCT, mà phải thông qua quá trình hình thành và triển khai CLCT phù hợp với nguồn lực, vị thế và bối cảnh thị trường của doanh nghiệp.

Bảng 4.9. Bootstrap kiểm định hiệu ứng trung gian

Hiệu ứng	Ước lượng	95% CI thấp	95% CI cao
Gián tiếp	0.128	0.072	0.195
Trực tiếp	0.314	0.210	0.417
Tổng	0.442	0.351	0.542
Tỷ lệ trung gian	28.9%		

Nguồn: Nghiên cứu sinh tự ước lượng

Chú thích: CI: Confidence Interval (khoảng tin cậy), đây là chỉ số then chốt để kết luận trung gian, quan trọng hơn cả Sig. trong kiểm định bootstrap.

Đáng chú ý hơn nữa là giá trị của hiệu ứng gián tiếp không chỉ có ý nghĩa về mặt thống kê mà còn mang ý nghĩa thực tiễn rõ rệt. Mức 0,128 cho thấy CLCT đóng vai trò như một "bộ khuếch đại" giúp NLQT phát huy tác dụng trong việc tạo ra kết quả cạnh tranh. Nói cách khác, nếu doanh nghiệp sở hữu NLQT tốt nhưng không xây dựng được CLCT phù hợp, thì một phần đáng kể tiềm năng cạnh tranh sẽ không được hiện thực hóa. Kết quả này đặc biệt phù hợp với bối cảnh DNNVV, nơi nguồn lực hạn chế khiến việc lựa chọn và thực thi CLCT đóng vai trò then chốt trong việc chuyển hóa năng lực nội tại thành lợi thế trên thị trường.

Bên cạnh hiệu ứng gián tiếp, hiệu ứng trực tiếp của NLQT lên NLCT sau khi đã kiểm soát vai trò của CLCT vẫn duy trì giá trị tương đối cao, đạt 0,314, với khoảng tin cậy 95% từ 0,210 đến 0,417. Việc hiệu ứng trực tiếp vẫn có ý nghĩa thống kê cao cho thấy CLCT không phải là kênh duy nhất thông qua đó NLQT tác động đến NLCT. Thay vào đó, NLQT còn ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả cạnh tranh thông qua nhiều cơ chế khác như nâng cao hiệu quả vận hành, cải thiện chất lượng ra quyết định, tăng cường khả năng phối hợp nội bộ và nâng cao khả năng thích ứng tổ chức.

Điều này cho phép kết luận rằng CLCT đóng vai trò biến trung gian bán phần, chứ không phải trung gian toàn phần, trong mô hình nghiên cứu.

Tổng hiệu ứng (ảnh hưởng) của NLQT lên NLCT đạt 0,442, với khoảng tin cậy 95% từ 0,351 đến 0,542, phản ánh mức độ ảnh hưởng tổng hợp mạnh mẽ của NLQT đối với NLCT của doanh nghiệp. Việc tổng hiệu ứng đạt giá trị cao và có ý nghĩa thống kê cho thấy NLQT là nền tảng cốt lõi của NLCT, song cách thức mà năng lực này được khai thác và hiện thực hóa phụ thuộc đáng kể vào CLCT. Khi so sánh hiệu ứng gián tiếp với tổng hiệu ứng, tỷ lệ trung gian đạt 28,9%, tức là gần một phần ba tác động của NLQT đến NLCT được truyền dẫn thông qua CLCT. Tỷ lệ này cho thấy CLCT giữ vai trò trung gian có ý nghĩa đáng kể, nhưng không áp đảo hoàn toàn các kênh tác động khác.

Từ góc độ phương pháp luận, kết quả bootstrap đóng vai trò như một bước kiểm định quyết định, giúp củng cố các suy luận rút ra từ so sánh giữa mô hình OLS nền và mô hình có CLCT. Trong khi sự suy giảm của các hệ số hồi quy trong mô hình có CLCT chỉ cung cấp bằng chứng gián tiếp về vai trò trung gian, thì bootstrap cho phép ước lượng trực tiếp và kiểm định thống kê hiệu ứng gián tiếp, qua đó nâng cao độ tin cậy của kết luận nghiên cứu. Việc kết hợp hồi quy OLS và bootstrap không chỉ giúp tránh các kết luận vội vàng dựa trên so sánh hệ số, mà còn bảo đảm tính chặt chẽ và nhất quán của logic nhân quả trong mô hình nghiên cứu.

Từ góc độ học thuật, kết quả kiểm định bootstrap góp phần làm rõ bản chất đa kênh của mối quan hệ giữa NLQT và NLCT. NLQT tạo ra tiềm năng cạnh tranh, trong khi CLCT đóng vai trò quyết định trong việc lựa chọn cách thức khai thác tiềm năng đó. Điều này phù hợp với các tiếp cận lý thuyết dựa trên nguồn lực và lý thuyết năng lực động, theo đó lợi thế cạnh tranh không chỉ phụ thuộc vào việc doanh nghiệp sở hữu nguồn lực gì, mà còn phụ thuộc vào cách doanh nghiệp xác định, kết hợp và triển khai các nguồn lực đó thông qua CLCT. Việc xác định CLCT là biến trung gian bán phần giúp nghiên cứu vượt ra khỏi cách tiếp cận tuyến tính đơn giản và cung cấp một khuôn khổ phân tích sâu sắc hơn về cơ chế hình thành NLCT.

Từ góc độ thực tiễn, kết quả bootstrap hàm ý rằng các DNNVV cần đồng thời chú trọng đến hai khía cạnh: một mặt là nâng cao NLQT cốt lõi như Quản trị tài chính, Quản trị chiến lược, Quản trị nhân lực và Năng lực ra quyết định; mặt khác là chuyển hóa các năng lực đó thành CLCT rõ ràng, nhất quán và phù hợp với bối cảnh thị trường. Việc chỉ tập trung vào nâng cao NLQT mà xem nhẹ CLCT sẽ khiến một phần đáng kể tác động tích cực của NLQT không được phát huy đầy đủ. Ngược lại, việc xây dựng CLCT nếu không dựa trên nền tảng NLQT vững chắc cũng khó tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Do đó, kết quả kiểm định bootstrap không chỉ có ý nghĩa thống kê mà còn cung cấp cơ sở thực nghiệm quan trọng cho đề xuất các hàm ý quản trị và chính sách của nghiên cứu.

4.3. Kiểm định các giả thuyết

Trên cơ sở các kết quả ước lượng hồi quy và kiểm định trung gian đã được trình bày và phân tích ở các mục trước, nghiên cứu tiến hành tổng hợp và đánh giá mức độ chấp nhận các giả thuyết nghiên cứu đã đề xuất. Việc kiểm định các giả thuyết được thực hiện dựa trên kết quả hồi quy tuyến tính bội trong mô hình nền và mô hình mở rộng có biến trung gian, kết hợp với kết quả kiểm định bootstrap đối với vai trò trung gian của CLCT. Đối với các giả thuyết về tác động trực tiếp, tiêu chí chấp nhận là hệ số hồi quy có dấu phù hợp với kỳ vọng lý thuyết và đạt ý nghĩa thống kê ở mức 5%. Đối với giả thuyết về vai trò trung gian, việc chấp nhận dựa trên bằng chứng thực nghiệm cho thấy hiệu ứng gián tiếp có ý nghĩa thống kê, thể hiện qua khoảng tin cậy bootstrap 95% không bao hàm giá trị 0. Trên cơ sở đó, Bảng 4.10 dưới đây trình bày kết quả tổng hợp việc chấp nhận hoặc bác bỏ các giả thuyết nghiên cứu từ H1 đến H9.

Bảng 4.10. Bảng tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Nội dung	Kết quả
H1	QT chiến lược → NLCT	Chấp nhận
H2	QT tài chính → NLCT	Chấp nhận
H3	QT nhân lực → NLCT	Chấp nhận
H4	QT marketing → NLCT	Chấp nhận

Giả thuyết	Nội dung	Kết quả
H5	QT công nghệ → NLCT	Chấp nhận có điều kiện
H6	QT quan hệ → NLCT	Chấp nhận (mức biên)
H7	QT rủi ro → NLCT	Bác bỏ
H8	Năng lực ra quyết định → NLCT	Chấp nhận
H9	CLCT là biến trung gian	Chấp nhận

Nguồn: Nghiên cứu sinh tự tổng hợp

Kết quả tổng hợp kiểm định giả thuyết tại Bảng 4.10 cho thấy mô hình nghiên cứu đạt mức độ phù hợp cao với dữ liệu thực nghiệm và phần lớn các kỳ vọng lý thuyết được xác nhận. Trước hết, việc đa số giả thuyết về tác động trực tiếp của các thành phần NLQT đến NLCT được chấp nhận cho thấy NLCT của doanh nghiệp trong bối cảnh nghiên cứu chịu ảnh hưởng mạnh từ các yếu tố nội tại, đặc biệt là các NLQT gắn với nguồn lực cốt lõi và năng lực điều hành. Nhóm giả thuyết được chấp nhận bao gồm các yếu tố mang tính "nền tảng" như quản trị tài chính, quản trị chiến lược, quản trị nhân lực, marketing và năng lực ra quyết định. Điều này phản ánh rằng, đối với DNNVV, NLCT không chỉ là kết quả của điều kiện thị trường, mà trước hết được hình thành từ khả năng tổ chức, phân bổ và vận hành hiệu quả các nguồn lực then chốt. Sự chấp nhận đồng thời nhiều giả thuyết về các NLQT cũng gợi ý rằng NLCT trong thực tiễn là một kết quả mang tính tổng hợp, được tạo nên bởi sự phối hợp tương hỗ giữa các năng lực chứ không phụ thuộc duy nhất vào một yếu tố riêng lẻ.

Tuy nhiên, Bảng 4.10 cũng cho thấy mức độ tác động và độ "ổn định" về mặt thống kê giữa các giả thuyết là không đồng đều, qua đó cung cấp một số hàm ý phân tích quan trọng. Quản trị tài chính thường xuất hiện như một yếu tố có ảnh hưởng mạnh và nhất quán, phản ánh vai trò trung tâm của nguồn lực tài chính trong việc duy trì hoạt động, đầu tư và triển khai các quyết định cạnh tranh. Khi năng lực tài chính được củng cố, doanh nghiệp không chỉ gia tăng khả năng chịu đựng rủi ro, mà còn nâng cao năng lực đầu tư vào nhân lực, marketing, công nghệ và các hoạt động triển khai chiến lược. Đây là một kết quả có ý nghĩa thực tiễn rõ rệt đối với khu vực DNNVV, nơi hạn chế vốn và quản trị dòng tiền thường là nút thắt phổ biến.

Đối với quản trị chiến lược, nhân lực, marketing và ra quyết định, việc các giả thuyết được chấp nhận cho thấy các năng lực này đóng vai trò "kích hoạt" và "thực thi" lợi thế cạnh tranh. Nếu quản trị chiến lược phản ánh năng lực định hướng và lựa chọn ưu tiên cạnh tranh, thì nhân lực và marketing đóng vai trò chuyển hóa các định hướng đó thành năng lực thực thi thông qua con người và thị trường, còn năng lực ra quyết định phản ánh khả năng phản ứng và điều chỉnh linh hoạt trong điều kiện bất định. Sự hiện diện đồng thời của các yếu tố này trong nhóm giả thuyết được chấp nhận hàm ý rằng cạnh tranh của doanh nghiệp không chỉ dựa trên việc "có nguồn lực", mà quan trọng hơn là năng lực sử dụng nguồn lực đúng mục tiêu, đúng thời điểm và đúng cách thức.

Bảng 4.10 cũng phản ánh những giả thuyết chỉ được chấp nhận ở mức độ hạn chế hoặc không được chấp nhận, qua đó mở ra hướng thảo luận sâu hơn về đặc thù bối cảnh nghiên cứu. Cụ thể, quản trị công nghệ được chấp nhận có điều kiện và quản trị quan hệ chỉ đạt ý nghĩa thống kê biên. Kết quả này gợi ý rằng tác động của công nghệ và quan hệ đối với NLCT có thể không biểu hiện rõ rệt dưới dạng tác động trực tiếp, mà phụ thuộc mạnh vào mức độ tích hợp với chiến lược và năng lực triển khai của doanh nghiệp. Với công nghệ, trong nhiều trường hợp, doanh nghiệp chỉ ứng dụng ở mức độ cơ bản, chưa đủ tạo ra khác biệt cạnh tranh rõ ràng; do đó, công nghệ chỉ thực sự phát huy vai trò khi được đặt trong "logic cạnh tranh", ví dụ như hỗ trợ giảm chi phí, nâng chất lượng, cải thiện tốc độ phục vụ hoặc tạo trải nghiệm khách hàng tốt hơn. Với quản trị quan hệ, kết quả ý nghĩa biên cho thấy quan hệ có thể đóng vai trò hỗ trợ (supporting capability), tạo điều kiện tiếp cận nguồn lực và thông tin thị trường, nhưng hiệu quả của quan hệ thường phụ thuộc vào vị thế doanh nghiệp trong mạng lưới, khả năng duy trì niềm tin và năng lực khai thác cơ hội; vì vậy, tác động có thể phân hóa giữa các nhóm doanh nghiệp hoặc chỉ rõ nét trong một số bối cảnh ngành/chuỗi cung ứng.

Trường hợp giả thuyết về quản trị rủi ro bị bác bỏ mang hàm ý đặc biệt quan trọng. Việc không có đủ bằng chứng thống kê để khẳng định tác động trực tiếp của quản trị rủi ro đến NLCT không nên được hiểu theo nghĩa quản trị rủi ro "không quan trọng", mà phản ánh rằng trong khu vực DNNVV, quản trị rủi ro thường chưa được chuẩn hóa thành quy trình, chưa trở thành năng lực vận hành

thường nhật hoặc chưa được đo lường như một thực hành quản trị mang tính hệ thống. Mặt khác, tác động của quản trị rủi ro có thể xuất hiện rõ hơn trong điều kiện thị trường biến động mạnh, khủng hoảng hoặc khi doanh nghiệp đối mặt với các rủi ro chuỗi cung ứng và tài chính; do đó, trong bối cảnh nghiên cứu hiện tại, tác động trực tiếp có thể chưa bộc lộ rõ. Kết quả này gợi ý hướng phát triển mô hình nghiên cứu trong tương lai theo hướng xem xét vai trò điều kiện hoặc vai trò gián tiếp của quản trị rủi ro.

Điểm nhấn quan trọng nhất của Bảng 4.10 là giả thuyết về vai trò trung gian của CLCT được chấp nhận dựa trên kiểm định bootstrap, qua đó khẳng định CLCT không chỉ là một yếu tố tác động trực tiếp mà còn là cơ chế truyền dẫn quan trọng trong mối quan hệ giữa NLQT và NLCT. Việc kết luận CLCT là biến trung gian bán phần hàm ý rằng NLQT tác động đến NLCT theo hai con đường: một con đường trực tiếp thông qua việc cải thiện hiệu quả vận hành và ra quyết định; và một con đường gián tiếp thông qua việc định hình và triển khai CLCT có chất lượng. Điều này cho phép nghiên cứu vượt ra khỏi cách giải thích tuyến tính đơn giản (quản trị tốt *dẫn đến* cạnh tranh tốt) để làm rõ hơn "cơ chế tạo lợi thế": quản trị tạo ra tiềm năng, còn CLCT quyết định mức độ tiềm năng đó được hiện thực hóa trên thị trường. Về mặt học thuật, kết quả này củng cố đóng góp của luận án khi làm rõ bản chất "chuyển hóa" từ NLQT sang kết quả cạnh tranh thông qua CLCT, đồng thời tạo ra cơ sở vững chắc cho phần thảo luận và hàm ý quản trị ở chương tiếp theo.

Tóm lại, Bảng 4.10 không chỉ là phần chốt kết quả chấp nhận/bác bỏ giả thuyết, mà còn cho thấy bức tranh tổng thể về cấu trúc tác động của các yếu tố NLQT và vai trò cơ chế của CLCT. Kết quả này cung cấp nền tảng quan trọng để chuyển sang chương thảo luận kết quả nghiên cứu và hàm ý: (i) ưu tiên các nhóm giải pháp củng cố năng lực tài chính và năng lực chiến lược như các đòn bẩy chính; (ii) tăng cường năng lực triển khai thông qua nhân lực, marketing và ra quyết định; và (iii) định hướng công nghệ và quan hệ theo hướng tích hợp vào CLCT thay vì xem như các yếu tố tách rời. Đồng thời, các giả thuyết chưa được chấp nhận hoặc chỉ có ý nghĩa biên cũng giúp nhận diện những "khoảng trống năng lực" của DNNVV trong thực tiễn, là cơ sở để đề xuất giải pháp phù hợp hơn với bối cảnh địa phương và đặc thù doanh nghiệp.

4.4. Thảo luận kết quả nghiên cứu và những vấn đề đặt ra

4.4.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu thực nghiệm cho thấy phần lớn các giả thuyết được đề xuất đều được chấp nhận, qua đó khẳng định vai trò trung tâm của NLQT trong việc hình thành và nâng cao NLCT của DNNVV. Nhìn tổng thể, các kết quả này phù hợp với các tiếp cận lý thuyết hiện đại về lợi thế cạnh tranh, đặc biệt là quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV) và năng lực động (DCV), đồng thời phản ánh khá sát thực tiễn hoạt động của DNNVV trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt tại Bình Dương.

Trước hết, nhóm giả thuyết về tác động trực tiếp của các thành phần NLQT đến NLCT được chấp nhận (H1–H4, H6 và H8) cho thấy NLCT của doanh nghiệp không phải là kết quả ngẫu nhiên của môi trường thị trường, mà chủ yếu được quyết định bởi chất lượng quản trị nội tại. Các kết quả này củng cố lập luận cho rằng trong điều kiện nguồn lực hạn chế, DNNVV chỉ có thể nâng cao vị thế cạnh tranh khi biết tổ chức, phân bổ và khai thác hiệu quả các nguồn lực sẵn có thông qua NLQT phù hợp.

Trong đó, quản trị chiến lược được khẳng định là một yếu tố quan trọng, phản ánh năng lực định hướng dài hạn, lựa chọn ưu tiên cạnh tranh và phân bổ nguồn lực theo mục tiêu chiến lược. Kết quả này phù hợp với quan điểm cho rằng chiến lược không chỉ là một bản kế hoạch mang tính hình thức, mà là một quá trình quản trị liên tục, giúp doanh nghiệp thích ứng với biến động môi trường và duy trì lợi thế cạnh tranh trong dài hạn. Đối với DNNVV, nơi các quyết định chiến lược thường tập trung vào chủ doanh nghiệp hoặc đội ngũ quản lý cấp cao, chất lượng quản trị chiến lược càng có ý nghĩa quyết định đối với kết quả cạnh tranh.

Quản trị tài chính nổi lên như một trong những yếu tố có tác động mạnh mẽ và ổn định nhất đến NLCT. Điều này phản ánh thực tế rằng năng lực tài chính là nền tảng để doanh nghiệp duy trì hoạt động, đầu tư đổi mới, mở rộng thị trường và triển khai các CLCT. Trong bối cảnh DNNVV thường gặp khó khăn trong tiếp cận vốn và quản trị dòng tiền, việc nâng cao NLQT tài chính không chỉ giúp doanh nghiệp kiểm soát rủi ro, mà còn tạo điều kiện để tận dụng các cơ hội cạnh tranh phát sinh từ thị trường.

Các giả thuyết liên quan đến quản trị nhân lực và quản trị marketing cũng được chấp nhận, cho thấy vai trò không thể thiếu của con người và thị trường trong việc hiện thực hóa lợi thế cạnh tranh. Quản trị nhân lực hiệu quả giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất, duy trì sự gắn kết của người lao động và phát triển các kỹ năng cần thiết cho thực thi chiến lược. Trong khi đó, quản trị marketing giúp doanh nghiệp hiểu rõ nhu cầu khách hàng, định vị sản phẩm và xây dựng mối quan hệ bền vững với thị trường. Kết quả này cho thấy NLCT không chỉ phụ thuộc vào việc "làm tốt bên trong", mà còn gắn chặt với khả năng kết nối và đáp ứng thị trường bên ngoài.

Đối với năng lực ra quyết định, việc giả thuyết được chấp nhận cho thấy khả năng ra quyết định kịp thời, chính xác và linh hoạt là một yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp thích ứng với môi trường kinh doanh nhiều biến động. Trong DNNVV, nơi quá trình ra quyết định thường mang tính tập trung và ít tầng nấc, năng lực ra quyết định của người quản lý có tác động trực tiếp đến hiệu quả cạnh tranh. Kết quả này phù hợp với quan điểm của lý thuyết năng lực động, nhấn mạnh vai trò của khả năng nhận diện cơ hội, ra quyết định nhanh và tái cấu trúc nguồn lực trong bối cảnh bất định.

Bên cạnh các kết quả được chấp nhận rõ ràng, nghiên cứu cũng ghi nhận những giả thuyết chỉ được chấp nhận ở mức độ hạn chế hoặc không được chấp nhận, qua đó phản ánh những đặc thù và hạn chế trong thực tiễn quản trị của DNNVV. Quản trị công nghệ được chấp nhận có điều kiện cho thấy công nghệ chưa trực tiếp tạo ra lợi thế cạnh tranh nếu không được tích hợp vào CLCT tổng thể. Trong nhiều trường hợp, doanh nghiệp chỉ đầu tư công nghệ ở mức độ cơ bản, mang tính hỗ trợ vận hành hơn là tạo khác biệt trên thị trường. Điều này hàm ý rằng công nghệ chỉ thực sự phát huy vai trò khi được định hướng rõ ràng theo mục tiêu chiến lược, chẳng hạn như giảm chi phí, nâng cao chất lượng sản phẩm hoặc cải thiện trải nghiệm khách hàng.

Tương tự, quản trị quan hệ chỉ đạt ý nghĩa thống kê ở mức biên, cho thấy mối quan hệ với đối tác, khách hàng và các bên liên quan tuy quan trọng, nhưng chưa được khai thác một cách có hệ thống để tạo lợi thế cạnh tranh bền vững. Trong bối cảnh DNNVV, quan hệ thường mang tính cá nhân và ngắn hạn, phụ

thuộc nhiều vào uy tín của chủ doanh nghiệp, do đó hiệu quả cạnh tranh từ quan hệ có thể chưa ổn định và chưa được chuyển hóa thành NLCT dài hạn.

Đáng chú ý, giả thuyết về tác động trực tiếp của quản trị rủi ro đến NLCT không được chấp nhận. Kết quả này không phủ nhận vai trò của quản trị rủi ro, mà phản ánh thực tế rằng trong nhiều DNNVV, quản trị rủi ro chưa được nhận thức và triển khai như một NLQT cốt lõi. Quản trị rủi ro thường mang tính phản ứng, thiếu hệ thống và chưa được tích hợp vào quá trình ra quyết định chiến lược. Do đó, tác động của quản trị rủi ro đến NLCT có thể chưa bộc lộ rõ trong điều kiện nghiên cứu hiện tại, hoặc chỉ phát huy vai trò gián tiếp thông qua các NLQT khác.

Một trong những đóng góp quan trọng nhất của nghiên cứu là việc làm rõ vai trò trung gian của CLCT trong mối quan hệ giữa NLQT và NLCT. Việc giả thuyết H9 được chấp nhận cho thấy NLQT không tự động chuyển hóa thành kết quả cạnh tranh, mà cần thông qua CLCT như một cơ chế truyền dẫn. CLCT đóng vai trò "cầu nối" giúp các NLQT nội tại được định hướng, phối hợp và triển khai thành các hành động cạnh tranh cụ thể trên thị trường. Kết quả này góp phần bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho các lập luận lý thuyết cho rằng lợi thế cạnh tranh bền vững không chỉ xuất phát từ việc sở hữu nguồn lực hay NLQT, mà từ cách thức doanh nghiệp thiết kế và thực thi chiến lược dựa trên các nguồn lực đó.

Việc CLCT đóng vai trò trung gian bán phần cũng hàm ý rằng doanh nghiệp cần đồng thời chú trọng cả hai khía cạnh: củng cố NLQT và nâng cao chất lượng CLCT. Nếu NLQT là "tiềm năng", thì CLCT quyết định mức độ tiềm năng đó được hiện thực hóa. Điều này đặc biệt có ý nghĩa đối với DNNVV tại Bình Dương, nơi nhiều doanh nghiệp đã tích lũy được một số NLQT nhất định nhưng chưa khai thác hiệu quả do thiếu định hướng chiến lược rõ ràng hoặc chiến lược chưa phù hợp với bối cảnh thị trường.

Tóm lại, các kết quả nghiên cứu không chỉ xác nhận vai trò của NLQT đối với NLCT, mà còn làm rõ sự khác biệt về mức độ và cơ chế tác động của từng thành phần NLQT. Việc phân biệt các yếu tố có tác động mạnh, yếu hoặc chưa rõ ràng, cùng với việc khẳng định vai trò trung gian của CLCT, tạo cơ sở khoa học vững chắc cho việc xác định các vấn đề trọng tâm và đề xuất hệ thống giải pháp phù hợp ở các mục tiếp theo của Chương V. Đây cũng là nền tảng để chuyển từ

thảo luận kết quả nghiên cứu sang việc nhận diện những vấn đề đặt ra trong thực tiễn nâng cao NLCT của DNNVV tại Bình Dương.

Kết hợp phương pháp chuyên gia

Kết quả phỏng vấn chuyên gia cho thấy sự thống nhất cao trong nhận định rằng năng lực quản trị tác động trực tiếp đến năng lực cạnh tranh của DNNVV, đặc biệt trong các khía cạnh liên quan đến hiệu quả vận hành, khả năng thích ứng và chất lượng ra quyết định.

Thứ nhất, năng lực quản trị chiến lược được các chuyên gia đánh giá là yếu tố có tác động trực tiếp và rõ nét nhất đến năng lực cạnh tranh. Theo ý kiến chuyên gia, nhiều DNNVV tại Bình Dương chưa hình thành được tư duy chiến lược dài hạn; các quyết định kinh doanh chủ yếu mang tính ngắn hạn, phản ứng trước biến động thị trường. Hạn chế này khiến doanh nghiệp khó duy trì lợi thế cạnh tranh ổn định, dễ bị tổn thương trước thay đổi của môi trường kinh doanh. Do đó, năng lực hoạch định chiến lược, xác định mục tiêu và phân bổ nguồn lực hợp lý có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Thứ hai, quản trị nguồn nhân lực được xem là nhân tố tác động trực tiếp đến năng lực cạnh tranh thông qua năng suất lao động, chất lượng sản phẩm và khả năng đổi mới. Các chuyên gia cho rằng phần lớn DNNVV chưa xây dựng được hệ thống tuyển dụng, đào tạo và giữ chân nhân sự bài bản; năng lực của đội ngũ quản lý trung gian còn hạn chế. Điều này làm suy giảm khả năng triển khai chiến lược và làm giảm lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Thứ ba, quản trị công nghệ và đổi mới có tác động trực tiếp đến năng lực cạnh tranh thông qua khả năng tối ưu chi phí, cải thiện chất lượng và rút ngắn thời gian đáp ứng thị trường. Tuy nhiên, ý kiến chuyên gia chỉ ra rằng việc đầu tư công nghệ của DNNVV tại Bình Dương còn mang tính thụ động, chưa xuất phát từ chiến lược tổng thể, khiến tác động cạnh tranh chưa được phát huy đầy đủ.

Thứ tư, năng lực ra quyết định và quản trị rủi ro được các chuyên gia đánh giá là yếu tố then chốt trong bối cảnh môi trường kinh doanh nhiều bất định. Quyết định dựa nhiều vào kinh nghiệm cá nhân, thiếu phân tích dữ liệu và đánh giá rủi ro làm gia tăng chi phí sai lầm, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả cạnh tranh của doanh nghiệp.

Như vậy, phân tích định tính cho thấy năng lực quản trị không chỉ là điều kiện nền tảng mà còn tác động trực tiếp đến năng lực cạnh tranh thông qua hiệu quả vận hành, chất lượng quyết định và khả năng thích ứng của doanh nghiệp.

Bên cạnh tác động trực tiếp, ý kiến chuyên gia nhấn mạnh rằng tác động quan trọng hơn của năng lực quản trị đến năng lực cạnh tranh được thực hiện thông qua vai trò trung gian của chiến lược cạnh tranh. Cụ thể:

Thứ nhất, các chuyên gia cho rằng năng lực quản trị quyết định khả năng lựa chọn và định hình chiến lược cạnh tranh phù hợp. DNNVV có năng lực quản trị tốt thường xác định rõ mình cạnh tranh bằng chi phí, khác biệt hóa hay tập trung vào thị trường ngách. Ngược lại, các doanh nghiệp có năng lực quản trị yếu thường áp dụng chiến lược cạnh tranh không nhất quán, vừa muốn giảm giá vừa muốn khác biệt hóa, dẫn đến mất lợi thế cạnh tranh.

Thứ hai, năng lực quản trị ảnh hưởng đến chất lượng thực thi chiến lược cạnh tranh. Các chuyên gia nhấn mạnh rằng cùng một chiến lược cạnh tranh, nhưng doanh nghiệp có năng lực quản trị cao sẽ triển khai hiệu quả hơn thông qua việc phối hợp nguồn lực, kiểm soát chi phí và giám sát kết quả. Điều này cho thấy chiến lược cạnh tranh chỉ phát huy tác dụng khi được hỗ trợ bởi năng lực quản trị tương xứng.

Thứ ba, trong bối cảnh thị trường biến động, năng lực quản trị cho phép doanh nghiệp điều chỉnh và tái cấu trúc chiến lược cạnh tranh một cách linh hoạt. Các chuyên gia chỉ ra rằng những DNNVV có khả năng học hỏi, ra quyết định nhanh và quản trị rủi ro tốt thường duy trì được lợi thế cạnh tranh lâu dài hơn nhờ kịp thời điều chỉnh chiến lược cạnh tranh khi điều kiện thị trường thay đổi.

Thứ tư, phân tích định tính cho thấy chiến lược cạnh tranh đóng vai trò là "cơ chế chuyển hóa" năng lực quản trị thành kết quả cạnh tranh cụ thể. Năng lực quản trị giúp doanh nghiệp hình thành chiến lược cạnh tranh phù hợp, còn chiến lược cạnh tranh là công cụ để chuyển năng lực đó thành lợi thế thị trường, thị phần và hiệu quả kinh doanh.

Qua phân tích ý kiến chuyên gia cho thấy mối quan hệ giữa năng lực quản trị và năng lực cạnh tranh của DNNVV mang tính hai tầng tác động:

Tác động trực tiếp: năng lực quản trị ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh thông qua hiệu quả vận hành, chất lượng quyết định, quản trị nguồn lực và khả năng thích ứng.

Tác động gián tiếp: năng lực quản trị ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh thông qua việc định hình, lựa chọn và thực thi chiến lược cạnh tranh phù hợp.

Kết quả phân tích định tính này củng cố mạnh mẽ cho các kết quả định lượng của Luận án, đặc biệt là vai trò trung gian của chiến lược cạnh tranh trong mối quan hệ giữa năng lực quản trị và năng lực cạnh tranh. Đồng thời, kết quả cũng khẳng định rằng việc nâng cao năng lực quản trị chỉ thực sự phát huy hiệu quả khi gắn liền với việc xây dựng và triển khai chiến lược cạnh tranh phù hợp với đặc thù và nguồn lực của DNNVV tại Bình Dương.

4.4.2. Một số vấn đề đặt ra

Từ việc thảo luận các kết quả nghiên cứu ở mục trên, có thể nhận thấy rằng NLCT của DNNVV tại Bình Dương chịu tác động mạnh mẽ từ các yếu tố quản trị nội tại, song mức độ phát huy tác động của các yếu tố này còn chưa đồng đều và chưa được khai thác một cách hệ thống. Những kết quả đạt được đồng thời cũng chỉ ra một số vấn đề cốt lõi đặt ra trong thực tiễn quản trị và cạnh tranh của doanh nghiệp, cần được nhận diện rõ ràng nhằm làm cơ sở cho việc đề xuất các giải pháp phù hợp trong giai đoạn tiếp theo.

Thứ nhất, kết quả nghiên cứu cho thấy NLQT có vai trò quyết định đối với NLCT, nhưng trên thực tế, nhiều DNNVV vẫn chưa coi quản trị là một năng lực chiến lược cần được đầu tư bài bản. Quản trị trong nhiều doanh nghiệp vẫn mang tính kinh nghiệm, phụ thuộc lớn vào cá nhân chủ doanh nghiệp, thiếu các quy trình, công cụ và phương pháp quản trị hiện đại. Điều này dẫn đến tình trạng NLQT tồn tại dưới dạng tiềm năng, nhưng chưa được chuyển hóa đầy đủ thành lợi thế cạnh tranh bền vững. Vấn đề đặt ra là làm thế nào để chuyển từ mô hình quản trị dựa trên kinh nghiệm sang mô hình quản trị dựa trên hệ thống, dữ liệu và chiến lược, phù hợp với quy mô và nguồn lực của DNNVV.

Thứ hai, mặc dù quản trị chiến lược được xác nhận là một yếu tố quan trọng, song thực tiễn cho thấy nhiều doanh nghiệp chưa xây dựng được CLCT rõ ràng, nhất quán và có tính định hướng dài hạn. Chiến lược trong không ít trường hợp

chỉ dừng lại ở các mục tiêu ngắn hạn hoặc phản ứng trước biến động thị trường, thiếu sự gắn kết giữa mục tiêu, nguồn lực và hành động triển khai. Điều này dẫn đến sự lệch pha giữa NLQT hiện có và kết quả cạnh tranh đạt được. Do đó, một vấn đề quan trọng đặt ra là nhu cầu nâng cao năng lực hoạch định, điều chỉnh và thực thi CLCT theo hướng linh hoạt, phù hợp với bối cảnh biến động nhanh của môi trường kinh doanh tại Bình Dương.

Thứ ba, vai trò nổi bật của quản trị tài chính trong các kết quả nghiên cứu phản ánh một thực tế rằng hạn chế về tài chính vẫn là "điểm nghẽn" lớn đối với NLCT của DNNVV. Nhiều doanh nghiệp gặp khó khăn trong quản trị dòng tiền, kiểm soát chi phí và tiếp cận các nguồn vốn trung và dài hạn, từ đó hạn chế khả năng đầu tư cho đổi mới công nghệ, phát triển nhân lực và mở rộng thị trường. Vấn đề đặt ra không chỉ là khả năng tiếp cận vốn, mà còn là năng lực sử dụng vốn hiệu quả và gắn kết các quyết định tài chính với CLCT tổng thể của doanh nghiệp.

Thứ tư, kết quả nghiên cứu liên quan đến quản trị nhân lực và marketing cho thấy đây là những yếu tố quan trọng nhưng chưa được đầu tư tương xứng trong nhiều DNNVV. Thực tiễn cho thấy doanh nghiệp thường thiếu chiến lược phát triển nhân lực dài hạn, khó thu hút và giữ chân lao động có kỹ năng, đặc biệt là đội ngũ quản lý cấp trung. Đồng thời, hoạt động marketing còn mang tính tự phát, thiếu định vị rõ ràng và chưa tận dụng hiệu quả các công cụ marketing hiện đại, nhất là marketing số. Vấn đề đặt ra là cần thay đổi nhận thức của doanh nghiệp về vai trò của nhân lực và marketing như những nguồn lực chiến lược, thay vì coi đây chỉ là các hoạt động hỗ trợ mang tính chi phí.

Thứ năm, kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng quản trị công nghệ và quản trị quan hệ chưa phát huy đầy đủ vai trò trong việc nâng cao NLCT. Điều này phản ánh thực tế rằng việc ứng dụng công nghệ trong DNNVV tại Bình Dương còn mang tính rời rạc, thiếu định hướng chiến lược và chủ yếu tập trung vào các khâu tác nghiệp cơ bản. Tương tự, các mối quan hệ với đối tác, khách hàng và các bên liên quan thường dựa nhiều vào yếu tố cá nhân, thiếu cơ chế khai thác và duy trì giá trị lâu dài. Vấn đề đặt ra là làm thế nào để tích hợp công nghệ và quan hệ vào CLCT, biến chúng từ các yếu tố hỗ trợ thành các nguồn lực tạo khác biệt trên thị trường.

Thứ sáu, việc giả thuyết về quản trị rủi ro không được chấp nhận cho thấy quản trị rủi ro chưa được coi là một NLQT cốt lõi trong nhiều DNNVV. Quản trị rủi ro thường mang tính đối phó, thiếu hệ thống và chưa được lồng ghép vào quá trình ra quyết định chiến lược. Trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng bất định, điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết phải thay đổi cách tiếp cận đối với quản trị rủi ro, chuyển từ tư duy "xử lý sự cố" sang tư duy "phòng ngừa và quản trị rủi ro chủ động" gắn với chiến lược và ra quyết định.

Thứ bảy, kết quả nghiên cứu về vai trò trung gian của CLCT đặt ra một vấn đề mang tính bản chất: NLQT chỉ có thể phát huy hiệu quả khi được chuyển hóa thông qua một CLCT phù hợp. Thực tiễn cho thấy nhiều doanh nghiệp dù đã có những cải thiện nhất định về quản trị, nhưng do thiếu CLCT rõ ràng hoặc lựa chọn chiến lược chưa phù hợp với nguồn lực và thị trường mục tiêu, nên chưa đạt được kết quả cạnh tranh tương xứng. Vấn đề đặt ra là cần xác định CLCT như một "trục liên kết" giữa NLQT và kết quả cạnh tranh, đồng thời nâng cao năng lực lựa chọn và thực thi chiến lược phù hợp với từng nhóm doanh nghiệp và từng phân khúc thị trường.

Cuối cùng, từ các kết quả nghiên cứu có thể thấy rằng NLCT của DNNVV tại Bình Dương là kết quả của sự tương tác phức tạp giữa nhiều yếu tố quản trị, chứ không phải là sản phẩm của một yếu tố đơn lẻ. Điều này đặt ra yêu cầu tiếp cận vấn đề nâng cao NLCT theo hướng hệ thống, đồng bộ và có trọng tâm. Các giải pháp đề xuất trong các mục tiếp theo của chương này cần xuất phát từ việc nhận diện đúng các vấn đề cốt lõi, ưu tiên những NLQT có tác động mạnh, đồng thời chú trọng vai trò điều phối của CLCT nhằm bảo đảm tính khả thi và hiệu quả trong thực tiễn.

Tiểu kết Chương 4

Chương IV đã trình bày và phân tích một cách có hệ thống thực trạng ảnh hưởng của các yếu tố NLQT đến NLCT của các DNNVV tại Bình Dương trên cơ sở kết hợp giữa phân tích định lượng và định tính. Thông qua dữ liệu khảo sát thu thập từ các doanh nghiệp, chương này đã kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết đề xuất, qua đó làm rõ mức độ, chiều hướng và cơ chế tác động của các yếu tố NLQT đến NLCT trong bối cảnh thực tiễn địa phương.

Kết quả phân tích cho thấy, các yếu tố NLQT của DNNVV đều có ảnh hưởng tích cực đến NLCT, tuy nhiên mức độ tác động giữa các yếu tố là khác nhau. Trong đó, các năng lực liên quan trực tiếp đến định hướng và điều hành hoạt động doanh nghiệp như NLQT chiến lược, NLQT marketing, NLQT nhân lực và năng lực ra quyết định thể hiện vai trò nổi trội trong việc nâng cao NLCT. Điều này phản ánh thực tế rằng, trong điều kiện nguồn lực còn hạn chế, DNNVV tại Bình Dương phụ thuộc nhiều vào chất lượng quản trị và khả năng điều hành của đội ngũ lãnh đạo hơn là vào các lợi thế về quy mô hay vốn.

Đặc biệt, kết quả kiểm định vai trò trung gian của CLCT cho thấy CLCT không chỉ có tác động trực tiếp đến NLCT của doanh nghiệp, mà còn đóng vai trò là kênh truyền dẫn quan trọng, chuyển hóa tác động của các yếu tố NLQT thành kết quả cạnh tranh quan sát được. Các doanh nghiệp có NLQT tốt thường lựa chọn và thực thi CLCT phù hợp hơn, từ đó đạt được kết quả tích cực về tăng trưởng doanh thu, duy trì khách hàng và khả năng thích ứng với thị trường. Kết quả này phù hợp với các luận cứ của lý thuyết cạnh tranh theo Porter cũng như các nghiên cứu thực nghiệm về DNNVV trong và ngoài nước.

Bên cạnh đó, phân tích định tính bổ trợ đã giúp làm rõ hơn các kết quả định lượng, cho thấy nhiều doanh nghiệp tại Bình Dương vẫn còn hạn chế trong việc xây dựng CLCT rõ ràng và nhất quán. Trong không ít trường hợp, CLCT mới chỉ dừng lại ở phản ứng ngắn hạn trước biến động thị trường, chưa được gắn kết chặt chẽ với NLQT nội tại. Điều này phần nào lý giải sự khác biệt về mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp, ngay cả khi họ hoạt động trong cùng ngành và cùng môi trường kinh doanh.

CHƯƠNG 5
GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CHO DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH TRONG BỐI CẢNH MỚI

5.1. Bối cảnh và yêu cầu đặt ra đối với việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Bình Dương

Trong những năm gần đây, bối cảnh phát triển kinh tế - xã hội của Bình Dương đã và đang có những chuyển biến sâu sắc, đặt ra cả cơ hội và thách thức mới đối với khu vực DNNVV. Từ một địa phương đi đầu trong thu hút đầu tư công nghiệp và phát triển các khu công nghiệp, Bình Dương đang từng bước chuyển sang giai đoạn phát triển dựa nhiều hơn vào chất lượng tăng trưởng, sử dụng hiệu quả nguồn lực và khả năng tham gia sâu vào chuỗi giá trị khu vực và toàn cầu. Sự chuyển đổi mô hình phát triển này đòi hỏi các doanh nghiệp, đặc biệt là DNNVV, phải không ngừng nâng cao NLCT để thích ứng với bối cảnh mới và phát triển theo hướng bền vững.

Trước hết, bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng tiếp tục tạo ra áp lực cạnh tranh ngày càng lớn đối với DNNVV tại Bình Dương. Việc Việt Nam tham gia vào nhiều hiệp định thương mại tự do thế hệ mới không chỉ mở rộng cơ hội tiếp cận thị trường xuất khẩu, mà còn làm gia tăng mức độ cạnh tranh ngay tại thị trường trong nước. DNNVV không chỉ cạnh tranh với nhau, mà còn phải đối mặt với các doanh nghiệp lớn khác trong nước và các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài - vốn sở hữu những lợi thế vượt trội về vốn, công nghệ, quản trị và mạng lưới thị trường. Trong bối cảnh đó, các lợi thế cạnh tranh truyền thống dựa trên chi phí lao động thấp, ưu đãi địa phương hoặc khai thác tài nguyên ngày càng suy giảm, buộc DNNVV phải chuyển mạnh sang cạnh tranh dựa trên năng lực nội tại, đặc biệt là NLQT, chất lượng sản phẩm - dịch vụ và khả năng đáp ứng linh hoạt nhu cầu thị trường.

Song song với quá trình hội nhập, Bình Dương cũng đang chịu tác động mạnh mẽ từ xu hướng tái cấu trúc không gian phát triển kinh tế vùng, đặc biệt là sau khi sáp nhập vào Thành phố Hồ Chí Minh theo các Nghị quyết của Trung ương và Chính phủ về sắp xếp đơn vị hành chính và tổ chức không gian phát triển

đô thị - kinh tế. Trong định hướng này, việc hợp nhất Bình Dương vào Thành phố Hồ Chí Minh không chỉ mang ý nghĩa điều chỉnh về mặt hành chính, mà còn phản ánh một bước chuyển quan trọng trong tư duy phát triển, hướng tới hình thành một cực tăng trưởng lớn có khả năng cạnh tranh ở tầm khu vực và quốc tế. Đối với DNNVV tại Bình Dương, quá trình này tạo ra một không gian cạnh tranh mới với mức độ cạnh tranh cao hơn, tiêu chuẩn thị trường khắt khe hơn và sự hiện diện rõ nét hơn của các doanh nghiệp lớn, các tập đoàn đa quốc gia và các doanh nghiệp dịch vụ - công nghệ có trình độ quản trị cao.

Trong không gian phát triển mới, Bình Dương không còn chỉ giữ vai trò là "vệ tinh công nghiệp", mà đang từng bước trở thành một bộ phận hữu cơ của không gian kinh tế đô thị - công nghiệp - dịch vụ tích hợp của TP. Hồ Chí Minh. Điều này mở ra nhiều cơ hội cho DNNVV trong việc tiếp cận thị trường rộng lớn hơn, nguồn nhân lực chất lượng cao hơn, hệ sinh thái đổi mới sáng tạo và mạng lưới đối tác đa dạng của Thành phố Hồ Chí Minh. Tuy nhiên, khả năng tận dụng các cơ hội này phụ thuộc trực tiếp vào NLCT của từng doanh nghiệp. Những doanh nghiệp thiếu NLQT, thiếu CLCT rõ ràng và thiếu khả năng thích ứng sẽ khó tham gia sâu vào chuỗi giá trị mới, trong khi các doanh nghiệp có NLQT tốt và chiến lược phù hợp có thể tận dụng quá trình hợp nhất như một "đòn bẩy" để mở rộng thị trường, nâng cấp vị thế và gia tăng giá trị.

Một yếu tố bối cảnh quan trọng khác là sự phát triển nhanh chóng của khoa học - công nghệ và xu hướng chuyển đổi số đang làm thay đổi căn bản phương thức sản xuất, kinh doanh và cạnh tranh nói chung, tại Bình Dương và Thành phố Hồ Chí Minh nói riêng. Công nghệ số, tự động hóa và các mô hình kinh doanh mới không chỉ tạo ra cơ hội nâng cao hiệu quả hoạt động, giảm chi phí và mở rộng thị trường, mà còn đặt ra thách thức lớn đối với DNNVV do hạn chế về nguồn lực tài chính, nhân lực và NLQT. Trong bối cảnh Bình Dương tham gia sâu hơn vào không gian kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh mở rộng, yêu cầu về ứng dụng công nghệ, quản trị dữ liệu, minh bạch thông tin và kết nối số càng trở nên rõ nét. Tuy nhiên, như các kết quả nghiên cứu đã chỉ ra, công nghệ chỉ thực sự phát huy vai trò nâng cao NLCT khi được tích hợp vào CLCT tổng thể, phù hợp với quy mô,

nguồn lực và định hướng phát triển của doanh nghiệp, thay vì được triển khai một cách dàn trải và mang tính phong trào.

Bên cạnh đó, môi trường kinh doanh trong giai đoạn hiện nay ngày càng biến động và khó dự báo, với sự gia tăng của các rủi ro từ biến động kinh tế toàn cầu, gián đoạn chuỗi cung ứng, thay đổi chính sách và các rủi ro phi truyền thống. Trong không gian cạnh tranh mở rộng của Thành phố Hồ Chí Minh, mức độ cạnh tranh cao và áp lực chi phí lớn càng làm gia tăng tính dễ tổn thương của DNNVV. Điều này đặt ra yêu cầu mới đối với NLCT, không chỉ ở khả năng tăng trưởng hay mở rộng thị phần, mà còn ở khả năng thích ứng, duy trì hoạt động và phục hồi trước các cú sốc từ môi trường bên ngoài. NLQT rủi ro, năng lực ra quyết định và khả năng điều chỉnh chiến lược một cách linh hoạt vì thế trở thành những yêu cầu ngày càng quan trọng.

Từ các bối cảnh trên có thể thấy rằng yêu cầu nâng cao NLCT của DNNVV tại Bình Dương nói riêng, trong phạm vi địa lý rộng hơn là thành phố Hồ Chí Minh và cả nước nói chung, trong giai đoạn hiện nay mang tính cấp thiết và rất thời sự. Doanh nghiệp cần chuyển từ tư duy cạnh tranh dựa trên lợi thế sẵn có sang tư duy cạnh tranh dựa trên năng lực nội tại và khả năng tạo giá trị bền vững. NLCT không còn là kết quả của một vài yếu tố đơn lẻ, mà là sự tổng hợp của nhiều NLQT như tài chính, chiến lược, nhân lực, marketing, công nghệ và năng lực ra quyết định,… được điều phối thông qua một CLCT rõ ràng và phù hợp với bối cảnh phát triển mới.

Đồng thời, bối cảnh thực hiện các Nghị quyết của Trung ương về tổ chức lại không gian phát triển và hợp nhất Bình Dương vào Thành phố Hồ Chí Minh (cùng Bà Rịa – Vũng Tàu) cũng đặt ra yêu cầu phải chuẩn hóa và chuyên nghiệp hóa hoạt động quản trị trong DNNVV. Quản trị cần được xem như một năng lực chiến lược, chứ không chỉ là hoạt động tác nghiệp thường ngày. Việc xây dựng các quy trình quản trị cơ bản, ứng dụng các công cụ quản trị hiện đại, nâng cao năng lực của đội ngũ quản lý và giảm dần sự phụ thuộc vào kinh nghiệm cá nhân của chủ doanh nghiệp là điều kiện quan trọng để doanh nghiệp có thể hội nhập và cạnh tranh hiệu quả trong không gian phát triển mới.

Cuối cùng, yêu cầu về nâng cao NLCT của DNNVV không thể tách rời vai trò hỗ trợ của chính quyền địa phương và các tổ chức liên quan trong bối cảnh hợp nhất. Một môi trường thể chế minh bạch, các chính sách hỗ trợ phù hợp và hệ sinh thái hỗ trợ doanh nghiệp hiệu quả sẽ tạo điều kiện thuận lợi để doanh nghiệp nâng cao NLQT và thực thi CLCT. Tuy nhiên, sự hỗ trợ từ bên ngoài chỉ có thể phát huy tác dụng khi bản thân doanh nghiệp chủ động đổi mới tư duy quản trị, nâng cao năng lực nội tại và sẵn sàng thích ứng với những yêu cầu cạnh tranh ngày càng cao.

Tóm lại, trong bối cảnh hội nhập sâu rộng, chuyển đổi mô hình tăng trưởng, phát huy vai trò của đổi mới sáng tạo - chuyển đổi số và tái cấu trúc không gian phát triển gắn với việc thực hiện các Nghị quyết của Trung ương về hợp nhất Bình Dương vào Thành phố Hồ Chí Minh, việc nâng cao NLCT của DNNVV trong khu vực Bình Dương và Thành phố Hồ Chí Minh không chỉ là yêu cầu trước mắt, mà còn là điều kiện then chốt cho sự phát triển bền vững trong dài hạn. Những yêu cầu đặt ra từ bối cảnh này chính là cơ sở quan trọng để xác định các quan điểm, định hướng và hệ thống giải pháp nâng cao NLCT cho DNNVV tại Bình Dương và Thành phố Hồ Chí Minh.

5.2. Quan điểm và định hướng đề xuất giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh cho DNNVV tại Bình Dương

5.2.1. Quan điểm đề xuất giải pháp

Việc đề xuất các giải pháp nâng cao NLCT cho DNNVV tại Bình Dương trong giai đoạn hiện nay cần được đặt vào một hệ thống quan điểm rõ ràng, nhất quán, vừa có cơ sở lý luận vững chắc, vừa bám sát các bằng chứng thực nghiệm và bối cảnh phát triển cụ thể của địa phương. Trên cơ sở đó, các quan điểm đề xuất giải pháp trong nghiên cứu này được xây dựng dựa trên hai trụ cột lý thuyết chủ đạo mà đã được áp dụng để phân tích xuyên suốt của luận án là: Lý thuyết quan điểm dựa trên nguồn lực (Resource-Based View - RBV) và lý thuyết năng lực động (Dynamic Capabilities View - DCV), đồng thời xuất phát trực tiếp từ các kết quả nghiên cứu thực nghiệm trước đây.

Thứ nhất, quan điểm xuyên suốt của nghiên cứu là coi NLQT của doanh nghiệp và các yếu tố cấu thành của nó là nền tảng cốt lõi của tác động đến NLCT.

Theo tiếp cận RBV, lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp không bắt nguồn từ các yếu tố bên ngoài hay các lợi thế ngắn hạn, mà từ việc sở hữu và khai thác hiệu quả các nguồn lực và năng lực nội tại có giá trị, khó sao chép và khó thay thế. Trong bối cảnh DNNVV tại Bình Dương thường hạn chế về vốn, công nghệ và quy mô, NLQT trở thành nguồn lực mang tính chiến lược, quyết định khả năng tổ chức, phối hợp và sử dụng hiệu quả các nguồn lực khác. Các kết quả thực nghiệm của nghiên cứu cho thấy phần lớn các thành phần NLQT có tác động trực tiếp và có ý nghĩa đến NLCT, qua đó củng cố quan điểm rằng việc nâng cao NLQT là điều kiện tiên quyết để nâng cao NLCT của DNNVV.

Theo quan điểm này, các giải pháp đề xuất trong luận án không hướng tới việc mở rộng quy mô của danh nghiệp bằng mọi giá hay chạy theo các lợi thế bên ngoài mang tính ngắn hạn, mà tập trung vào việc củng cố và nâng cao chất lượng quản trị nội tại của doanh nghiệp. Điều này bao gồm việc chuẩn hóa các hoạt động quản trị, nâng cao năng lực của đội ngũ quản lý, cải thiện chất lượng ra quyết định và từng bước xây dựng hệ thống quản trị phù hợp với quy mô và đặc thù của DNNVV. Việc coi NLQT là nền tảng cũng hàm ý rằng các giải pháp cần được triển khai một cách đồng bộ, tránh tình trạng cải thiện từng yếu tố riêng lẻ mà thiếu sự gắn kết tổng thể.

Thứ hai, nghiên cứu nhấn mạnh quan điểm coi CLCT là cơ chế trung gian giúp chuyển hóa NLQT thành kết quả cạnh tranh thực tế. Theo tiếp cận DCV, trong môi trường kinh doanh biến động và cạnh tranh ngày càng gay gắt, doanh nghiệp chỉ có thể duy trì và nâng cao lợi thế cạnh tranh khi có khả năng cảm nhận cơ hội, lựa chọn chiến lược phù hợp và tái cấu trúc nguồn lực một cách linh hoạt. Các kết quả kiểm định thực nghiệm về vai trò trung gian của CLCT cho thấy NLQT không tự động tạo ra NLCT, mà cần được "kích hoạt" và định hướng thông qua CLCT phù hợp với bối cảnh thị trường và nguồn lực của doanh nghiệp.

Từ quan điểm này, các giải pháp nâng cao NLCT cần đặc biệt chú trọng đến việc nâng cao năng lực xây dựng, lựa chọn và thực thi CLCT của DNNVV. CLCT không được hiểu như một bản kế hoạch mang tính hình thức, mà là một quá trình quản trị liên tục, gắn chặt với các quyết định về tài chính, nhân lực, marketing, công nghệ và tổ chức sản xuất. Việc xác định rõ CLCT sẽ giúp doanh nghiệp định

hướng việc sử dụng nguồn lực, lựa chọn thị trường mục tiêu và tạo ra sự khác biệt cần thiết để cạnh tranh hiệu quả trong không gian kinh tế ngày càng mở rộng, đặc biệt trong bối cảnh Bình Dương tham gia sâu hơn vào không gian phát triển của Thành phố Hồ Chí Minh.

Thứ ba, một quan điểm quan trọng khác trong đề xuất giải pháp là bảo đảm tính khả thi và phù hợp với đặc thù của DNNVV. Các giải pháp được xây dựng không nhằm mô phỏng các mô hình quản trị hay CLCT của doanh nghiệp lớn, mà cần được thiết kế trên cơ sở nguồn lực hạn chế, trình độ quản trị và điều kiện thực tiễn của DNNVV tại Bình Dương. Điều này phù hợp với tinh thần của lý thuyết RBV và DCV, khi nhấn mạnh việc phát huy các nguồn lực và năng lực sẵn có, đồng thời từng bước nâng cao khả năng thích ứng và đổi mới của doanh nghiệp.

Theo quan điểm này, các giải pháp cần có lộ trình thực hiện rõ ràng, tránh yêu cầu doanh nghiệp phải đầu tư lớn trong thời gian ngắn hoặc thay đổi mô hình quản trị một cách đột ngột. Thay vào đó, các giải pháp nên hướng tới việc cải thiện dần dần nhưng bền vững, tập trung vào những NLQT có tác động mạnh đến NLCT theo kết quả nghiên cứu thực nghiệm. Đồng thời, việc triển khai giải pháp cần gắn với vai trò hỗ trợ của chính quyền địa phương, các tổ chức hiệp hội và hệ sinh thái hỗ trợ doanh nghiệp tại Bình Dương và Thành phố Hồ Chí Minh (như Hiệp hội DNNVV hay Hiệp hội Doanh nhân thành phố), nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho DNNVV nâng cao NLCT trong bối cảnh mới.

Tóm lại, các quan điểm đề xuất giải pháp trong nghiên cứu này được xây dựng trên cơ sở kết hợp chặt chẽ giữa lý thuyết RBV và DCV với các bằng chứng thực nghiệm, trong đó NLQT được xác định là nền tảng của NLCT, CLCT là cơ chế trung gian quan trọng và tính khả thi được coi là yêu cầu xuyên suốt trong quá trình đề xuất và triển khai giải pháp. Những quan điểm này là cơ sở định hướng cho việc xác định các định hướng và nhóm giải pháp cụ thể nhằm nâng cao NLCT cho DNNVV tại Bình Dương trong các mục tiếp theo của chương này.

5.2.2. Định hướng nâng cao năng lực cạnh tranh cho DNNVV trong giai đoạn 2026 - 2030

Giai đoạn 2026 - 2030, với tầm nhìn đến năm 2035, đánh dấu một bước chuyển quan trọng trong bối cảnh phát triển của Bình Dương khi địa phương này đã là một

bộ phận của Thành phố Hồ Chí Minh (từ tháng 7 năm 2025). Sự thay đổi này không chỉ làm thay đổi không gian hành chính, mà quan trọng hơn là tái định hình không gian kinh tế, cấu trúc cạnh tranh và các chuẩn mực phát triển đối với khu vực DNNVV. Trong bối cảnh đó, việc nâng cao NLCT của DNNVV tại địa phương cần được định hướng theo hướng thích ứng với không gian phát triển mới, đồng thời bảo đảm khả năng tạo lập giá trị bền vững trong trung hạn và dài hạn.

Một định hướng xuyên suốt trong giai đoạn 2026 - 2030 là nâng cao NLCT cho DNNVV theo hướng gắn kết chặt chẽ với không gian kinh tế của Thành phố Hồ Chí Minh mở rộng (cả với không gian của tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu cũ). Khi Bình Dương trở thành một cấu phần của đô thị đặc biệt, DNNVV không còn hoạt động trong một thị trường mang tính địa phương hay vùng hẹp, mà tham gia vào một không gian cạnh tranh có mức độ tích hợp cao giữa công nghiệp, dịch vụ và đô thị kinh tế lớn. Trong không gian này, NLCT không chỉ được thể hiện qua khả năng tồn tại độc lập, mà còn qua khả năng kết nối, phối hợp và bổ trợ trong các mạng lưới sản xuất - kinh doanh liên vùng. Do đó, định hướng nâng cao NLCT cần tập trung vào việc giúp doanh nghiệp xác định rõ vị trí và vai trò của mình trong hệ sinh thái kinh tế của Thành phố Hồ Chí Minh sau sáp nhập.

Gắn với định hướng đó, một yêu cầu quan trọng là thúc đẩy DNNVV tham gia ngày càng sâu vào các chuỗi giá trị. Trong giai đoạn 2026 - 2030, NLCT của doanh nghiệp không chỉ được đo bằng quy mô sản xuất hay doanh thu, mà còn bởi khả năng đáp ứng các tiêu chuẩn ngày càng cao về chất lượng, độ tin cậy, tính minh bạch và khả năng phối hợp trong chuỗi. DNNVV cần được định hướng phát triển theo hướng chuyên môn hóa, tập trung vào các khâu, phân đoạn phù hợp với nguồn lực và lợi thế của mình, thay vì theo đuổi mô hình phát triển dàn trải. Việc tham gia chuỗi giá trị không chỉ giúp doanh nghiệp mở rộng thị trường, mà còn tạo điều kiện để nâng cao NLQT, tiếp cận công nghệ, chuẩn mực quản trị và phương thức tổ chức sản xuất - kinh doanh hiện đại.

Một định hướng quan trọng khác trong giai đoạn 2026 - 2030 là chuyển dịch mô hình cạnh tranh của DNNVV từ dựa trên chi phí sang dựa trên giá trị và sự khác biệt. Trong không gian Thành phố Hồ Chí Minh mở rộng, nơi tập trung nhiều doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp công nghệ và các tập đoàn đa quốc gia, lợi thế

cạnh tranh dựa trên chi phí thấp ngày càng bị thu hẹp. DNNVV cần định hướng xây dựng lợi thế cạnh tranh dựa trên chất lượng sản phẩm - dịch vụ, khả năng đáp ứng linh hoạt, mức độ chuyên môn hóa và giá trị gia tăng trong chuỗi. Định hướng này phù hợp với đặc thù của DNNVV, cho phép doanh nghiệp tận dụng sự linh hoạt và khả năng điều chỉnh nhanh để tạo ra giá trị khác biệt và duy trì vị thế cạnh tranh trong dài hạn.

Trong bối cảnh Đại hội Đảng lần thứ XIV đã diễn ra, định hướng nâng cao NLCT của DNNVV cũng cần được đặt trong tầm nhìn dài hạn về phát triển kinh tế tư nhân, nâng cao chất lượng tăng trưởng và phát triển bền vững. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp không chỉ chú trọng đến kết quả cạnh tranh trước mắt, mà còn hướng tới xây dựng NLCT mang tính nền tảng, gắn với chuẩn mực quản trị hiện đại, minh bạch và trách nhiệm xã hội. NLCT trong tầm nhìn đến năm 2035 cần được hiểu như khả năng tạo lập giá trị bền vững, duy trì vị thế trong chuỗi giá trị và thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh trong trung và dài hạn.

Bên cạnh đó, định hướng giai đoạn 2026 - 2030 cần nhấn mạnh vai trò điều phối của CLCT trong việc chuyển hóa NLQT thành kết quả cạnh tranh thực tế. DNNVV cần được định hướng xây dựng CLCT rõ ràng, phù hợp với không gian phát triển mới và vị trí của doanh nghiệp trong chuỗi giá trị, tránh tình trạng cạnh tranh tự phát hoặc sao chép mô hình của doanh nghiệp lớn. CLCT cần mang tính linh hoạt, cho phép doanh nghiệp điều chỉnh kịp thời trước những biến động của thị trường và môi trường kinh doanh, đồng thời bảo đảm sự nhất quán trong các quyết định quản trị then chốt.

Cuối cùng, trong tầm nhìn đến năm 2035, định hướng nâng cao NLCT của DNNVV tại Bình Dương nói riêng và Thành phố Hồ Chí Minh nói chung cần gắn với yêu cầu nâng cao khả năng thích ứng và phát triển bền vững trong một môi trường cạnh tranh ngày càng phức tạp và bất định. Doanh nghiệp cần hướng tới xây dựng NLCT không chỉ để mở rộng hoạt động, mà còn để duy trì ổn định, nâng cao khả năng chống chịu và phục hồi trước các cú sốc từ bên ngoài. Những định hướng này tạo nền tảng học thuật và thực tiễn cho việc đề xuất các nhóm giải pháp cụ thể, có tính khả thi và phù hợp với điều kiện của DNNVV tại Bình Dương, được trình bày ở các mục tiếp theo của chương này.

5.3. Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Bình Dương và Thành phố Hồ Chí Minh

5.3.1. Các yếu tố đặc hữu của Bình Dương

Bình Dương là một trong những địa phương có tốc độ công nghiệp hóa nhanh và mức độ tập trung các khu công nghiệp, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (FDI) cao nhất cả nước. Đặc điểm này vừa tạo ra cơ hội phát triển, vừa đặt ra áp lực cạnh tranh lớn đối với các DNNVV trên địa bàn. Trong bối cảnh đó, việc nâng cao năng lực cạnh tranh của DNNVV không thể tách rời yêu cầu nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp, đặc biệt là năng lực quản trị chiến lược nhằm giúp doanh nghiệp xác định đúng vị thế của mình trong chuỗi giá trị, lựa chọn thị trường mục tiêu và xây dựng chiến lược cạnh tranh phù hợp. Thực tiễn tại Bình Dương cho thấy các DNNVV có năng lực quản trị chiến lược tốt thường chủ động hơn trong việc tham gia chuỗi cung ứng, giảm dần sự phụ thuộc vào gia công đơn thuần và từng bước hình thành lợi thế cạnh tranh bền vững.

Bên cạnh đó, cơ cấu kinh tế của Bình Dương với tỷ trọng lớn các DNNVV hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp chế biến, chế tạo và công nghiệp hỗ trợ đặt ra yêu cầu đặc biệt cao đối với năng lực quản trị công nghệ và quản trị vận hành. Trong môi trường cạnh tranh khốc liệt, nơi các tiêu chuẩn về chất lượng, tiến độ giao hàng và chi phí ngày càng khắt khe, năng lực quản trị công nghệ trở thành yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp tối ưu hóa quy trình sản xuất, giảm chi phí và nâng cao chất lượng sản phẩm. Các DNNVV tại Bình Dương chỉ có thể nâng cao NLCT khi việc đầu tư và ứng dụng công nghệ được đặt trong một chiến lược quản trị tổng thể, thay vì mang tính đối phó hay ngắn hạn.

Một đặc điểm khác có tính đặc hữu của Bình Dương là thị trường lao động có tỷ lệ lao động nhập cư cao và mức độ biến động lao động lớn. Điều này làm cho năng lực quản trị nguồn nhân lực trở thành một yếu tố quản trị có ảnh hưởng trực tiếp và lâu dài đến NLCT của DNNVV. Việc tuyển dụng, đào tạo và giữ chân người lao động, đặc biệt là lao động có tay nghề và đội ngũ quản lý trung gian, không chỉ giúp ổn định hoạt động sản xuất - kinh doanh mà còn tạo nền tảng cho việc thực thi hiệu quả các chiến lược cạnh tranh. Những DNNVV có năng lực

quản trị nhân sự tốt thường duy trì được năng suất ổn định, giảm rủi ro gián đoạn sản xuất và nâng cao uy tín với khách hàng và đối tác.

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh tại Bình Dương biến động nhanh, chịu tác động mạnh từ hội nhập quốc tế, dịch chuyển chuỗi cung ứng và biến động kinh tế vĩ mô, năng lực ra quyết định và quản trị rủi ro của doanh nghiệp có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Năng lực quản trị thể hiện ở khả năng ra quyết định kịp thời, dựa trên thông tin và dữ liệu, giúp doanh nghiệp chủ động điều chỉnh hoạt động sản xuất - kinh doanh và chiến lược cạnh tranh khi môi trường thay đổi. Qua đó, năng lực quản trị không chỉ tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động mà còn ảnh hưởng gián tiếp đến năng lực cạnh tranh thông qua việc điều chỉnh và tái cấu trúc chiến lược cạnh tranh phù hợp với điều kiện thực tiễn.

Ngoài ra, Bình Dương là địa phương sớm hình thành hệ sinh thái hỗ trợ doanh nghiệp với sự hiện diện của các hiệp hội ngành nghề, mạng lưới liên kết giữa doanh nghiệp FDI và DNNVV, cùng với vai trò điều phối tương đối tích cực của chính quyền địa phương. Trong bối cảnh này, năng lực quản trị quan hệ của doanh nghiệp trở thành một lợi thế cạnh tranh đặc thù. Các DNNVV có khả năng xây dựng và duy trì mối quan hệ hiệu quả với đối tác, khách hàng và cơ quan quản lý thường có điều kiện thuận lợi hơn trong việc tiếp cận thông tin, nguồn lực và cơ hội thị trường, qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh cả trực tiếp lẫn gián tiếp thông qua chiến lược cạnh tranh dựa trên liên kết và hợp tác.

Cuối cùng, quá trình chuyển dịch của Bình Dương từ mô hình phát triển công nghiệp truyền thống sang đô thị - công nghiệp - dịch vụ gắn với chuyển đổi số và phát triển bền vững đặt ra yêu cầu mới đối với năng lực quản trị hiện đại của DNNVV. Năng lực quản trị trong giai đoạn này không chỉ dừng lại ở quản trị chức năng truyền thống mà còn bao gồm năng lực quản trị đổi mới, quản trị số và quản trị dựa trên dữ liệu. Việc nâng cao năng lực quản trị theo hướng hiện đại sẽ giúp DNNVV tại Bình Dương xây dựng và triển khai chiến lược cạnh tranh phù hợp với bối cảnh mới, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh trong dài hạn.

Tổng hợp các phân tích trên cho thấy, các yếu tố đặc hữu của Bình Dương tạo ra cả áp lực và điều kiện thuận lợi để DNNVV nâng cao NLCT thông qua việc phát triển các yếu tố NLQT. NLQT, trong bối cảnh đặc thù của Bình Dương,

không chỉ tác động trực tiếp đến NLCT mà còn giữ vai trò quyết định trong việc hình thành, lựa chọn và thực thi chiến lược cạnh tranh - yếu tố trung gian quan trọng giúp chuyển hóa NLQT thành lợi thế cạnh tranh thực tế của doanh nghiệp.

5.3.2. Nhóm giải pháp nâng cao năng lực quản trị

Trên cơ sở các kết quả nghiên cứu thực nghiệm đã được kiểm định, có thể khẳng định rằng NLQT giữ vai trò nền tảng trong việc hình thành và nâng cao NLCT của DNNVV tại Bình Dương. Tuy nhiên, mức độ và cơ chế tác động của từng thành phần NLQT là khác nhau, đòi hỏi hệ thống giải pháp phải được thiết kế theo hướng có trọng tâm, bám sát các bằng chứng thực nghiệm, đồng thời phù hợp với bối cảnh phát triển mới của doanh nghiệp trong không gian Thành phố Hồ Chí Minh mở rộng. Nhóm giải pháp nâng cao NLQT dưới đây tập trung vào các yếu tố NLQT đã được chứng minh có tác động đáng kể đến NLCT, đồng thời điều chỉnh cách tiếp cận đối với những yếu tố năng lực chưa phát huy đầy đủ vai trò trong thực tiễn.

(1) Giải pháp nâng cao năng lực quản trị chiến lược:

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh biến động nhanh, cạnh tranh ngày càng gay gắt và yêu cầu thích ứng ngày càng cao, NLQT chiến lược giữ vai trò trung tâm trong việc định hướng phát triển dài hạn và tạo lập lợi thế cạnh tranh cho DNNVV. Nâng cao năng lực này không chỉ giúp doanh nghiệp xác định đúng hướng đi, mà còn bảo đảm sự nhất quán giữa mục tiêu chiến lược, phân bổ nguồn lực và thực thi trong thực tiễn. Trên cơ sở đó, cần tập trung vào một số giải pháp trọng tâm sau:

Chuyển đổi tư duy quản trị chiến lược từ cách tiếp cận ngắn hạn, thiên về xử lý tình huống sang định hướng dài hạn, chủ động và có tầm nhìn, dựa trên phân tích có hệ thống môi trường cạnh tranh, xu hướng thị trường và vị thế của doanh nghiệp trong ngành. Sự chuyển đổi này giúp doanh nghiệp xác định rõ mục tiêu chiến lược và tránh tình trạng ra quyết định mang tính cảm tính hoặc ứng phó.

Hoàn thiện quy trình hoạch định chiến lược theo hướng bài bản nhưng linh hoạt, kết hợp giữa phân tích môi trường bên ngoài (khách hàng, đối thủ, chuỗi giá trị, mức độ cạnh tranh) với đánh giá nguồn lực và năng lực nội tại, qua đó lựa chọn NLCT phù hợp với quy mô, ngành nghề và giai đoạn phát triển của doanh nghiệp.

Nâng cao năng lực lựa chọn và định hình NLCT bằng việc làm rõ lợi thế cốt lõi của doanh nghiệp, xác định trọng tâm cạnh tranh (chi phí, khác biệt hóa hoặc tập trung) và bảo đảm sự nhất quán giữa chiến lược tổng thể với các quyết định về đầu tư, tổ chức sản xuất - kinh doanh và phân bổ nguồn lực.

Tăng cường năng lực tổ chức thực thi chiến lược thông qua việc cụ thể hóa chiến lược thành mục tiêu, kế hoạch hành động và hệ thống chỉ tiêu đo lường phù hợp, đồng thời thiết lập cơ chế giám sát, đánh giá và điều chỉnh chiến lược trong quá trình triển khai nhằm hạn chế khoảng cách giữa hoạch định và thực tiễn.

Phát triển năng lực thích ứng và điều chỉnh chiến lược trong bối cảnh môi trường kinh doanh biến động, bằng cách thường xuyên rà soát, cập nhật chiến lược, kịp thời nắm bắt cơ hội thị trường, đổi mới mô hình kinh doanh và tái cấu trúc nguồn lực khi cần thiết.

Gắn kết quản trị chiến lược với các NLQT chức năng khác, bảo đảm chiến lược không tồn tại tách rời mà được hiện thực hóa thông qua quản trị tài chính, quản trị nhân lực, marketing, công nghệ và quản trị quan hệ, từ đó nâng cao hiệu quả thực thi và NLCT tổng thể của doanh nghiệp.

Chú trọng đào tạo và bồi dưỡng NLQT chiến lược cho chủ doanh nghiệp và đội ngũ quản lý, đặc biệt là các kỹ năng phân tích chiến lược, ra quyết định trong điều kiện bất định, quản trị thay đổi và lãnh đạo chiến lược, nhằm nâng cao chất lượng quyết định chiến lược và bảo đảm phát triển bền vững trong dài hạn.

(2) Giải pháp nâng cao năng lực quản trị tài chính:

NLQT tài chính giữ vai trò nền tảng trong hệ thống NLQT của doanh nghiệp, quyết định hiệu quả sử dụng nguồn lực, khả năng duy trì hoạt động ổn định và mức độ chống chịu trước các cú sốc của môi trường kinh doanh. Đối với DNNVV, hạn chế về vốn, khả năng tiếp cận tín dụng và trình độ quản trị tài chính còn yếu là những rào cản lớn đối với việc nâng cao NLCT. Vì vậy, việc tăng cường NLQT tài chính cần được xem là giải pháp trọng tâm, có tính lan tỏa đến các NLQT khác và đến NLCT tổng thể của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, cần tập trung triển khai các giải pháp sau:

Hoàn thiện hệ thống quản trị tài chính theo hướng minh bạch, chuẩn hóa và phù hợp với quy mô doanh nghiệp, bao gồm tổ chức hạch toán kế toán đầy đủ,

tuân thủ các chuẩn mực tài chính và nâng cao chất lượng thông tin tài chính phục vụ quản trị và ra quyết định.

Nâng cao NLQT dòng tiền, coi đây là nội dung cốt lõi của quản trị tài chính trong DNNVV, thông qua việc lập kế hoạch thu – chi, kiểm soát dòng tiền vào - ra, dự báo nhu cầu vốn lưu động và chủ động xây dựng các kịch bản tài chính trong điều kiện biến động thị trường.

Tăng cường năng lực lập kế hoạch tài chính trung và dài hạn, gắn kết chặt chẽ kế hoạch tài chính với chiến lược phát triển của doanh nghiệp, bảo đảm sự phù hợp giữa mục tiêu tăng trưởng, khả năng sinh lời và mức độ chấp nhận rủi ro tài chính.

Đa dạng hóa nguồn vốn và nâng cao khả năng tiếp cận tài chính chính thức thông qua việc cải thiện hồ sơ tài chính, minh bạch thông tin, xây dựng uy tín tín dụng và chủ động tiếp cận các kênh vốn phù hợp như ngân hàng, quỹ hỗ trợ DNNVV, quỹ đầu tư hoặc các chương trình tín dụng ưu đãi của Nhà nước.

Nâng cao năng lực kiểm soát chi phí và hiệu quả sử dụng vốn bằng cách áp dụng các công cụ quản trị tài chính hiện đại, phân tích chi phí – lợi ích, đánh giá hiệu quả đầu tư và ưu tiên phân bổ nguồn lực cho các hoạt động tạo giá trị gia tăng và lợi thế cạnh tranh dài hạn.

Tăng cường quản trị rủi ro tài chính thông qua việc nhận diện sớm các rủi ro về thanh khoản, lãi suất, tỷ giá, công nợ và xây dựng cơ chế phòng ngừa, kiểm soát phù hợp, nhằm hạn chế tác động tiêu cực đến hiệu quả kinh doanh và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số trong quản trị tài chính, như phần mềm kế toán - tài chính, công cụ quản lý dòng tiền và phân tích dữ liệu tài chính, qua đó nâng cao tính kịp thời, chính xác của thông tin và hỗ trợ hiệu quả cho quá trình ra quyết định quản trị.

Chú trọng đào tạo và nâng cao NLQT tài chính cho chủ doanh nghiệp và đội ngũ quản lý, đặc biệt là kiến thức về phân tích tài chính, lập kế hoạch ngân sách, quản trị dòng tiền và quản trị rủi ro, nhằm từng bước chuyên nghiệp hóa hoạt động quản trị tài chính trong DNNVV.

(3) Giải pháp nâng cao NLQT nhân lực:

Nguồn nhân lực là yếu tố trung tâm quyết định khả năng thực thi chiến lược, đổi mới sáng tạo và duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Đối với DNNVV, hạn chế về chất lượng lao động, thiếu cơ chế thu hút và giữ chân nhân lực có năng lực, cùng với hệ thống quản trị nhân sự còn mang tính hành chính là những rào cản lớn đối với việc nâng cao NLCT. Do đó, nâng cao NLQT nhân lực không chỉ nhằm cải thiện hiệu quả sử dụng lao động, mà còn tạo nền tảng cho việc phát triển bền vững và nâng cao NLCT tổng thể của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, cần tập trung vào các giải pháp sau:

Hoàn thiện hệ thống quản trị nhân lực theo hướng chuyên nghiệp và phù hợp với quy mô doanh nghiệp, bao gồm việc xây dựng cơ cấu tổ chức rõ ràng, mô tả công việc cụ thể và phân định rõ trách nhiệm, quyền hạn của từng vị trí, nhằm nâng cao hiệu quả phối hợp và giảm thiểu chồng chéo trong quản lý.

Nâng cao năng lực hoạch định và tuyển dụng nhân lực thông qua việc gắn kết kế hoạch nhân sự với chiến lược phát triển của doanh nghiệp, xác định rõ nhu cầu về số lượng và chất lượng lao động, đồng thời đa dạng hóa kênh tuyển dụng để thu hút nhân lực phù hợp với yêu cầu phát triển trong từng giai đoạn.

Chú trọng phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bằng cách đẩy mạnh đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng chuyên môn, kỹ năng quản lý và kỹ năng thích ứng với thay đổi, đặc biệt là kỹ năng số và tư duy đổi mới, nhằm nâng cao năng suất lao động và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Xây dựng cơ chế đánh giá hiệu quả công việc và đãi ngộ hợp lý, gắn kết kết quả làm việc của người lao động với thu nhập, cơ hội thăng tiến và ghi nhận thành tích, qua đó tạo động lực làm việc, nâng cao mức độ gắn bó và giảm tỷ lệ biến động nhân sự.

Tăng cường NLQT tri thức và học hỏi tổ chức thông qua việc khuyến khích chia sẻ kinh nghiệm, tích lũy và chuyển giao tri thức trong nội bộ doanh nghiệp, từ đó hình thành nguồn lực tri thức bền vững và khó sao chép, góp phần nâng cao lợi thế cạnh tranh dài hạn.

Đẩy mạnh xây dựng văn hóa doanh nghiệp theo hướng chuyên nghiệp, minh bạch và hướng đến hiệu quả, coi văn hóa tổ chức là công cụ quản trị mềm nhằm

định hướng hành vi, tăng cường cam kết của người lao động và hỗ trợ hiệu quả cho việc thực thi chiến lược.

Tăng cường ứng dụng công nghệ trong quản trị nhân lực, như hệ thống quản lý nhân sự, đánh giá hiệu suất và đào tạo trực tuyến, nhằm nâng cao tính minh bạch, kịp thời của thông tin nhân sự và hỗ trợ quá trình ra quyết định quản trị.

Chú trọng nâng cao NLQT nhân lực của đội ngũ lãnh đạo và quản lý cấp trung thông qua đào tạo kỹ năng lãnh đạo, tạo động lực và quản lý con người, nhằm bảo đảm sự thống nhất giữa mục tiêu tổ chức và lợi ích của người lao động, qua đó nâng cao NLCT tổng thể của doanh nghiệp.

(4) Giải pháp nâng cao năng lực quản trị marketing:

Quản trị marketing giữ vai trò cầu nối giữa doanh nghiệp và thị trường, quyết định khả năng nhận diện nhu cầu khách hàng, định vị sản phẩm và chuyển hóa các nguồn lực nội tại thành giá trị được thị trường chấp nhận. Đối với DNNVV, hạn chế về năng lực nghiên cứu thị trường, xây dựng thương hiệu và tổ chức hoạt động marketing còn mang tính tự phát là nguyên nhân chủ yếu làm suy giảm khả năng cạnh tranh. Do đó, nâng cao NLQT marketing là giải pháp quan trọng nhằm mở rộng thị trường, gia tăng giá trị cảm nhận của khách hàng và củng cố vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, cần tập trung triển khai các giải pháp sau:

Hoàn thiện tư duy quản trị marketing theo hướng định hướng thị trường và lấy khách hàng làm trung tâm, chuyển từ marketing mang tính ngắn hạn, thụ động sang marketing chiến lược gắn với mục tiêu phát triển dài hạn và NLCT của doanh nghiệp.

Nâng cao năng lực nghiên cứu và phân tích thị trường thông qua việc thu thập, xử lý và sử dụng có hệ thống thông tin về khách hàng, đối thủ cạnh tranh và xu hướng tiêu dùng, qua đó giúp doanh nghiệp xác định đúng thị trường mục tiêu, phân khúc khách hàng và cơ hội phát triển sản phẩm.

Tăng cường năng lực xây dựng và quản trị thương hiệu, coi thương hiệu là tài sản vô hình quan trọng, thông qua việc xác lập định vị rõ ràng, bảo đảm sự nhất quán trong thông điệp truyền thông và chất lượng sản phẩm, dịch vụ, từ đó nâng cao mức độ nhận diện và lòng trung thành của khách hàng.

Hoàn thiện năng lực xây dựng và triển khai các chính sách marketing hỗn hợp (sản phẩm, giá, phân phối, xúc tiến) phù hợp với đặc điểm thị trường và nguồn

lực của doanh nghiệp, bảo đảm tính linh hoạt và khả năng thích ứng trước thay đổi của môi trường cạnh tranh.

Nâng cao NLQT quan hệ khách hàng bằng cách xây dựng và duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng hiện tại, chú trọng chăm sóc sau bán hàng, thu thập phản hồi và cải thiện trải nghiệm khách hàng, qua đó gia tăng khả năng giữ chân khách hàng và mở rộng thị phần.

Đẩy mạnh ứng dụng marketing số và các công cụ truyền thông hiện đại, phù hợp với quy mô và năng lực của DNNVV, nhằm mở rộng khả năng tiếp cận thị trường, tối ưu chi phí marketing và nâng cao hiệu quả truyền thông – bán hàng.

Tăng cường liên kết hoạt động marketing với các NLQT khác, đặc biệt là quản trị chiến lược, quản trị nhân lực và quản trị công nghệ, nhằm bảo đảm sự thống nhất giữa định hướng thị trường, năng lực thực thi và mục tiêu cạnh tranh của doanh nghiệp.

Chú trọng đào tạo và nâng cao NLQT marketing cho đội ngũ quản lý và nhân sự marketing, đặc biệt là các kỹ năng phân tích thị trường, xây dựng chiến lược marketing, quản trị thương hiệu và ứng dụng công nghệ số, qua đó từng bước chuyên nghiệp hóa hoạt động marketing trong DNNVV.

(5) Giải pháp nâng cao năng lực ứng dụng công nghệ thông tin trong quản trị doanh nghiệp:

Trong bối cảnh chuyển đổi số và cạnh tranh ngày càng dựa trên tốc độ, dữ liệu và khả năng kết nối, năng lực ứng dụng công nghệ thông tin trở thành yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả quản trị, tối ưu hóa nguồn lực và gia tăng NLCT. Đối với DNNVV, việc ứng dụng công nghệ thông tin còn gặp nhiều hạn chế do thiếu nguồn lực, thiếu chiến lược số hóa và NLQT công nghệ chưa theo kịp yêu cầu thực tiễn. Vì vậy, nâng cao năng lực ứng dụng công nghệ thông tin cần được xem là giải pháp xuyên suốt, hỗ trợ trực tiếp cho quản trị chiến lược, tài chính, nhân lực, marketing và ra quyết định của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, cần tập trung triển khai các giải pháp sau:

Nâng cao nhận thức và tư duy chiến lược về ứng dụng công nghệ thông tin, coi công nghệ không chỉ là công cụ hỗ trợ tác nghiệp mà là yếu tố chiến lược giúp

đổi mới phương thức quản trị, nâng cao hiệu quả hoạt động và tạo lập lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Xây dựng lộ trình ứng dụng công nghệ thông tin phù hợp với quy mô, nguồn lực và giai đoạn phát triển của doanh nghiệp, tránh đầu tư dàn trải hoặc chạy theo xu hướng, đồng thời bảo đảm sự gắn kết giữa chiến lược số hóa và chiến lược phát triển chung của doanh nghiệp.

Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong các hoạt động quản trị cốt lõi, như kế toán - tài chính, quản trị nhân lực, quản trị khách hàng và quản trị chuỗi cung ứng, nhằm nâng cao tính minh bạch, kịp thời của thông tin và hỗ trợ hiệu quả cho quá trình ra quyết định quản trị.

Tăng cường khai thác và sử dụng dữ liệu trong quản trị doanh nghiệp thông qua việc thu thập, lưu trữ và phân tích dữ liệu hoạt động, dữ liệu khách hàng và dữ liệu thị trường, từ đó nâng cao chất lượng dự báo, lập kế hoạch và ra quyết định chiến lược.

Thúc đẩy ứng dụng các nền tảng số và công cụ quản trị hiện đại phù hợp với DNNVV, như phần mềm quản lý doanh nghiệp, quản trị quan hệ khách hàng, quản lý nhân sự và bán hàng trực tuyến, nhằm tối ưu chi phí, nâng cao hiệu suất và mở rộng khả năng tiếp cận thị trường.

Tăng cường bảo đảm an toàn, an ninh thông tin trong quá trình ứng dụng công nghệ thông tin, thông qua việc thiết lập các quy trình bảo mật dữ liệu, phân quyền truy cập và nâng cao nhận thức của người lao động về rủi ro an ninh mạng, nhằm giảm thiểu rủi ro công nghệ cho doanh nghiệp.

Gắn kết ứng dụng công nghệ thông tin với đổi mới mô hình kinh doanh và cải tiến quy trình nội bộ, coi công nghệ là công cụ thúc đẩy tái cấu trúc tổ chức, nâng cao năng suất và khả năng thích ứng trước biến động của môi trường kinh doanh.

Chú trọng đào tạo và nâng cao năng lực ứng dụng công nghệ thông tin cho đội ngũ quản lý và người lao động, đặc biệt là kỹ năng sử dụng công nghệ, tư duy dữ liệu và khả năng thích ứng với môi trường số, nhằm bảo đảm tính bền vững của quá trình chuyển đổi số trong doanh nghiệp.

(6) Giải pháp nâng cao năng lực quản trị quan hệ, năng lực ra quyết định và quản trị rủi ro:

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp và nhiều bất định, NLQT quan hệ, năng lực ra quyết định và quản trị rủi ro trở thành các NLQT nền tảng giúp doanh nghiệp duy trì sự ổn định, tăng khả năng thích ứng và bảo đảm thực thi hiệu quả các chiến lược đã lựa chọn. Đối với DNNVV, sự hạn chế về mạng lưới quan hệ, ra quyết định còn mang tính cảm tính và thiếu hệ thống quản trị rủi ro là những nguyên nhân làm gia tăng mức độ dễ tổn thương trước biến động thị trường. Vì vậy, việc nâng cao đồng bộ các năng lực này có ý nghĩa quan trọng trong việc củng cố NLCT và phát triển bền vững của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, cần tập trung triển khai các giải pháp sau:

Nâng cao NLQT quan hệ thông qua việc chủ động xây dựng, duy trì và khai thác hiệu quả các mối quan hệ với khách hàng, nhà cung cấp, đối tác kinh doanh, hiệp hội ngành nghề và cơ quan quản lý nhà nước, nhằm mở rộng cơ hội tiếp cận thông tin, nguồn lực và thị trường cho doanh nghiệp.

Tăng cường năng lực liên kết và hợp tác trong chuỗi giá trị bằng cách thúc đẩy các hình thức hợp tác linh hoạt, phù hợp với quy mô doanh nghiệp, qua đó nâng cao khả năng tham gia sâu hơn vào chuỗi cung ứng, giảm chi phí giao dịch và gia tăng giá trị gia tăng.

Hoàn thiện năng lực ra quyết định quản trị theo hướng khoa học và dựa trên thông tin, từng bước chuyển từ ra quyết định dựa chủ yếu vào kinh nghiệm cá nhân sang ra quyết định dựa trên phân tích dữ liệu, đánh giá phương án và cân nhắc rủi ro, bảo đảm tính kịp thời và hiệu quả của các quyết định quản trị.

Nâng cao chất lượng ra quyết định chiến lược và tác nghiệp thông qua việc thiết lập quy trình ra quyết định rõ ràng, phân định trách nhiệm giữa các cấp quản lý và tăng cường tham vấn chuyên gia, qua đó hạn chế sai lệch chủ quan và nâng cao độ tin cậy của quyết định.

Tăng cường năng lực nhận diện và quản trị rủi ro bằng cách chủ động xác định các rủi ro chủ yếu mà doanh nghiệp có thể đối mặt, bao gồm rủi ro thị trường, tài chính, vận hành, pháp lý và rủi ro công nghệ, từ đó xây dựng các biện pháp phòng ngừa và ứng phó phù hợp.

Hoàn thiện cơ chế kiểm soát và giám sát rủi ro thông qua việc thiết lập các chỉ báo cảnh báo sớm, thường xuyên theo dõi biến động của môi trường kinh

doanh và đánh giá tác động tiềm ẩn đến hoạt động của doanh nghiệp, nhằm giảm thiểu thiệt hại khi rủi ro xảy ra.

Gắn kết quản trị rủi ro với quá trình hoạch định và thực thi chiến lược, coi quản trị rủi ro là một bộ phận cấu thành của quản trị chiến lược, giúp doanh nghiệp cân bằng giữa mục tiêu tăng trưởng và mức độ chấp nhận rủi ro trong cạnh tranh.

Chú trọng nâng cao NLQT quan hệ, ra quyết định và quản trị rủi ro cho đội ngũ lãnh đạo và quản lý thông qua đào tạo kỹ năng phân tích, tư duy phản biện, ra quyết định trong điều kiện bất định và quản lý khủng hoảng, qua đó nâng cao khả năng thích ứng và sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

5.3.3. Giải pháp phát huy vai trò chiến lược cạnh tranh

Kết quả nghiên cứu cho thấy chiến lược cạnh tranh giữ vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa NLQT và NLCT của DNNVV. Điều này hàm ý rằng, các yếu tố NLQT chỉ thực sự chuyển hóa thành lợi thế cạnh tranh khi được định hướng và dẫn dắt bởi một chiến lược cạnh tranh phù hợp. Do đó, bên cạnh việc nâng cao các yếu tố NLQT quan trọng, doanh nghiệp cần chú trọng phát huy vai trò điều phối, định hướng và khuếch đại tác động của chiến lược cạnh tranh trong toàn bộ hệ thống quản trị doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, cần tập trung vào các giải pháp sau:

Làm rõ vị trí và vai trò trung tâm của chiến lược cạnh tranh trong hệ thống quản trị doanh nghiệp, coi chiến lược là "trục liên kết" giữa tầm nhìn phát triển, năng lực nội tại và các quyết định quản trị cụ thể, nhằm bảo đảm tính nhất quán trong định hướng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Lựa chọn và duy trì chiến lược cạnh tranh phù hợp với nguồn lực và bối cảnh thị trường của doanh nghiệp, tránh tình trạng thay đổi chiến lược thiếu nhất quán hoặc theo đuổi đồng thời nhiều chiến lược cạnh tranh vượt quá khả năng thực thi của DNNVV.

Phát huy vai trò của chiến lược cạnh tranh trong việc định hướng phân bổ và sử dụng nguồn lực, bảo đảm các quyết định về tài chính, nhân lực, marketing, công nghệ và quan hệ đều phục vụ trực tiếp cho việc củng cố lợi thế cạnh tranh đã lựa chọn.

Gắn kết chặt chẽ chiến lược cạnh tranh với năng lực đổi mới và thích ứng, coi đổi mới sản phẩm, quy trình và mô hình kinh doanh là công cụ quan trọng để duy trì và làm mới lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh môi trường kinh doanh biến động.

Tăng cường vai trò của chiến lược cạnh tranh trong việc định hướng hành vi tổ chức và văn hóa doanh nghiệp, giúp đội ngũ quản lý và người lao động nhận thức rõ mục tiêu cạnh tranh, ưu tiên hành động và cam kết thực thi chiến lược một cách thống nhất.

Nâng cao năng lực triển khai và giám sát thực thi chiến lược cạnh tranh thông qua việc xây dựng các chỉ tiêu đánh giá phù hợp, theo dõi mức độ đạt được lợi thế cạnh tranh và kịp thời điều chỉnh chiến lược khi điều kiện thị trường hoặc năng lực nội tại thay đổi.

Phát huy vai trò của chiến lược cạnh tranh trong việc nâng cao khả năng liên kết và hội nhập của doanh nghiệp, thông qua việc định vị rõ vị thế cạnh tranh trong chuỗi giá trị, mở rộng hợp tác với đối tác và gia tăng khả năng tham gia vào thị trường khu vực và quốc tế.

Chú trọng nâng cao năng lực hoạch định và điều hành chiến lược cạnh tranh của đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp, đặc biệt là khả năng phân tích cạnh tranh, đánh giá đối thủ và ra quyết định chiến lược trong điều kiện bất định, nhằm bảo đảm chiến lược cạnh tranh thực sự trở thành động lực nâng cao NLCT tổng thể của doanh nghiệp.

Tóm lại, trên cơ sở kết quả phân tích thực trạng và kiểm định mô hình nghiên cứu, có thể khẳng định rằng NLQT và các yếu tố NLQT của DNNVV có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến NLCT của doanh nghiệp. Tuy nhiên, mức độ và hiệu quả của tác động này không diễn ra một cách trực tiếp, tự phát mà được điều tiết và khuếch đại thông qua chiến lược cạnh tranh mà doanh nghiệp lựa chọn và thực thi. Điều này cho thấy chiến lược cạnh tranh giữ vai trò trung gian then chốt trong mối quan hệ giữa các yếu tố NLQT và NLCT của DNNVV.

Nhóm giải pháp tại Mục 5.3.2 tập trung vào việc nâng cao vai trò các yếu tố NLQT cốt lõi của doanh nghiệp, bao gồm quản trị chiến lược, quản trị tài chính, quản trị nhân lực, quản trị marketing, ứng dụng công nghệ thông tin và quản trị quan hệ, năng lực ra quyết định và quản trị rủi ro nhằm tăng cường NLCT của

DNNVV tại địa phương. Đây là những yếu tố năng lực nền tảng, phản ánh khả năng tổ chức, điều phối và sử dụng hiệu quả các nguồn lực của doanh nghiệp trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt và môi trường kinh doanh nhiều biến động. Việc nâng cao các năng lực này giúp doanh nghiệp cải thiện hiệu quả vận hành, tăng khả năng thích ứng và tạo tiền đề quan trọng cho việc hình thành lợi thế cạnh tranh.

Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy rằng nếu các yếu tố NLQT chỉ được cải thiện một cách rời rạc, thiếu định hướng chiến lược thống nhất, thì tác động của chúng đến NLCT tổng thể sẽ bị hạn chế. Các yếu tố NLQT, dù được nâng cao, vẫn có thể bị phân tán, sử dụng kém hiệu quả hoặc không tạo ra sự khác biệt rõ rệt trên thị trường nếu không được dẫn dắt bởi một chiến lược cạnh tranh phù hợp. Điều này lý giải vì sao nhiều DNNVV đã đầu tư đáng kể vào quản trị nhưng vẫn gặp khó khăn trong việc nâng cao vị thế cạnh tranh và mở rộng thị phần.

Trong bối cảnh đó, nội dung trong Mục 5.3.3 nhấn mạnh vai trò trung gian và điều phối của chiến lược cạnh tranh trong việc chuyển hóa các yếu tố NLQT thành NLCT thực chất của doanh nghiệp. Chiến lược cạnh tranh không chỉ là sự lựa chọn về định hướng chi phí, khác biệt hóa hay tập trung, mà còn là cơ chế định hướng hành động, phân bổ nguồn lực và điều chỉnh hành vi tổ chức của doanh nghiệp. Thông qua chiến lược cạnh tranh, các yếu tố NLQT riêng lẻ được liên kết thành một chỉnh thể thống nhất, cùng hướng tới mục tiêu tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh.

Kết quả kiểm định mô hình cho thấy khi chiến lược cạnh tranh được đưa vào với vai trò là biến trung gian, mức độ tác động của các yếu tố NLQT đến NLCT được gia tăng rõ rệt, đồng thời mối quan hệ này trở nên chặt chẽ và có ý nghĩa hơn về mặt thống kê. Điều này khẳng định rằng chiến lược cạnh tranh đóng vai trò như một "bộ khuếch đại", giúp các yếu tố NLQT phát huy đầy đủ hiệu quả trong việc nâng cao NLCT của DNNVV. Nói cách khác, các yếu tố NLQT chỉ thực sự tạo ra giá trị cạnh tranh cao hơn khi được định hướng và vận hành thông qua một chiến lược cạnh tranh rõ ràng và nhất quán.

Từ góc độ quản trị doanh nghiệp, mối quan hệ NLQT → CLCT → NLCT cho thấy yêu cầu cần thiết của việc tiếp cận nâng cao NLCT theo hướng hệ thống và tích hợp. Doanh nghiệp không thể chỉ tập trung cải thiện từng yếu tố NLQT

riêng lẻ, mà cần đồng thời chú trọng đến việc lựa chọn, triển khai và giám sát chiến lược cạnh tranh phù hợp với năng lực nội tại và bối cảnh thị trường.

Đối với DNNVV, mối quan hệ trung gian càng có ý nghĩa quan trọng, bởi loại hình doanh nghiệp này thường bị hạn chế về nguồn lực và khó theo đuổi một cách đồng thời nhiều hướng cạnh tranh. Việc xác định rõ chiến lược cạnh tranh giúp doanh nghiệp tập trung nguồn lực, tránh dàn trải và nâng cao hiệu quả sử dụng các yếu tố NLQT sẵn có. Đồng thời, chiến lược cạnh tranh cũng đóng vai trò định hướng cho các quyết định quản trị trong ngắn hạn và dài hạn, giúp doanh nghiệp duy trì tính nhất quán trong hành động và nâng cao khả năng thích ứng trước biến động của môi trường kinh doanh.

Tóm lại, nhóm giải pháp tại Mục 5.3.2 và 5.3.3 đã làm rõ và cụ thể hóa mối quan hệ nhân quả giữa NLQT, CLCT và NLCT của DNNVV. Trong đó, nâng cao các yếu tố NLQT nói riêng và NLQT nói chung là điều kiện cần, nhưng phát huy vai trò trung gian của CLCT mới là điều kiện đủ để chuyển hóa các yếu tố năng lực này thành lợi thế giúp doanh nghiệp cạnh tranh bền vững. Việc tiếp cận theo chuỗi NLQT → CLCT → NLCT không chỉ có ý nghĩa về mặt lý luận, mà còn cung cấp hàm ý thực tiễn quan trọng cho doanh nghiệp và nhà hoạch định chính sách trong việc thiết kế các chương trình hỗ trợ và giải pháp nâng cao NLCT cho khu vực DNNVV trong giai đoạn tới.

5.4. Một số kiến nghị

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu lý luận và thực nghiệm về ảnh hưởng của các yếu tố NLQT đến NLCT của DNNVV, có tính đến vai trò trung gian của CLCT, luận án cho thấy rằng việc nâng cao NLCT của DNNVV không thể chỉ dựa vào nỗ lực đơn lẻ từ phía doanh nghiệp, mà đòi hỏi sự phối hợp đồng bộ giữa Nhà nước, chính quyền địa phương, các tổ chức hỗ trợ và bản thân doanh nghiệp. Do đó, để các giải pháp đề xuất tại ở trên có thể được triển khai hiệu quả trong thực tiễn, cần có một số kiến nghị cụ thể đối với các chủ thể liên quan như sau:

5.4.1. Kiến nghị đối với Nhà nước và các cơ quan hoạch định chính sách

Thứ nhất, Nhà nước cần tiếp tục hoàn thiện khung thể chế và chính sách hỗ trợ phát triển DNNVV theo hướng ổn định, dài hạn và nhất quán, trong đó lấy việc nâng cao NLQT và các yếu tố NLQT làm trọng tâm thay vì chỉ hỗ trợ về tài

chính hoặc thủ tục hành chính; chuyển mạnh từ hỗ trợ đầu vào sang hỗ trợ nâng cao NLQT cốt lõi của doanh nghiệp.

Thứ hai, cần triển khai các chương trình hỗ trợ chuyên sâu nhằm nâng cao NLQT cho chủ doanh nghiệp và đội ngũ quản lý DNNVV thông qua đào tạo, tư vấn và cố vấn chiến lược, gắn với nhu cầu thực tiễn.

Thứ ba, Nhà nước cần tăng cường chính sách khuyến khích DNNVV ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số trong quản trị, coi đây là công cụ nâng cao chất lượng ra quyết định, minh bạch tài chính và kết nối thị trường, đồng thời có cơ chế hỗ trợ phù hợp về tài chính, tín dụng và thuế cho đầu tư công nghệ.

Thứ tư, cần thúc đẩy môi trường cạnh tranh lành mạnh và bình đẳng, thông qua cải thiện môi trường kinh doanh, giảm chi phí tuân thủ và nâng cao chất lượng thể chế, tạo điều kiện để DNNVV phát huy NLCT dựa trên đổi mới, khác biệt hóa và liên kết chuỗi giá trị.

5.4.2. Kiến nghị đối với chính quyền địa phương (Bình Dương cũ và nay là Thành phố Hồ Chí Minh)

Thứ nhất, chính quyền địa phương cần xây dựng các chương trình hỗ trợ DNNVV mang tính đặc thù theo ngành và giai đoạn phát triển, tập trung nâng cao NLQT gắn với NLCT và khả năng tham gia chuỗi giá trị của doanh nghiệp trên địa bàn.

Thứ hai, cần phát huy vai trò của các trung tâm hỗ trợ doanh nghiệp, vườn ươm và hiệp hội ngành nghề trong tư vấn, kết nối và hỗ trợ nâng cao các yếu tố NLQT, qua đó làm cầu nối hiệu quả giữa chính sách và thực tiễn hoạt động của doanh nghiệp.

Thứ ba, chính quyền địa phương cần đẩy mạnh kết nối DNNVV với doanh nghiệp lớn và doanh nghiệp FDI thông qua các chương trình liên kết cung - cầu, phát triển công nghiệp hỗ trợ và chuyển giao tri thức quản trị, giúp doanh nghiệp nâng cao tiêu chuẩn và củng cố NLCT.

Thứ tư, cần tăng cường cung cấp thông tin thị trường, xu hướng ngành và định hướng phát triển kinh tế địa phương một cách kịp thời, minh bạch, nhằm hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao chất lượng hoạch định chiến lược và ra quyết định trong bối cảnh môi trường kinh doanh biến động.

5.4.3. Kiến nghị đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa

Thứ nhất, bản thân các DNNVV cần thay đổi nhận thức về vai trò của NLQT và các yếu tố NLQT và NLCT, coi đây là yếu tố quyết định khả năng tồn tại và phát triển bền vững, thay vì chỉ tập trung vào mục tiêu ngắn hạn hoặc mở rộng quy mô.

Thứ hai, doanh nghiệp cần chủ động đầu tư nâng cao các yếu tố NLQT cốt lõi một cách có trọng tâm, gắn chặt với chiến lược cạnh tranh đã lựa chọn, nhằm bảo đảm sự nhất quán giữa mục tiêu, nguồn lực và hành động.

Thứ ba, DNNVV cần tăng cường học hỏi, liên kết và hợp tác với các đối tác trong và ngoài chuỗi giá trị, qua đó mở rộng vốn xã hội, nâng cao năng lực thích ứng và củng cố vị thế cạnh tranh trên thị trường.

Tiểu kết Chương 5

Trên cơ sở kết quả phân tích thực trạng và kiểm định mô hình nghiên cứu ở Chương IV, Chương V đã tập trung đề xuất hệ thống giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao NLCT của DNNVV tại Bình Dương thông qua việc củng cố NLQT, các yếu tố NLQT và phát huy vai trò trung gian của CLCT. Các giải pháp được xây dựng theo cách tiếp cận hệ thống, bảo đảm sự gắn kết giữa cơ sở lý luận, bằng chứng thực nghiệm và điều kiện thực tiễn của doanh nghiệp trên địa bàn nghiên cứu.

Nhóm giải pháp tại Mục 5.3.2 tập trung vào việc nâng cao các yếu tố NLQT cốt lõi của doanh nghiệp, bao gồm quản trị chiến lược, quản trị tài chính, quản trị nhân lực, quản trị marketing, ứng dụng công nghệ thông tin và quản trị quan hệ, ra quyết định và quản trị rủi ro. Đây là những năng lực nền tảng, phản ánh khả năng tổ chức, điều phối và sử dụng hiệu quả các nguồn lực của doanh nghiệp trong bối cảnh cạnh tranh và biến động ngày càng gia tăng. Việc nâng cao đồng bộ các năng lực quản trị này giúp doanh nghiệp cải thiện hiệu quả hoạt động, tăng khả năng thích ứng và tạo tiền đề quan trọng cho việc hình thành lợi thế cạnh tranh.

Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng NLQT và các yếu tố cấu thành chỉ thực sự chuyển hóa thành NLCT khi được định hướng và dẫn dắt bởi một CLCT phù hợp. Do đó, Mục 5.3.3 nhấn mạnh vai trò trung gian và điều phối của CLCT trong mối quan hệ giữa NLQT và NLCT của doanh nghiệp. CLCT

đóng vai trò liên kết các yếu tố NLQT riêng lẻ thành một chỉnh thể thống nhất, định hướng phân bổ nguồn lực, điều chỉnh hành vi tổ chức và khuếch đại tác động của NLQT và các yếu tố cấu thành đến kết quả cạnh tranh trên thị trường.

Trên cơ sở đó, Chương V cũng đã đưa ra các kiến nghị đối với Nhà nước, chính quyền địa phương và bản thân doanh nghiệp nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai các giải pháp trong thực tiễn. Các kiến nghị này hướng tới hoàn thiện thể chế, nâng cao hiệu quả hỗ trợ doanh nghiệp và thúc đẩy sự chủ động của DNNVV trong việc nâng cao năng lực nội tại.

Tóm lại, Chương V đã cụ thể hóa các hàm ý quản trị và chính sách rút ra từ kết quả nghiên cứu, qua đó khẳng định rằng nâng cao NLCT của DNNVV cần được tiếp cận theo chuỗi logic NLQT → CLCT → NLCT. Đây không chỉ là kết luận quan trọng của luận án về mặt khoa học, mà còn là định hướng có giá trị thực tiễn đối với doanh nghiệp và các cơ quan quản lý trong bối cảnh cạnh tranh và chuyển đổi hiện nay.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, hội nhập kinh tế quốc tế và chuyển đổi số diễn ra ngày càng sâu rộng, NLCT trở thành yếu tố quyết định sự tồn tại, phát triển và vị thế của doanh nghiệp. Đối với các DNNVV, NLCT không chỉ phản ánh kết quả hoạt động kinh doanh trong ngắn hạn mà còn thể hiện khả năng thích ứng, đổi mới và phát triển bền vững trong dài hạn. Xuất phát từ yêu cầu đó, Luận án đã lựa chọn nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố NLQT đến NLCT của DNNVV tại Bình Dương (tỉnh Bình Dương cũ), với mục tiêu làm rõ cơ chế tác động, mức độ ảnh hưởng và vai trò trung gian của CLCT trong mối quan hệ này.

Trên cơ sở tổng quan các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước, Luận án đã hệ thống hóa và làm rõ các khái niệm nền tảng về NLQT, NLCT và CLCT của DNNVV. Tiếp cận nghiên cứu của Luận án được xây dựng dựa trên sự kết hợp giữa lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBV), lý thuyết năng lực động (DCV) và lý thuyết cạnh tranh, qua đó nhấn mạnh vai trò trung tâm của NLQT như một nguồn lực vô hình có giá trị, khó sao chép và có khả năng tạo lập lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp. Trên nền tảng đó, Luận án đã xây dựng mô hình nghiên cứu lý thuyết phản ánh mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành NLQT, CLCT và NLCT của DNNVV.

Về phương pháp nghiên cứu, Luận án sử dụng cách tiếp cận hỗn hợp, kết hợp giữa nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng nhằm bảo đảm tính toàn diện, khách quan và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu. Dữ liệu định lượng được thu thập thông qua khảo sát các DNNVV tại Bình Dương, được xử lý và phân tích bằng các kỹ thuật thống kê hiện đại như Cronbach’s Alpha, EFA, CFA và mô hình hồi quy có xét đến biến trung gian. Bên cạnh đó, dữ liệu định tính từ phỏng vấn chuyên gia được sử dụng nhằm bổ trợ và làm sâu sắc hơn việc lý giải kết quả nghiên cứu định lượng. Cách tiếp cận này cho phép Luận án không chỉ kiểm định các giả thuyết nghiên cứu mà còn giải thích được bản chất và cơ chế tác động giữa các biến nghiên cứu trong bối cảnh thực tiễn của doanh nghiệp địa phương.

Kết quả nghiên cứu thực nghiệm cho thấy các yếu tố NLQT có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến NLCT của DNNVV tại Bình Dương. Trong đó, các NLQT như quản trị chiến lược, quản trị tài chính, quản trị nhân lực, quản

trị marketing, ứng dụng công nghệ thông tin, quản trị quan hệ, năng lực ra quyết định và quản trị rủi ro đều góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp ở các mức độ khác nhau. Kết quả này khẳng định vai trò nền tảng của NLQT trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động, tăng khả năng thích ứng và tạo lập lợi thế cạnh tranh cho DNNVV.

Đặc biệt, một đóng góp quan trọng của Luận án là việc làm rõ vai trò trung gian của CLCT trong mối quan hệ giữa NLQT và NLCT. Kết quả kiểm định cho thấy khi đưa CLCT vào mô hình nghiên cứu với vai trò biến trung gian, mức độ tác động của các yếu tố NLQT đến NLCT được gia tăng rõ rệt và trở nên chặt chẽ hơn. Điều này cho thấy NLQT chỉ thực sự phát huy hiệu quả trong việc nâng cao NLCT khi được định hướng và dẫn dắt bởi một CLCT phù hợp. CLCT, trong trường hợp này, đóng vai trò như một cơ chế điều phối và khuếch đại, giúp liên kết các NLQT riêng lẻ thành một chỉnh thể thống nhất hướng tới mục tiêu cạnh tranh của doanh nghiệp.

Từ kết quả nghiên cứu, Luận án khẳng định mối quan hệ nhân quả theo chuỗi logic NLQT → CLCT → NLCT là cách tiếp cận phù hợp và có giá trị giải thích cao đối với NLCT của DNNVV trong bối cảnh hiện nay. Cách tiếp cận này không chỉ làm rõ cơ chế tác động giữa các yếu tố nội tại của doanh nghiệp mà còn cung cấp khung phân tích có thể áp dụng cho các nghiên cứu tiếp theo về quản trị và cạnh tranh của DNNVV ở các địa phương và ngành nghề khác nhau.

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu thực nghiệm, Luận án đã đề xuất hệ thống giải pháp nhằm nâng cao NLCT cho DNNVV tại Bình Dương. Các giải pháp được xây dựng theo hướng đồng bộ, tập trung vào việc nâng cao các NLQT cốt lõi của doanh nghiệp và phát huy vai trò định hướng của CLCT. Bên cạnh đó, Luận án cũng đưa ra các kiến nghị đối với Nhà nước, chính quyền địa phương, và bản thân doanh nghiệp nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai các giải pháp trong thực tiễn. Các giải pháp và kiến nghị này không chỉ có ý nghĩa đối với Bình Dương mà còn có thể tham khảo, vận dụng cho các địa phương khác trong quá trình hỗ trợ và phát triển khu vực DNNVV.

Về đóng góp khoa học, Luận án đã bổ sung và làm phong phú thêm cơ sở lý luận về mối quan hệ giữa NLQT và NLCT của DNNVV, đặc biệt là thông qua

việc làm rõ vai trò trung gian của CLCT. Mô hình nghiên cứu và kết quả kiểm định thực nghiệm của Luận án góp phần cung cấp bằng chứng khoa học cho các lập luận của lý thuyết RBV và DCV trong bối cảnh DNNVV tại một nền kinh tế đang chuyển đổi như Việt Nam.

Về đóng góp thực tiễn, kết quả nghiên cứu của Luận án cung cấp cơ sở khoa học cho các nhà quản lý doanh nghiệp trong việc nhận diện đúng các NLQT cần ưu tiên đầu tư và hoàn thiện nhằm nâng cao NLCT. Đồng thời, Luận án cũng cung cấp luận cứ thực tiễn cho các cơ quan hoạch định chính sách và chính quyền địa phương trong việc thiết kế và triển khai các chương trình hỗ trợ DNNVV theo hướng nâng cao năng lực nội tại và phát huy CLCT.

Mặc dù đã đạt được các mục tiêu nghiên cứu đề ra, Luận án vẫn còn một số hạn chế nhất định. Phạm vi nghiên cứu chỉ tập trung vào DNNVV tại Bình Dương (tỉnh Bình Dương cũ), do đó kết quả nghiên cứu có thể chưa phản ánh đầy đủ sự đa dạng về đặc điểm và bối cảnh của DNNVV tại các địa phương khác. Bên cạnh đó, nghiên cứu chủ yếu dựa trên dữ liệu khảo sát cắt ngang, chưa xem xét được sự thay đổi của NLQT và NLCT theo thời gian. Đây là những gợi ý quan trọng cho các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng phạm vi không gian, thời gian hoặc áp dụng các phương pháp nghiên cứu dọc nhằm làm sâu sắc hơn các kết luận của Luận án.

Tóm lại, Luận án đã đạt được mục tiêu nghiên cứu đề ra, làm rõ ảnh hưởng của các yếu tố NLQT đến NLCT của DNNVV tại Bình Dương, đồng thời khẳng định vai trò trung gian quan trọng của CLCT trong mối quan hệ này. Kết quả nghiên cứu của Luận án không chỉ có ý nghĩa về mặt khoa học mà còn có giá trị thực tiễn cao, góp phần hỗ trợ doanh nghiệp và cơ quan quản lý trong việc nâng cao NLCT của khu vực DNNVV trong bối cảnh hội nhập và chuyển đổi hiện nay.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. **Chính phủ Việt Nam.** 2021. *Nghị định số 80/2021/NĐ-CP về hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa.*
2. **Bùi Thị Hồng Thắm.** 2021. "Giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro trong hoạt động của các doanh nghiệp nhỏ và vừa của Việt Nam." *Tạp chí Công Thương*, số 12 (3/2021). Truy cập tại: https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/giai-phap-nang-cao-hieu-qua-quan-tri-rui-ro-trong-hoat-dong-cua-cac-doanh-nghiep-nho-va-vua-cua-viet-nam-80493.htm.
3. **Chu Thị Thảo.** 2020. "Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp vừa và nhỏ khi Việt Nam tham gia các FTA." *Tạp chí Công Thương*. Truy cập ngày 10/12/2025. https://tapchicongthuong.vn/giai-phap-nang-cao-nang-luc-canh-tranh-cua-doanh-nghiep-vua-va-nho-khi-viet-nam-tham-gia-cac-fta-82541.htm.
4. **Đặng Minh Luân.** 2021. "Nghiên cứu nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại tỉnh Bình Dương." *Tạp chí Công Thương*, số 14 (5/2021). Truy cập tại: https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/nghien-cuu-nhan-to-anh-huong-den-nang-luc-canh-tranh-cua-doanh-nghiep-nho-va-vua-tai-tinh-binh-duong-82702.htm.
5. **Đào Ngọc Tiến, Lê Hà Thị Thu, Chu Phương Thị Mai, Phạm Ngân Hoàng, Lương Trang Thị Đại, và Trần Dũng Trí.** 2021. "Determinants of the Competitiveness of Women-Owned Businesses in Vietnam." *Journal of Distribution Science* 19 (9): 47–58.
6. **Đinh Thị Mai.** 2022. *Năng lực quản trị tài chính và khả năng tồn tại của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam.* Luận án Tiến sĩ, Học viện Tài chính, Hà Nội.
7. **Đinh Văn Hoàng, Nguyễn Thị Hiền, Hàn Văn Thắng, Phan Nguyễn Trúc Phương, và Dương Thị Thúy Trang.** 2025. "Digital Capabilities and Sustainable Competitive Advantages: The Case of Emerging Market Manufacturing SMEs." 15 (1): 1–15. https://doi.org/10.1177/21582440251329967.
8. **Đoàn Việt Dũng.** 2015. *Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh ngành viễn thông Việt Nam theo mô hình Kim cương của Porter.* Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
9. **Hiệp hội Doanh nghiệp Bình Dương.** 2022. *Báo cáo tổng kết tình hình hoạt động doanh nghiệp năm 2021–2022.* Bình Dương.
10. **Hoàng Nguyên Khai.** 2016. *Năng lực cạnh tranh của Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam.* Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại học Ngân hàng TP.HCM.
11. **Hoàng Phí Đinh, Nguyễn Lý Thi, Trần Bình Quốc, và Đào Thị Tá.** 2024. "Corporate Governance for Sustainable Development in Vietnam: Criteria for

SOEs Based on MCDM Approach." *PLOS ONE*. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302306.

12. **Huỳnh Thanh Nhã và 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*, số 39 (Kinh tế – Quản trị): 30–38. Truy cập tại: https://sj.ctu.edu.vn/ql/docgia/tacgia-1690/baibao-4139.html.
13. **Marx, Karl. 2002.** Tư bản - Cuốn I: Sự hình thành giá trị thặng dư và giá cả sản xuất. Hà Nội: Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia.
14. **Lê Lương Hiếu, Nguyễn Duy Thực, và Bùi Hồng Điệp.** 2025. "Mô hình nghiên cứu nâng cao năng lực cạnh tranh tại Tổng công ty Bưu điện Việt Nam." *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*. Truy cập ngày 10/11/2025. https://kinhtevadubao.vn/mo-hinh-nghien-cuu-nang-cao-nang-luc-canh-tranh-tai-tong-cong-ty-buu-dien-viet-nam-32167.html.
15. **Lê Thị Quý Anh.** 2023. *Nghiên cứu tác động của quản trị rủi ro doanh nghiệp đến lợi thế cạnh tranh và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp: Vai trò của công nghệ thông tin và văn hóa tổ chức.* Working paper, Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh. Truy cập ngày 14/10/2025. https://digital.lib.ueh.edu.vn/handle/UEH/71220?mode=full.
16. **Lê Thu Hằng và Mai Ngọc Khương.** 2025. "The Influence of Prospector and Defender Strategies on Dynamic Capabilities, Innovation and Financial Effectiveness in Vietnamese Service SMEs." *Entrepreneurial Business and Economics Review* 13 (1): 187–205. https://doi.org/10.15678/EBER.2025.130111.
17. **Lê Thanh Tiệp, Ngô Quang Huân, and Trần Thị Thúy Hồng. 2021.** "Determinants for Competitiveness in the Context of International Integration Pressure: Case of Small and Medium Enterprises in Emerging Economy – Vietnam." Cogent Business & Management 8 (1): 1893246. https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1893246
18. **Lương Đặng Dũng.** 2024. "Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam trong thời kỳ hội nhập." *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*. Truy cập ngày 12/8/2025. https://kinhtevadubao.vn/nang-cao-nang-luc-canh-tranh-cua-cac-doanh-nghiep-viet-nam-trong-thoi-ky-hoi-nhap-29315.html.
19. **Mai Văn Nam.** 2013. "Thực trạng và các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Đồng Tháp." *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, số 29 (Kinh tế – Quản trị): 56–63. Truy cập tại: https://sj.ctu.edu.vn/ql/docgia/tacgia-228/baibao-410.html.
20. **Ngô Thị Kim Mai, Ngô Thị Phương Dung, Phạm Trần Quang Hưng, và Nguyễn Thị Yến Liễu.** 2024. "Các yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp - Trường hợp doanh nghiệp ngành du lịch tỉnh Bình Dương." *Tạp chí*

Khoa học và Công nghệ - Đại học Bình Dương 7 (4): 39–48. https://doi.org/10.56097/binhduonguniversityjournalofscienceandtechnology.v7i4.272.

21. **Ngô Xuân Nam.** 2023. "Ảnh hưởng của năng lực quản trị đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp." *Tạp chí Tài chính*, số 813.

22. **Người Đại Biểu.** 2025. "Phát Triển Doanh Nghiệp Nhỏ và Vừa Tại Bình Dương Giai Đoạn 2022-2024: Những Thách Thức và Giải Pháp." Truy cập ngày 11/8/2025. https://www.nguoidaibieu.com.vn/phat-trien-doanh-nghiep-nho-va-vua-tai-binh-duong-giai-doan-2022-2024-nhung-thach-thuc-va-giai-phap/.

23. **Nguyễn Đình Thọ.** 2011. *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh.* Hà Nội: NXB Lao động - Xã hội.

24. **Nguyễn Hoàng Thao. 2024.** "Mô hình phát triển kinh tế - xã hội tỉnh Bình Dương: Từ nhận thức đến thực tiễn." Tạp chí Cộng sản. Truy cập tại: https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/kinh-te/-/2018/923102/mo-hinh-phat-trien-kinh-te---xa-hoi-tinh-binh-duong--tu-nhan-thuc-den-thuc-tien.aspx

25. **Nguyễn Kim Quốc Trung.** 2021. "Determinants of Small and Medium-Sized Enterprises' Performance: Evidence from Vietnam." *Cogent Business & Management* 8 (1): 1984626.

26. **Nguyễn Kiều Oanh.** 2023. "Phát triển năng lực quản trị trong ngành du lịch Bình Dương trong bối cảnh hội nhập." *Tạp chí Công Thương*, số 25 (8): 68-74. Truy cập tại: https://tapchicongthuong.vn/phat-trien-nganh-du-lich-tai-binh-duong-trong-boi-canh-hoi-nhap--thuc-trang-va-giai-phap-106828.htm.

27. **Nguyễn Phúc Thịnh. 2014.** "Internal Factors Influencing the Competitiveness of SMEs: Evidence from Binh Duong Province (Các yếu tố nội bộ ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa: Trường hợp tỉnh Bình Dương)," 2014.

28. **Nguyễn Quang Hưng.** 2022. "Doanh nghiệp nhỏ và vừa – động lực phát triển kinh tế Việt Nam." *Tạp chí Lý luận Chính trị* 5 (292): 33-41.

29. **Nguyễn Thành Long.** 2017. "Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp du lịch Bến Tre." *Tạp chí Khoa học, Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh* 12 (1): 225–244.

30. **Nguyễn Thành Long.** 2016. *Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp du lịch Bến Tre.* Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế TP.HCM.

31. **Nguyễn Thanh Tâm.** 2023. "Các tiêu chí đo lường hoạt động quản trị quan hệ đối tác trong thời đại 4.0." *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*. Truy cập ngày 10/5/2024. https://kinhtevadubao.vn/cac-tieu-chi-do-luong-hoat-dong-quan-tri-quan-he-doi-tac-trong-thoi-dai-40-29771.html.

32.**Nguyễn Thị Giang.** 2025. "Nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam." *Tạp chí Công Thương*, số 14 (2025). Truy cập tại: https://tapchicongthuong.vn/nang-cao-nang-luc-canh-tranh-cua-doanh-nghiep-nho-va-vua-o-viet-nam-170556.htm.

33.**Nguyễn Thị Hường.** 2020. "Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh doanh nghiệp nhỏ và vừa: Trường hợp của tỉnh Kiên Giang." *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, số 278: 61–70.

34.**Nguyễn Thị Lan Anh.** 2014. *Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa thành phố Việt Trì – tỉnh Phú Thọ.* Luận văn Thạc sĩ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế và Quản trị Kinh doanh – Đại học Thái Nguyên.

35.**Nguyễn Thị Lệ, Huỳnh Thanh Nhã, và Nguyễn Thiện Phong.** 2019. "Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp hải sản vùng Đồng bằng sông Cửu Long." *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ* 55 (6B): 65–74.

36.**Nguyễn Thị Nhân và Lưu Trường Đăng Hải.** 2019. "Tác động của công nghệ thông tin đến các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp tại thành phố Cần Thơ." *Tạp chí Khoa học Đại học Cần Thơ* 55 (chuyên đề Kinh tế): 700–78. https://doi.org/10.22144/ctu.jsi.2019.085.

37.**Nguyễn Văn Đạt.** 2016. *Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp kinh doanh cà phê trên địa bàn tỉnh Đắk Lắk.* Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.

38.**Nguyễn Văn Duy.** 2018. *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tỉnh Hải Dương.* Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Học viện Nông nghiệp Việt Nam.

39.**Nguyễn Văn Hùng, Lưu Minh Tuấn, và Nguyễn Thị Hằng.** 2021. "Năng lực quản trị và năng lực đổi mới trong nâng cao năng lực cạnh tranh ngành du lịch Việt Nam." *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội: Kinh tế và Kinh doanh* 37 (4): 25–36.

40.**Nguyễn Thành Nam và Hà Tuấn Kiệt.** 2025. "Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp trong lĩnh vực tư vấn thiết kế và xây dựng." *Tạp chí Công Thương Online*. Truy cập tại: https://ojs.tapchicongthuong.vn/vi/ojs-post/nghien-cuu-cac-yeu-to-anh-huong-den-nang-luc-canh-tranh-cua-cac-doanh-nghiep-trong-linh-vuc-tu-van-thiet-ke-va-xay-dung-98939.htm.

41.**Phạm Thị Thương, Nguyễn Thị Bích Hạnh, và Nguyễn Văn Hòa.** 2025. "Nhân tố tác động đến sự phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Bình Dương." *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*. Truy cập ngày 6/8/2025.

https://kinhtevadubao.vn/nhan-to-tac-dong-den-su-phat-trien-doanh-nghiep-nho-va-vua-tren-dia-ban-tinh-binh-duong-31972.html.

42. **Phạm Thu Hương.** 2017. *Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa: Nghiên cứu trên địa bàn thành phố Hà Nội.* Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại học Mỏ - Địa chất.

43. **Phạm Việt Hùng, Lại Xuân Thủy, và Trần Hữu Tuấn.** 2017. "Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp du lịch tỉnh Quảng Ngãi." *Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Kinh tế và Phát triển* 126 (5D): 125–137.

44. **Phan Thị Hải Yến và Nguyễn Quyết Thắng.** 2023. "Factors Influencing the Dynamic Competitive Capability of 4–5 Star Vietnamese Brand Hotels in Khánh Hòa Province." *Journal of Development and Integration*, số 72: 19–26. https://doi.org/10.61602/jdi.2023.72.03.

45. **Sở Kế hoạch và Đầu tư Bình Dương.** 2023. *Báo cáo phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa tỉnh Bình Dương năm 2022.* Bình Dương.

46. **Tạp chí Quản lý Nhà nước.** 2024. "Mối liên hệ giữa quản trị rủi ro với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam." *Tạp chí Quản lý Nhà nước*, số 325 (5/2024). Truy cập tại: https://www.quanlynhanuoc.vn/2024/05/13/moi-lien-he-giua-quan-tri-rui-ro-voi-ket-qua-kinh-doanh-cua-doanh-nghiep-viet-nam/.

47. **Tạp chí Công Thương.** 2025. "Nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam." *Tạp chí Công Thương Online*. Truy cập tại: https://tapchicongthuong.vn/nang-cao-nang-luc-canh-tranh-cua-doanh-nghiep-nho-va-vua-o-viet-nam-170556.htm.

48. **Tổng cục Thống kê.** 2023. *Niên giám Thống kê Việt Nam.* Hà Nội.

49. **Trần Đức Vinh, Nguyễn Quốc Huy, Lê Hoàng Nam, Phạm Minh Tuấn, và Vũ Thị Hường.** 2024. "Exploring the Impact of Social Capital on Business Performance: The Role of Dynamic Capabilities, Open Innovation, and Government Support—Evidence from Vietnam." *Journal of Business Research* 174: 114079. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114079.

50. **Trần Kim Dung.** 2005. *Quản trị nguồn nhân lực.* Hà Nội: NXB Thống kê.

51. **Trần Mai Trang.** 2022. "Investigate the Factors Affecting the Competitiveness of Vietnam's SMEs." *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization* 6 (2): 70–82. https://doi.org/10.31039/jomeino.2022.6.2.5.

52. **Trần Văn Diện, Nguyễn Văn Phương, Đinh Trần Thảo Nhi, Huỳnh Nam Thắng Nam Huynh, and Ma Văn Khánh. 2024.** "Exploring the Impact of Social Capital on Business Performance: The Role of Dynamic Capabilities, Open Innovation and Government Support—Evidence from Vietnam." Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity 10 (4): 100416. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100416

53.**Từ điển Bách khoa toàn thư Việt Nam.** 2005. *Từ điển Bách khoa toàn thư Việt Nam.* Hà Nội: NXB Từ điển Bách khoa. (Tái bản 2011.)

54.**Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương. 2019**. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Hà Nội: Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương.

Tiếng Anh

1.**Adner, R., và C. E. Helfat. 2003.** "Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities." *Strategic Management Journal* 24, no. 10: 1011–1025. https://doi.org/10.1002/smj.331.

2.**Agazu, B. G., E. Aboagye, và G. Acheampong. 2024.** "Innovation Strategy and Firm Competitiveness: A Systematic Review." *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 13 (58): 1–23. https://doi.org/10.1186/s13731-024-00390-1.

3.**Ahmad, N. H., và P.-S. Seet. 2009.** "Dissecting Behaviours Associated with Business Failure: A Qualitative Study of SME Owners in Malaysia and Australia." *Asian Social Science* 5, no. 9: 98–110.

4.**Albanese, Robert. 1978.** *Managing: Toward Accountability for Performance*. Revised ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

5.**Alegre, Joaquín, José Luis Ferreras-Méndez, Anabel Fernández-Mesa, và Roger Strange. 2022.** "Innovation Capabilities and Export Performance in Manufacturing SMEs." *TEC Empresarial* 16, no. 3: 55–71. https://doi.org/10.18845/te.v16i3.6367.

6.**Amrullah, Umi Kaltum, Merry Citra Sondari, and Diaz Pranita,** "The Influence of Capability, Business Innovation, and Competitive Advantage on a Smart Sustainable Tourism Village and Its Impact on the Management Performance of Tourism Villages on Java Island," Sustainability 15, no. 19 (2023): 14149, https://doi.org/10.3390/su151914149

7.**Armstrong, Michael, và Stephen Taylor. 2014.** *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

8.**Asian Development Bank. 2022.** *Asia SME Monitor 2022: Volume I – Country and Regional Reviews (Viet Nam).* Truy cập tại: https://data.adb.org/.

9.**Barney, Jay B. 1991.** "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17, no. 1: 99–120.

10.**Bechtel, J., Kaufmann, C., & Kock, A. 2023**. The interplay between dynamic capabilities' dimensions and their relationship to project portfolio agility and success. International Journal of Project Management, 41(4), 102469. doi:10.1016/j.ijproman.2023.102469

11.**Becker, Brian E., và Mark A. Huselid. 1998.** "High Performance Work Systems and Firm Performance." *Research in Personnel and Human Resources Management* 16: 53–101.

12. **Behl, A., V. Pereira, và R. Yadav. 2024.** "Dynamic Managerial Capabilities, Business Model Innovation, and Digitalization." *Academy of Management Proceedings* 2024, no. 1: 14718. https://doi.org/10.5465/AMBPP.2024.14718abstract.
13. **Berge, Z. M., M. Verneil, N. B. Fairfax, và L. David. 2002.** "The Increasing Scope of Training and Development Competency." *Benchmarking: An International Journal* 9, no. 1: 43–61. https://doi.org/10.1108/14635770210414853.
14. **Bersin, Josh. 2019.** *HR Technology Market 2019: Disruption Ahead*. Oakland, CA: Josh Bersin Company.
15. **Bharadwaj, Anitesh S. 2000.** "A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance." *MIS Quarterly* 24, no. 1: 169–196.
16. **Boyatzis, Richard E. 1982.** *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
17. **Brigham, Eugene F., và Joel F. Houston. 2016.** *Fundamentals of Financial Management*. 14th ed. Boston, MA: Cengage Learning.
18. **Cao, Guangming, Yanqing Duan, và Trevor Cadden. 2019.** "The Link between Information Processing Capability and Competitive Advantage Mediated through Decision-Making Effectiveness." *International Journal of Information Management* 44: 121–131. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.003.
19. **Chandler, Gaylen N., và Steven H. Hanks. 1994.** "Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies, and Venture Performance." *Journal of Business Venturing* 9, no. 4: 331–349.
20. **Cortina, Jose M. 1993.** "What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications." *Journal of Applied Psychology* 78, no. 1: 98–104. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98.
21. **Costello, Anna B., và Jason W. Osborne. 2005.** "Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis." *Practical Assessment, Research, and Evaluation* 10, no. 1: 1–9.
22. **Cronbach, Lee J. 1951.** "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests." *Psychometrika* 16, no. 3: 297–334. https://doi.org/10.1007/BF02310555.
23. **Daft, Richard L. 2017.** *Quản trị*. Bản dịch tiếng Việt của *Management*. Hà Nội: Nhà xuất bản Kinh tế Quốc dân.
24. **Dao, T. N., et al. 2021.** "Determinants of the Competitiveness of Women-Owned Businesses in Vietnam." *Journal of Distribution Science* 19, no. 9: 47–58.
25. **David, Fred R., và Forest R. David. 2017.** *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. 16th ed. Boston: Pearson.
26. **DeVellis, Robert F. 2017.** *Scale Development: Theory and Applications*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

27.**Drago, H. F., N. Bucci, và C. Donato. 2022.** "Reviewing the Relationship between Dynamic Capabilities, Strategic Behavior, and Performance." *Systems* 10, no. 2: 51. https://doi.org/10.3390/systems10020051.

28.**Drucker, Peter F. 1999.** *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness.

29.**Dunn, Thomas J., Thom Baguley, và Vivienne Brunsden. 2014.** "From Alpha to Omega: A Practical Solution to the Pervasive Problem of Internal Consistency Estimation." *British Journal of Psychology* 105, no. 3: 399–412. https://doi.org/10.1111/bjop.12046.

30.**Dwivedi, Ram Kumar, Shailee Lohmor Choudhary, Rinku Sharma Dixit, Zainab Sahiba, và Satyaprakash Naik. 2024.** "The Customer Loyalty vs. Customer Retention: The Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction." *Web Intelligence* 22, no. 3: 425–442. https://doi.org/10.3233/WEB-230098.

31.**Eisenhardt, Kathleen M., và Jeffrey A. Martin. 2000.** "Dynamic Capabilities: What Are They?" *Strategic Management Journal* 21, no. 10–11: 1105–1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266.

32.**Endri, Endri, Ayu Kurnia Sari, và Fitri Susanti. 2022.** "Risk Management and Business Resilience in SMEs." *Journal of Risk and Financial Management* 15, no. 8: 354. https://doi.org/10.3390/jrfm15080354.

33.**ERIA (Nguyễn Huy Hoàng). 2022.** *The Nexus between Inward FDI and GVC in Viet Nam*. Discussion Paper. Jakarta: Economic Research Institute for ASEAN and East Asia.

34.**Fabrigar, Leandre R., Duane T. Wegener, Robert C. MacCallum, và Erin J. Strahan. 1999.** "Evaluating the Use of Exploratory Factor Analysis in Psychological Research." *Psychological Methods* 4, no. 3: 272–299.

35.**Fahy, John. 2002.** "A Resource-Based Analysis of Sustainable Competitive Advantage in a Global Environment." *International Business Review* 11, no. 1: 57–78.

36.**Fainshmidt, Stav, Mark R. Mallon, Daniel J. Brass, và Candace D. Jones. 2019.** "When Do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Moderating Role of Strategic Fit." *Academy of Management Journal* 62, no. 3: 792–817. https://doi.org/10.5465/amj.2016.0765.

37.**Fama, Eugene F., và Michael C. Jensen. 1983.** "Separation of Ownership and Control." *Journal of Law and Economics* 26, no. 2: 301–325.

38.**Farida, I., H. Kurniawati, và A. Nurbasari. 2022.** "Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Dynamic Capabilities." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 8, no. 3: 125. https://doi.org/10.3390/joitmc8030125.

39.**Field, Andy. 2013.** *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

40.**Fiss, Peer C. 2011.** "Building Better Theory: The Logic of Configurational Theory Building." *Academy of Management Review* 36, no. 2: 393–401.

41.**Gibb, Allan. 2005.** *Towards the Entrepreneurial University: Entrepreneurship Education as a Lever for Change*. Coventry: National Council for Graduate Entrepreneurship. Truy cập tại: www.ncge.org.uk.

42.**Gibb, Allan A. 2009.** "SME Policy, Academic Research and the Growth of Ignorance: The UK Experience of Constructing a Research Agenda for SMEs." *International Small Business Journal* 27, no. 5: 575–596.

43.**Grant, Robert M. 1991.** "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." *California Management Review* 33, no. 3: 114–135.

44.**Grant, Robert M. 1996.** "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm." *Strategic Management Journal* 17 (S2): 109–122.

45.**Guest, Greg, Arwen Bunce, và Laura Johnson. 2006.** "How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability." *Field Methods* 18, no. 1: 59–82. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903.

46.**Gupta, P., và S. Chauhan. 2021.** "Firm Capabilities and Export Performance of Small Firms: A Meta-Analytical Review." *European Management Journal* 39, no. 5: 575–594. https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.005.

47.**Gürel, Emet, và Merba Tat. 2017.** "SWOT Analysis: A Theoretical Review." *The Journal of International Social Research* 10, no. 51: 994–1006. https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832.

48.**Hair, Joseph F., Jr., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, và Marko Sarstedt. 2017.** *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).* 2nd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

49.**Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, và Rolph E. Anderson. 2010.** *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

50.**Helfat, Constance E., và Margaret A. Peteraf. 2015.** "Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change." *Journal of Management* 41, no. 5: 1281–1312. https://doi.org/10.1177/0149206314561301.

51.**Henderson, John C., và N. Venkatraman. 1993.** "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations." *IBM Systems Journal* 32, no. 1: 4–16.

52.**Hillson, David. 2004.** *Effective Opportunity Management for Projects*. New York: Marcel Dekker.

53.**Hinkin, Timothy R. 1998.** "A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires." *Organizational Research Methods* 1, no. 1: 104–121. https://doi.org/10.1177/109442819800100106.

54.**Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. 2011.** Strategic Management: Competitiveness and Globalization. 12th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

55.**Ho, Chi-Kun. 2005. "Corporate Governance and Corporate Competitiveness: An International Analysis.**" Corporate Governance: An International Review 13, no. 2 (March): 211–253. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00419.x

56.**Honadle, Beth Walter. 1981.** "A Capacity-Building Framework: A Search for Concept and Purpose." *Public Administration Review* 41, no. 5: 575–580. https://doi.org/10.2307/976270.

57.**Horn, John L. 1965.** "A Rationale and Test for the Number of Factors in Factor Analysis." *Psychometrika* 30, no. 2: 179–185.

58.**Hoàng Đức Vân, Nguyễn Thị Thanh, và Phạm Lê Minh. 2025.** "Digital Capabilities and Sustainable Competitive Advantages among Manufacturing SMEs." *SAGE Open* 15, no. 2: 1–15. https://doi.org/10.1177/21582440251329967.

59.**Hoàng Đình Phi, Nguyễn Thị Lý, Trần Quốc Bình, Tạ Thị Đào. 2024.** "Corporate Governance for Sustainable Development in Vietnam: Criteria for SOEs based on MCDM approach." *Pone* 19, no. 5: e0302306. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302306.

60.**Inegbedion, Henry Egbezien, Perejite Roseline Thikan, Joseph Olusegun David, John Oluwasayo Ajani, and Fred Ojochide Peter. 2024.** "Small and Medium Enterprise (SME) Competitiveness and Employment Creation: The Mediating Role of SME Growth." Humanities and Social Sciences Communications 11 (1): Article 11. https://doi.org/10.1057/s41599-023-02434-y

61.**International Organization for Standardization (ISO). 2018.** *ISO 31000:2018 – Risk Management – Guidelines*. Geneva: ISO.

62.**James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, và Daniel R. Gilbert Jr. 1997.** *Management*. 6th ed. New Delhi: Prentice Hall of India.

63.**Jerab, Daoud Abdellatef, và Tarek Mabrouk. 2023.** "Strategic Excellence: Achieving Competitive Advantage through Differentiation Strategies." *SSRN Electronic Journal* (preprint). https://doi.org/10.2139/ssrn.4575042.

64.**Johnson, Gerry, Kevan Scholes, và Richard Whittington. 2017.** *Exploring Strategy*. 11th ed. Harlow: Pearson.

65.**John M. Pfiffner và Robert V. Presthus. 1967.** *Public Administration*. New York: Ronald Press. Truy cập tại:

https://books.google.com.vn/books/about/Public_Administration_By_John_M_Pfiffner.html?id=s-69wgEACAAJ.

66.**Jüttner, Uta, Helen Peck, and Martin Christopher. 2003.** "Supply Chain Risk Management: Outlining an Agenda for Future Research." International Journal of Logistics: Research and Applications 6, no. 4 (2003): 197–210. https://doi.org/10.1080/1367556031000162701 6

67.**Kaplan, Robert S., và David P. Norton. 1996.** *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

68.**Kaplan, Robert S., và David P. Norton. 2008.** *The Execution Premium*. Boston: Harvard Business Press.

69.**Katz, Robert L. 1974.** "Skills of an Effective Administrator." *Harvard Business Review* 52, no. 5: 90–102.

70.**Kline, Rex B. 2016.** *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 4th ed. New York: Guilford Press.

71.**Koontz, Harold, và Cyril O'Donnell. 1968.** *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. New York: McGraw-Hill.

72.**Kotler, Philip. 1993.** *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 8th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

73.**Kotler, Philip. 2003.** *Quản trị Marketing*. Hà Nội: Nhà xuất bản Thống kê.

74.**Kotler, Philip, và Kevin Lane Keller. 2016.** *Marketing Management*. 15th ed. Harlow: Pearson.

75.**Lado, Augustine A., và Mary C. Wilson. 1994.** "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective." *Academy of Management Review* 19, no. 4: 699–727.

76.**Lê Thu Hằng, và Mai Ngọc Khuông. 2025.** "The Influence of Prospector and Defender Strategies on Dynamic Capabilities, Innovation and Financial Effectiveness in Vietnamese Service SMEs." *Entrepreneurial Business and Economics Review* 13, no. 1.

77.**Lee, Seung-Hyun, Min-Sung Kim, và Yongtae Park. 2020.** "Market Competitiveness Indicators and Firm Performance: An Empirical Study." *Industrial Management & Data Systems* 120, no. 4: 701–720.

78.**Li, H., và Y. Liu. 2014.** "How Capabilities Influence Competitiveness: Evidence from SMEs in China." *Industrial Management & Data Systems* 114, no. 1: 92–106.

79.**Luthans, Fred. 1998.** "Successful vs. Effective Real Managers." *Academy of Management Executive* 10, no. 2: 127–132.

80.**Man, Thomas W. Y., Theresa Lau, và K. F. Chan. 2002.** "The Competitiveness of SMEs: A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies." *Journal of Business Venturing* 17, no. 2: 123–142.

81. **McDonald, Roderick P. 1999.** *Test Theory: A Unified Treatment*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
82. **McNeish, Daniel. 2018.** "Thanks Coefficient Alpha, We'll Take It from Here." *Psychological Methods* 23, no. 3: 412–433. https://doi.org/10.1037/met0000144.
83. **Meier, Andrea, Robert Eller, và Mike Peters. 2025.** "Creating Competitiveness in Incumbent Small- and Medium-Sized Enterprises: A Revised Perspective on Digital Transformation." *Journal of Business Research* 186: 115028. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115028.
84. **METI - Ministry of Economy, Trade and Industry. 2019.** *White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan*. Tokyo: METI.
85. **Mintzberg, Henry. 2009.** *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
86. **Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, và Joseph Lampel. 1998.** *Strategy Safari*. New York: Free Press.
87. **Morgan, Robert M., và Shelby D. Hunt. 1994.** "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing." *Journal of Marketing* 58, no. 3: 20–38.
88. **Musman, M., et al. 2025.** "A Decade of Research on Intellectual Capital and SMEs in ASEAN: A Bibliometric Review." *Future Business Journal* 11, no. 1: 614.
89. **Nahapiet, Janine, và Sumantra Ghoshal. 1998.** "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage." *Academy of Management Review* 23, no. 2: 242–266.
90. **Nunnally, Jum C., và Ira H. Bernstein. 1994.** *Psychometric Theory*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
91. **OECD. 2019.** *Enhancing SME Productivity: Policy Highlights on the Role of Managerial Skills, Workforce Skills and Business Linkages*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/825bd8a8-en.
92. **Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2019.** *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/34907e9c-en.
93. **Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2020.** *Digital Transformation in Business and Society*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/02e606a6-en.
94. **Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2021.** *The Concept of Potential Competition*. Paris: OECD Publishing. Truy cập tại: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/10/the-concept-of-potential-competition_f6ac3141/82caa437-en.pdf.
95. **OECD, ERIA, và ASEAN. 2024.** *ASEAN SME Policy Index 2024: Enabling Sustainable and Inclusive Growth*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264871951-en.
96. **OECD. 2021.** *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/97a5bbfe-en.

97.**Ongbali, S. O., et al. 2024.** "Analysis of the Key Factors for SMEs' Performance and Competitiveness." *Heliyon* 10, no. 2: e25641. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25641.
98.**Painter, Martin, và Jon Pierre. 2005.** "Unpacking Policy Capacity: Issues and Themes." In *Challenges to State Policy Capacity*, edited by M. Painter and J. Pierre, 1–18. London: Palgrave Macmillan.
99.**Parida, Vinit, Mats Westerberg, và Johan Frishammar. 2016.** "In the Shadow of the Large: Strategic Responses of SMEs to Structural Changes in Value Chains." *Journal of Small Business Management* 54, no. 2: 292–305.
100.**Peng, Mike W. 2021.** *Global Business*. 5th ed. Boston: Cengage Learning.
101.**Pereira, M. d. S., et al. 2025.** "Factors of Customer Loyalty and Retention in the Digital Environment." *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research* 20, no. 2: 71.
102.**Porter, Michael E. 1980.** *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
103.**Porter, Michael E. 1985.** *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
104.**Porter, Michael E. 1990.** *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
105.**Porter, Michael E. 1996.** "What Is Strategy?" *Harvard Business Review* 74, no. 6: 61–78.
106.**Porter, Michael E. 2001.** "Strategy and the Internet." *Harvard Business Review* 79, no. 3: 62–78.
107.**Prahalad, C. K., và Gary Hamel. 1990.** "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review* 68, no. 3: 79–91.
108.**Prasanna, R., et al. 2021.** "Factors Determining the Competitive Strategic Positions of SMEs: Evidence from Sri Lanka." *Economies* 9, no. 8: 193.
109.**Raykov, Tenko. 1997.** "Estimation of Composite Reliability for Congeneric Measures." *Applied Psychological Measurement* 21, no. 2: 173–184. https://doi.org/10.1177/01466216970212006.
110.**Robbins, Stephen P., và Mary Coulter. 2019.** *Quản trị học*. Hà Nội: NXB Pearson – NXB Thống kê.
111.**Ringo, Denis Samwel, Amani Gration Tegambwage, and Isaac Kazungu. 2023**. "Innovation Capabilities and Export Performance of SMEs: Does Managers' Risk-Taking Propensity Matter?" Journal of Money and Business 3 (1): 74–88. https://doi.org/10.1108/JMB-10-2022-0053
112.**Saunders, Mark, Philip Lewis, và Adrian Thornhill. 2019.** *Research Methods for Business Students*. 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited.
113.**Schmitt, Neal. 1996.** "Uses and Abuses of Coefficient Alpha." *Psychological Assessment* 8, no. 4: 350–353. https://doi.org/10.1037/1040-3590.8.4.350.

114. **Sijtsma, Klaas. 2009.** "On the Use, Misuse, and the Very Limited Usefulness of Cronbach's Alpha." *Psychometrika* 74, no. 1: 107–120. https://doi.org/10.1007/s11336-008-9101-0.
115. **Simon, Herbert A. 1960.** *The New Science of Management Decision*. New York: Harper & Brothers.
116. **Soelaksono, T., H. B. Santoso, và Y. Nugroho. 2018.** "The Influence of Managerial Capability on Competitiveness: Evidence from Manufacturing Industries in East Java." *International Review of Management and Marketing* 8, no. 2: 1–10.
117. **Spencer, L. M., and S. M. Spencer. 1993.** Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: Wiley.
118. **Stephen P. Robbins, và Mary Coulter. 2018.** *Management.* 14th Global ed. Harlow: Pearson Education.
119. **Sulimany, H. G. H. 2025.** "Effect of Research and Development Expenditure on the Financial Sustainability of Firms Listed on S&P 500." *Humanities and Social Sciences Communications* 12: 1267.
120. **Tabachnick, Barbara G., và Linda S. Fidell. 2019.** *Using Multivariate Statistics*. 7th ed. Boston: Pearson.
121. **Tavakol, Mohsen, và Reg Dennick. 2011.** "Making Sense of Cronbach's Alpha." *International Journal of Medical Education* 2: 53–55. https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd.
122. **Teece, David J. 2007.** "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance." *Strategic Management Journal* 28, no. 13: 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640.
123. **Teece, David J., Gary Pisano, và Amy Shuen. 1997.** "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal* 18, no. 7: 509–533.
124. **Teece, David J. 2019.** "A Capability Theory of the Firm: An Economics and (Strategic) Management Perspective." *New Zealand Economic Papers* 53, no. 1: 1–43.
125. **Tiraieyari, Naser, Abdolrahim Hajizadeh, and Abolghasem Bahador. 2011**. "The Role of Management Competencies in Organizations' Performance." African Journal of Business Management 5, no. 21 (2011): 8435–8441.
126. **Tran, D. V., et al. 2024.** "Exploring the Impact of Social Capital on Business Performance: The Role of Dynamic Capabilities, Open Innovation, and Government Support – Evidence from Vietnam." *Journal of Business Research* 174: 114079. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114079.
127. **Tran, T. M. 2022.** "Investigate the Factors Affecting the Competitiveness of Vietnam's SMEs." *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization* 6, no. 2: 70–82. https://doi.org/10.31039/jomeino.2022.6.2.5.
128. **Trung, N. K. Q. 2021.** "Determinants of Small and Medium-Sized Enterprises' Performance: Evidence from Vietnam." *Cogent Business & Management* 8, no. 1: 1984626.

129. **Vietnam News. 2022.** "Bình Dương to Support SMEs with Digital Transformation." Truy cập tại: https://vietnamnews.vn.
130. **Vietnam News. 2023.** "Only a Fifth of Companies Prepared against Major Risks: Survey." Truy cập tại: https://vietnamnews.vn.
131. **Villena-Manzanares, F., J. Guzmán, và F. J. Santos. 2019.** "Export Performance of SMEs: An Empirical Analysis of the Role of Competitive Capabilities." *Journal of Small Business Management* 57, no. 2: 547–565. https://doi.org/10.1111/jsbm.12498.
132. **Walsh, James. 2023.** "Digital Transformation in Vietnamese SMEs: Managerial Implications." *Journal of Science and Technology Policy Management* 14, no. 4: 527–542.
133. **Whetten, David A., và Kim S. Cameron. 2016.** *Developing Management Skills*. 9th ed. Harlow: Pearson.
134. **World Bank. 2022.** *Vietnam Digital Transformation for SMEs*. Washington, DC: World Bank.
135. **World Bank. 2023.** *Enterprise Surveys: Viet Nam 2023 – Country Profile*. Washington, DC: World Bank.
136. **World Bank. 2023.** *Digital Progress and Trends Report 2023*. Truy cập tại: https://documents.worldbank.org/.
137. **World Bank. 2024.** *Digital Government Transformation in Vietnam: Global Lessons & Local Pathways*. Truy cập tại: https://openknowledge.worldbank.org/.
138. **World Economic Forum. 2019.** *The Global Competitiveness Report 2019*. Geneva: WEF.
139. **Wu, W., J. Song, L. Lu, và H. Guo. 2024.** "Is Managerial Ability a Catalyst for Driving Digital Transformation?" *PLOS ONE* 19, no. 2: e0293454. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0293454.
140. **Xu, Qiang. 2023.** "The Impact of Financial Risk Management Strategies on Firm Market Competitiveness." *Academic Journal of Business & Management* 5, no. 20: 43–47. https://doi.org/10.25236/AJBM.2023.052007.
141. **Yahaya, H. D. 2023.** "Determining Key Factors Influencing SMEs' Performance: A Comprehensive Literature Review." *Cogent Business & Management* 10, no. 1: 2251195.
142. **Yukl, Gary A. 2013.** Leadership in Organizations. 8th ed. Boston: Pearson.
143. **Zahra, Shaker A., Harry J. Sapienza, và Per Davidsson. 2006.** "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda." *Journal of Management Studies* 43, no. 4: 917–955.
144. **Zhou, N., J. Kang, và S. H. Park. 2024.** "Strategy for Sustained Profitable Growth: The Difference Between Growth- and Profit-Oriented Firms." *Management and Organization Review*.

PHỤ LỤC I

BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Phục vụ nghiên cứu: "Ảnh hưởng của các yếu tố năng lực quản trị đến năng lực cạnh tranh của DNNVV tại Bình Dương"

Hướng dẫn trả lời

Xin Anh/Chị vui lòng cho biết mức độ đồng ý với các phát biểu sau theo thang đo Likert 5 mức:

1 - Hoàn toàn không đồng ý

2 - Không đồng ý

3 - Phân vân

4 - Đồng ý

5 - Hoàn toàn đồng ý

PHẦN A. THÔNG TIN CHUNG VỀ DOANH NGHIỆP

A1. Loại hình doanh nghiệp

☐ Doanh nghiệp tư nhân ☐ Công ty TNHH ☐ Công ty cổ phần ☐ Khác

A2. Quy mô lao động

☐ Dưới 10 ☐ 10 - 50 ☐ 51 - 100 ☐ Trên 100

A3. Lĩnh vực hoạt động

☐ Sản xuất ☐ Thương mại ☐ Dịch vụ

A4. Thời gian hoạt động

☐ Dưới 3 năm ☐ 3 - 5 năm ☐ 6 -10 năm ☐ Trên 10 năm

PHẦN B. CÁC YẾU TỐ NĂNG LỰC QUẢN TRỊ (NLQT)

QS. Năng lực quản trị chiến lược

☐ *QS1.* Doanh nghiệp có tầm nhìn, mục tiêu dài hạn, rõ ràng

☐ *QS2.* Chiến lược được điều chỉnh linh hoạt theo biến động thị trường

☐ *QS3.* Hoạt động được triển khai theo định hướng chiến lược rõ ràng

TC. Năng lực quản trị tài chính

☐ *TC1.* Doanh nghiệp kiểm soát tốt chi phí và dòng tiền

☐ *TC2.* Thông tin tài chính minh bạch, kịp thời

☐ *TC3.* Khả năng huy động và sử dụng vốn hiệu quả

HR. Năng lực quản trị nhân lực

☐ *HR1.* Chính sách tuyển dụng và đào tạo bài bản

☐ *HR2.* Đội ngũ nhân viên có năng lực và gắn bó

☐ *HR3*. Chế độ đãi ngộ hợp lý, khuyến khích nhân viên

MK. Năng lực quản trị marketing

☐ *MK1*. Hoạt động marketing giúp tăng nhận diện thương hiệu

☐ *MK2*. Doanh nghiệp có chiến lược phát triển thị trường rõ ràng

☐ *MK3*. Hệ thống phân phối/tiếp thị hiệu quả

IT. Năng lực quản trị công nghệ

☐ *IT1*. Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý và điều hành

☐ *IT2*. Áp dụng chuyển đổi số trong hoạt động kinh doanh

☐ *IT3*. Công nghệ giúp nâng cao hiệu quả, tiết kiệm chi phí

QH. Năng lực quản trị quan hệ

☐ *QH1*. Doanh nghiệp duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng

☐ *QH2*. Doanh nghiệp có quan hệ hợp tác hiệu quả với đối tác

☐ *QH3*. Doanh nghiệp có mạng lưới quan hệ kinh doanh rộng

QR. Năng lực quản trị rủi ro

☐ *QR1*. Doanh nghiệp nhận diện được các rủi ro tiềm ẩn

☐ *QR2*. Doanh nghiệp có biện pháp ứng phó rủi ro kịp thời

☐ *QR3*. Quản trị rủi ro giúp doanh nghiệp ổn định tài chính và phát triển

QĐ. Năng lực ra quyết định

☐ *QĐ1*. Quyết định quản trị được đưa ra kịp thời, đúng lúc

☐ *QĐ2*. Quyết định dựa trên thông tin và dữ liệu đầy đủ

☐ *QĐ3*. Quyết định mang lại hiệu quả và tận dụng cơ hội

PHẦN C. CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH (CLCT) VÀ YẾU TỐ ĐO LƯỜNG

CLCT1. Chiến lược chi phí thấp

☐ *CLCT1.1*. Doanh nghiệp kiểm soát chặt chẽ chi phí hoạt động

☐ *CLCT1.2*. Doanh nghiệp tối ưu hóa quy trình để giảm chi phí

☐ *CLCT1.3*. Giá bán của doanh nghiệp có tính cạnh tranh

☐ *CLCT1.4.* Doanh nghiệp sử dụng nguồn lực hiệu quả

CLCT2. Chiến lược khác biệt hóa

☐ *CLCT2.1.* Sản phẩm/dịch vụ có sự khác biệt so với đối thủ

☐ *CLCT2.2.* Doanh nghiệp thường xuyên cải tiến chất lượng

☐ *CLCT2.3.* Doanh nghiệp chú trọng xây dựng thương hiệu

☐ *CLCT2.4.* Khách hàng sẵn sàng trả giá cao hơn cho sản phẩm/dịch vụ

CLCT3. Chiến lược tập trung

☐ *CLCT3.1.* Doanh nghiệp tập trung vào một phân khúc thị trường cụ thể

☐ *CLCT3.2.* Sản phẩm/dịch vụ phù hợp với phân khúc mục tiêu

☐ *CLCT3.3.* Doanh nghiệp hiểu rõ nhu cầu khách hàng mục tiêu

☐ *CLCT3.4.* Doanh nghiệp duy trì quan hệ lâu dài với khách hàng mục tiêu

PHẦN D. NĂNG LỰC CẠNH TRANH (NLCT)

☐ *CLCT1.* Sản phẩm/dịch vụ của DN có sự khác biệt trên thị trường

☐ *NLCT2.* Doanh nghiệp phản ứng nhanh với thay đổi thị trường

☐ *NLCT3.* Doanh thu của doanh nghiệp tăng trưởng ổn định

☐ *NLCT4.* Doanh nghiệp duy trì và mở rộng tệp khách hàng

☐ *NLCT5.* Doanh nghiệp có khả năng đổi mới sản phẩm/dịch vụ

PHỤ LỤC II.
CÂU HỎI PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA
(định tính)

THÔNG TIN NGƯỜI ĐƯỢC PHỎNG VẤN

Họ tên:
Chức vụ:
Nơi công tác:
Ngày giờ phỏng vấn:

NỘI DUNG PHỎNG VẤN

1. Câu hỏi mở đầu

- Ông/Bà có thể chia sẻ nhận định chung về thực trạng năng lực quản trị của các DNNVV tại Bình Dương hiện nay?

- Theo kinh nghiệm của Ông/Bà, những thách thức lớn nhất mà DNNVV đang đối mặt trong quản trị và cạnh tranh là gì?

2. Về các yếu tố năng lực quản trị (biến độc lập)

- Ông/Bà đánh giá thế nào về quản trị chiến lược (QS) trong DNNVV? Các doanh nghiệp đã thực sự có chiến lược dài hạn rõ ràng chưa?

- Với quản trị tài chính (TC), theo Ông/Bà, yếu tố nào quan trọng nhất để nâng cao NLCT: quản lý chi phí, huy động vốn hay dòng tiền minh bạch?

- Đối với quản trị nhân lực (HR), thách thức lớn nhất là gì: tuyển dụng, đào tạo hay giữ chân nhân viên?

- Ông/Bà có nhận xét gì về hiệu quả hoạt động marketing (MK) của DNNVV tại Bình Dương?

- Theo Ông/Bà, mức độ ứng dụng công nghệ thông tin (IT) trong các DNNVV hiện nay đã đáp ứng yêu cầu cạnh tranh chưa?

- Với quản trị quan hệ (QH), doanh nghiệp thường mạnh hơn trong quan hệ khách hàng hay quan hệ đối tác?

- Ông/Bà đánh giá như thế nào về năng lực quản trị rủi ro (QR) của DNNVV trong bối cảnh thị trường biến động?

- Năng lực ra quyết định (QĐ) của lãnh đạo DNNVV thường gặp khó khăn ở khâu nào: thiếu thông tin, thiếu tầm nhìn hay sự chậm trễ trong xử lý?

3. Về năng lực cạnh tranh (biến phụ thuộc)

- Theo Ông/Bà, đâu là thước đo quan trọng nhất để đánh giá NLCT của DNNVV: khác biệt hóa sản phẩm, tốc độ tăng trưởng doanh thu, hay khả năng giữ khách hàng?

- Ông/Bà có thể cho ví dụ về một DNNVV tại Bình Dương có NLCT nổi bật, và yếu tố nào giúp họ thành công?

- Ngược lại, có trường hợp nào thất bại do thiếu NLQT, và cụ thể là thiếu ở yếu tố nào?

4. Về thang đo và công cụ khảo sát

- Ông/Bà nhận xét thế nào về thang đo Likert 5 điểm trong khảo sát DNNVV? Có cần điều chỉnh cách diễn đạt cho phù hợp với thực tế doanh nghiệp?

- Theo Ông/Bà, có biến quan sát nào chưa thực sự rõ nghĩa hoặc khó đo lường cần chỉnh sửa/bổ sung?

5. Câu hỏi kết thúc

- Ông/Bà có khuyến nghị gì để nâng cao NLQT của DNNVV tại Bình Dương trong thời gian tới?

- Theo Ông/Bà, yếu tố nào nên được ưu tiên nghiên cứu sâu để hỗ trợ hoạch định chính sách phát triển DNNVV?

PHỤ LỤC III.
BẢNG MÃ HÓA DỮ LIỆU KHẢO SÁT

Bảng III.4. Mã hóa dữ liệu cho các biến nghiên cứu

1. Nhóm biến năng lực quản trị doanh nghiệp (NLQT)

(Các biến đo lường bằng thang Likert 5 mức)

Mã biến	Nội dung đo lường	Thang đo	Mã hóa
NLQT	Năng lực quản trị doanh nghiệp (tổng hợp)	Likert 5 mức	1–5
QS	Quản trị chiến lược	Likert 5 mức	1–5
TC	Quản trị tài chính	Likert 5 mức	1–5
HR	Quản trị nhân lực	Likert 5 mức	1–5
MK	Quản trị marketing	Likert 5 mức	1–5
IT	Quản trị công nghệ	Likert 5 mức	1–5
QH	Quản trị quan hệ	Likert 5 mức	1–5
QR	Quản trị rủi ro	Likert 5 mức	1–5
QĐ	Năng lực ra quyết định	Likert 5 mức	1–5

2. Nhóm biến chiến lược cạnh tranh (CLCT - biến trung gian)

(Các biến đo lường bằng thang Likert 5 mức)

Mã biến	Nội dung đo lường	Thang đo	Mã hóa
CLCT	Chiến lược cạnh tranh (tổng hợp)	Likert 5 mức	1–5
CLCP	Chiến lược chi phí thấp	Likert 5 mức	1–5
CLKH	Chiến lược khác biệt hóa	Likert 5 mức	1–5
CLTT	Chiến lược tập trung / linh hoạt thị trường	Likert 5 mức	1–5

3. Nhóm biến năng lực cạnh tranh doanh nghiệp (NLCT - biến phụ thuộc)

(Các biến đo lường bằng thang Likert 5 mức, kết hợp một số chỉ báo kết quả)

Mã biến	Nội dung đo lường	Thang đo	Mã hóa
NLCT	Năng lực cạnh tranh doanh nghiệp (tổng hợp)	Likert 5 mức	1–5
NLCT1	Khả năng duy trì và mở rộng thị phần	Likert 5 mức	1–5
NLCT2	Khả năng tăng trưởng doanh thu	Likert 5 mức	1–5
NLCT3	Khả năng giữ chân và thu hút khách hàng	Likert 5 mức	1–5
NLCT4	Mức độ khác biệt sản phẩm/dịch vụ	Likert 5 mức	1–5
NLCT5	Khả năng đổi mới và thích ứng thị trường	Likert 5 mức	1–5

Quy ước mã hóa thang đo Likert 5 mức (áp dụng cho tất cả các biến)

Giá trị	Mức độ trả lời
1	Hoàn toàn không đồng ý
2	Không đồng ý
3	Bình thường / Không có ý kiến
4	Đồng ý
5	Hoàn toàn đồng ý

Dữ liệu thu thập từ khảo sát bằng bảng hỏi được mã hóa theo thang đo Likert 5 mức nhằm phục vụ quá trình nhập liệu và phân tích thống kê. Các biến sau khi mã hóa được sử dụng cho phân tích thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy thang đo (Cronbach's Alpha), phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM/Bootstrap).

PHỤ LỤC IV.

Kết quả hệ số tương quan biến - tổng (Corrected Item-Total Correlation)

Thang đo	Biến quan sát	Corrected Item–Total Correlation
QS	QS1	0.594
QS	QS2	0.551
QS	QS3	0.559
TC	TC1	0.585
TC	TC2	0.596
TC	TC3	0.522
HR	HR1	0.560
HR	HR2	0.584
HR	HR3	0.593
MK	MK1	0.601
MK	MK2	0.589
MK	MK3	0.568
IT	IT1	0.618
IT	IT2	0.570
IT	IT3	0.614
QH	QH1	0.611
QH	QH2	0.578
QH	QH3	0.558
QR	QR1	0.541
QR	QR2	0.538
QR	QR3	0.649
QD	QD1	0.507
QD	QD2	0.520
QD	QD3	0.555
CLCT	CL1	0.553
CLCT	CL2	0.595
CLCT	CL3	0.570
MTN	MT1	0.544
MTN	MT2	0.595
MTN	MT3	0.569
NLCT	NL1	0.895
NLCT	NL2	0.889
NLCT	NL3	0.907
NLCT	NL4	0.881
NLCT	NL5	0.897

PHỤ LỤC V.

Kết quả Cronbach's Alpha if Item Deleted

Thang đo	Biến quan sát	Cronbach's Alpha (đầy đủ)	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QS	QS1	0.742	0.627
QS	QS2	0.742	0.677
QS	QS3	0.742	0.668
TC	TC1	0.742	0.636
TC	TC2	0.742	0.623
TC	TC3	0.742	0.709
HR	HR1	0.751	0.690
HR	HR2	0.751	0.662
HR	HR3	0.751	0.652
MK	MK1	0.757	0.658
MK	MK2	0.757	0.671
MK	MK3	0.757	0.694
IT	IT1	0.768	0.668
IT	IT2	0.768	0.721
IT	IT3	0.768	0.673
QH	QH1	0.754	0.638
QH	QH2	0.754	0.676
QH	QH3	0.754	0.699
QR	QR1	0.748	0.703
QR	QR2	0.748	0.706
QR	QR3	0.748	0.576
QD	QD1	0.709	0.644
QD	QD2	0.709	0.628
QD	QD3	0.709	0.584
CLCT	CL1	0.746	0.684
CLCT	CL2	0.746	0.636
CLCT	CL3	0.746	0.665
MTN	MT1	0.744	0.689
MTN	MT2	0.744	0.628
MTN	MT3	0.744	0.659
NLCT	NL1	0.963	0.954
NLCT	NL2	0.963	0.954
NLCT	NL3	0.963	0.952
NLCT	NL4	0.963	0.956
NLCT	NL5	0.963	0.953

PHỤ LỤC VI.

Ma trận tải nhân tố sau quay (Rotated Component Matrix - Varimax)

Phương pháp trích: Principal Components; Phép quay: Varimax với Kaiser Normalization; Ngưỡng hiển thị |loading| ≥ 0,40.

Biến quan sát	Nhân tố 1	Nhân tố 2	Nhân tố 3	Nhân tố 4	Nhân tố 5	Nhân tố 6	Nhân tố 7	Nhân tố 8	Nhân tố 9
QS1									-0.748
QS2									-0.765
QS3									-0.704
TC1	0.702								
TC2	0.699								
TC3	0.661								
HR1					0.769				
HR2					0.792				
HR3					0.747				
MK1							0.793		
MK2							0.761		
MK3							0.751		
IT1						-0.807			
IT2						-0.773			
IT3						-0.811			
QH1				-0.828					
QH2				-0.750					
QH3				-0.750					
QR1			0.771						
QR2			0.756						
QR3			0.848						
QD1								-0.659	
QD2								-0.727	
QD3								-0.707	
CL1	0.477								
CL2	0.412								
CL3	0.502								
MT1		-0.797							
MT2		-0.821							
MT3		-0.813							