BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - TÀI CHÍNH**
**THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

**NGUYỄN CHÍ MINH**

# TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN TRỊ TRI THỨC VÀ NĂNG LỰC ĐỘNG TẠO RA LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH THÔNG QUA HIỆU SUẤT ĐỔI MỚI CỦA DOANH NGHIỆP

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ**

*Thành phố Hồ Chí Minh, tháng 9 năm 2025*

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - TÀI CHÍNH**
**THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

**NGUYỄN CHÍ MINH**

# TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN TRỊ TRI THỨC VÀ NĂNG LỰC ĐỘNG TẠO RA LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH THÔNG QUA HIỆU SUẤT ĐỔI MỚI CỦA DOANH NGHIỆP

Chuyên ngành: Quản Trị Kinh Doanh
Mã số ngành: 9340101

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
1. TS Nguyễn Văn Kiên
2. TS. Nguyễn Huỳnh Vân

# LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu nêu trong luận án là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tôi xin cam đoan rằng mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện luận án này đã được cảm ơn và các thông tin trích dẫn trong luận án đã được chỉ rõ nguồn gốc.

Nghiên cứu sinh

**Nguyễn Chí Minh**

# LỜI CÁM ƠN

Để hoàn thành luận án "***Tác động của quản trị tri thức và năng lực động tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại thành phố Hồ Chí Minh thông qua hiệu suất đổi mới của doanh nghiệp"***, tôi đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ, vì vậy tôi xin chân thành gửi lời cảm ơn đến:

Đầu tiên tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến giảng viên hướng dẫn khoa học cho tôi - TS. Phạm Văn Kiên và TS Nguyễn Huỳnh Vân, thầy cô đã tận tình hướng dẫn, định hướng, trang bị và bổ sung cho tôi thêm nhiều kiến thức trong suốt quá trình thực hiện luận án này.

Tôi xin chân thành cảm ơn quý thầy cô của Viện Đào tạo sau Đại học và Khoa học công nghệ trường Đại học Kinh tế Tài chính Thành phố Hồ Chí Minh đã hỗ trợ cho tôi trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu tại trường.

Tôi cũng xin chân thành cảm ơn các đơn vị doanh nghiệp phối hợp đã tận tình giúp đỡ tôi khảo sát, thu thập dữ liệu cho luận án này.

Và cuối cùng tôi xin tỏ lòng biết ơn đến gia đình và bạn bè đã giúp đỡ và động viên tinh thần cho tôi, giúp tôi kiên trì hoàn tất luận án này.

Trong quá trình thực hiện luận án, mặc dù đã cố gắng hoàn thành một cách tốt nhất song cũng không thể tránh khỏi thiếu sót, tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của quý Thầy, Cô để luận án của tôi được hoàn thiện hơn.

Trân trọng!

**NCS. Nguyễn Chí Minh**

# TÓM TẮT

Luận án nghiên cứu vai trò của quản trị tri thức và năng lực động đối với hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) tại TP.HCM trong bối cảnh phục hồi sau đại dịch Covid-19. Dựa trên các lý thuyết về quản trị tri thức, năng lực động, hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh, nghiên cứu xây dựng mô hình lý thuyết với 13 giả thuyết, kiểm định thông qua phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính (PLS-SEM) trên mẫu 507 nhà quản lý tại các DNNVV. Kết quả cho thấy các yếu tố quản trị tri thức (nắm bắt, tích hợp, ứng dụng tri thức) và năng lực động (khả năng thích ứng, hấp thụ, đổi mới) có tác động tích cực đến hiệu suất đổi mới, trong đó hiệu suất đổi mới đóng vai trò trung gian quan trọng, ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Nghiên cứu đề xuất các giải pháp, hàm ý quản trị như xây dựng quy trình thu thập tri thức, đầu tư vào công nghệ, và phát triển văn hóa sáng tạo để nâng cao hiệu quả đổi mới và khả năng cạnh tranh bền vững. Tuy nhiên, nghiên cứu còn hạn chế do chỉ tập trung vào TP.HCM, sử dụng dữ liệu cắt ngang và chưa xem xét đầy đủ các yếu tố văn hóa, pháp lý. Các nghiên cứu tương lai có thể mở rộng phạm vi và sử dụng dữ liệu theo thời gian để tăng tính khái quát hóa.

## ABSTRACT

The dissertation examines the role of knowledge management and dynamic capabilities in influencing innovation performance and competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs) in Ho Chi Minh City in the context of post-Covid-19 recovery. Grounded in theories of knowledge management, dynamic capabilities, innovation performance, and competitive advantage, the study develops a theoretical model with 13 hypotheses, tested using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method on a sample of 507 managers from SMEs. The findings indicate that knowledge management factors (knowledge acquisition, integration, and application) and dynamic capabilities (adaptability, absorptive capacity, and innovation) positively impact innovation performance, with innovation performance serving as a critical mediator affecting the competitive advantage of enterprises. The study proposes managerial implications, such as establishing knowledge acquisition processes, investing in technology, and fostering a culture of creativity to enhance innovation efficiency and sustainable competitiveness. However, the research is limited by its focus on Ho Chi Minh City, reliance on cross-sectional data, and lack of comprehensive consideration of cultural and legal factors. Future studies could expand the scope and employ longitudinal data to improve generalizability.

# MỤC LỤC

**LỜI CAM ĐOAN** ..... **i**
**LỜI CÁM ƠN** ..... **ii**
**MỤC LỤC** ..... **v**
**DANH MỤC HÌNH ẢNH** ..... **x**
**DANH MỤC BẢNG BIỂU** ..... **xi**
**DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT** ..... **xiii**
**CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU** ..... **1**
1.1. Bối cảnh nghiên cứu ..... 1
1.1.1. Bối cảnh lý thuyết ..... 1
1.1.2. Bối cảnh thực tiễn ..... 5
1.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu ..... 10
1.3. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu ..... 11
1.3.1. Mục tiêu nghiên cứu ..... 11
1.3.2. Câu hỏi nghiên cứu ..... 11
1.4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu ..... 11
1.4.1. Đối tượng nghiên cứu ..... 11
1.4.2. Phạm vi nghiên cứu ..... 12
1.5. Phương pháp nghiên cứu ..... 13
1.6. Khoảng trống của các nghiên cứu trước đây, ý nghĩa, đóng góp mới của luận án ..... 13
1.7. Kết cấu của luận án ..... 14
TÓM TẮT CHƯƠNG 1 ..... 15
**CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU** ..... **16**
2.1. Các khái niệm ..... 16
2.1.1. Quản trị tri thức ..... 16
2.1.1.1. Nắm bắt tri thức ..... 17
2.1.1.2. Tích hợp tri thức ..... 20
2.1.1.3. Ứng dụng tri thức ..... 23
2.1.2. Năng lực động ..... 24
2.1.2.1. Khả năng thích ứng ..... 26

2.1.2.2. Khả năng hấp thụ ....28
2.1.2.3. Khả năng đổi mới....29
2.1.3. Hiệu suất đổi mới ....31
2.1.4. Lợi thế cạnh tranh....33
2.2. Lý thuyết nền ....35
2.2.1. Tổng quan lý thuyết....35
2.2.2. Thuyết quản trị tri thức....37
2.2.3. Thuyết năng lực động....39
2.2.4. Thuyết hiệu suất đổi mới....41
2.2.5. Thuyết lợi thế cạnh tranh....43
2.3. Tổng quan các nghiên cứu có liên quan ....44
2.3.1. Nghiên cứu về quản trị tri thức và hiệu suất đổi mới....44
2.3.2. Nghiên cứu về năng lực động và hiệu suất đổi mới....47
2.3.3. Nghiên cứu về hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh....49
2.4. Khoảng trống nghiên cứu và điểm mới của luận án....51
2.5. Các giả thuyết trong mô hình....52
2.5.1. Tác động của nắm bắt tri thức lên hiệu suất đổi mới ....52
2.5.2. Tác động của tích hợp tri thức lên hiệu suất đổi mới....53
2.5.3. Tác động của ứng dụng tri thức lên hiệu suất đổi mới....55
2.5.4. Tác động của khả năng thích ứng lên hiệu suất đổi mới....56
2.5.5. Tác động của khả năng hấp thụ lên hiệu suất đổi mới ....57
2.5.6. Tác động của khả năng đổi mới lên hiệu suất đổi mới....58
2.5.7. Tác động của hiệu suất đổi mới lên lợi thế cạnh tranh....60
2.5.8. Vai trò trung gian của hiệu suất đổi mới....61
2.5.9. Mô hình nghiên cứu ....64
TÓM TẮT CHƯƠNG 2....65
**CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU ....66**
3.1. Quy trình nghiên cứu ....66
3.2. Phương pháp nghiên cứu và kỹ thuật sử dụng....68
3.2.1. Nghiên cứu định tính....68
3.2.2. Nghiên cứu định lượng....69

3.3. Phương pháp lấy mẫu và đối tượng khảo sát ..... 70
3.3.1. Đối tượng khảo sát ..... 70
3.3.2. Phương pháp lấy mẫu ..... 70
3.3.3. Công thức tính mẫu đại diện ..... 71
3.3.4. Thời điểm và địa điểm khảo sát ..... 72
3.4. Nghiên cứu định tính hiệu chỉnh thang đo ..... 72
3.4.1. Thang đo nắm bắt tri thức ..... 73
3.4.2. Thang đo tích hợp tri thức ..... 75
3.4.3. Thang đo ứng dụng tri thức ..... 77
3.4.4. Thang đo khả năng thích ứng ..... 80
3.4.5. Thang đo khả năng hấp thụ ..... 82
3.4.6. Thang đo khả năng đổi mới ..... 83
3.4.7. Thang đo hiệu suất đổi mới ..... 85
3.4.8. Thang đo lợi thế cạnh tranh ..... 87
3.5. Nghiên cứu định lượng sơ bộ. ..... 89
3.5.1. Mô tả cơ cấu mẫu khảo sát sơ bộ. ..... 90
3.5.2. Đánh giá sơ bộ thang đo. ..... 92
3.5.2.1. Kết quả Cronbach α. ..... 92
3.5.2.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA). ..... 97
3.6. Thiết kế nghiên cứu định lượng chính thức. ..... 99
3.6.1. Mẫu khảo sát. ..... 99
3.6.2. Thu thập dữ liệu. ..... 99
3.6.3. Phân tích dữ liệu. ..... 100
3.6.3.1. Đánh giá mô hình đo lường ..... 100
3.6.3.2. Đánh giá mô hình cấu trúc. ..... 102
TÓM TẮT CHƯƠNG 3 ..... 102
**CHƯƠNG 4: THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ..... 104**
4.1. Đánh giá thực trạng vấn đề nghiên cứu. ..... 104
4.2. Mô tả đặc điểm mẫu khảo sát. ..... 106
4.3. Kiểm tra hiện tượng phương sai phương pháp chung. ..... 110
4.4. Đánh giá mô hình đo lường ..... 111

4.5. Đánh giá mô hình cấu trúc ..... 117
4.6. Kiểm định giả thuyết ..... 120
4.6.1. Kiểm định giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7 ..... 120
4.6.2. Kiểm định giả thuyết biến trung gian ..... 122
4.7. Thảo luận và so sánh kết quả nghiên cứu ..... 122
4.7.1. Những phát hiện nổi bật và giá trị học thuật của nghiên cứu ..... 122
4.7.2. Thảo luận kết quả kiểm định theo từng giả thuyết nghiên cứu ..... 124
TÓM TẮT CHƯƠNG 4 ..... 135
**CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ ..... 137**
5.1. Kết luận và đóng góp của nghiên cứu ..... 137
5.1.1. Kết luận ..... 137
5.1.2. Đóng góp của nghiên cứu ..... 138
5.2. Hàm ý quản trị ..... 141
5.2.1. Nâng cao năng lực nắm bắt tri thức từ thị trường TP.HCM. ..... 141
5.2.2. Tăng cường tích hợp tri thức giữa các bộ phận nội bộ. ..... 142
5.2.3. Chuẩn hóa việc ứng dụng tri thức vào đổi mới sản phẩm – dịch vụ. ..... 144
5.2.4. Tăng cường khả năng thích ứng tổ chức trong môi trường biến động cao. 145
5.2.5. Khả năng hấp thụ – Chìa khóa để học hỏi nhanh trong bối cảnh giới hạn nguồn lực ..... 146
5.2.6. Khả năng đổi mới – Hạt nhân sáng tạo nhưng chưa được khai thác tối ưu 147
5.2.7. Hiệu suất đổi mới – Biến tri thức và năng lực động thành lợi thế cạnh tranh thực sự ..... 149
5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo ..... 150
5.3.1. Hạn chế ..... 150
5.3.2. Hướng nghiên cứu tiếp theo ..... 151
**TÀI LIỆU THAM KHẢO TRONG NƯỚC ..... 154**
**TÀI LIỆU THAM KHẢO NƯỚC NGOÀI ..... 156**
**PHỤ LỤC ..... 166**
PHỤ LỤC 1 ..... 166
PHỤ LỤC 2 ..... 186
PHỤ LỤC 3 ..... 188

PHỤ LỤC 4 .....195
PHỤ LỤC 5 .....199
PHỤ LỤC 6 .....201
PHỤ LỤC 7 .....202
PHỤ LỤC 8 .....205
PHỤ LỤC 9 .....206
PHỤ LỤC 10 .....207
PHỤ LỤC 11.....208

# DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1.1: Tốc độ tăng trưởng GDP của TP.HCM và cả nước giai đoạn 2011 – 2021 (Đv: %) (Nguồn: Phạm Thanh Vân, 2023).....7
Hình 2.1: Mô hình quản trị tri thức tích hợp (Lee & Choi, 2003) .....45
Hình 2.2: Khung năng lực động (Teece, 2007).....47
Hình 2.3: Mô hình nghiên cứu. .....65
Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu của luận án. .....66
Hình 4.1: Mô hình đo lường các kết quả.....114
Hình 4.2: Kết quả Bootstrapping. .....118

# DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Tổng hợp các quan điểm về nắm bắt tri thức .....19
Bảng 2.2: Tổng hợp các quan điểm về Tích hợp tri thức.....22
Bảng 2.3: Sự phát triển của khái niệm lợi thế cạnh tranh theo thời gian.....34
Bảng 3.1: Thang đo nắm bắt tri thức.....73
Bảng 3.2: Thang đo nắm bắt tri thức sau khi hiệu chỉnh. .....74
Bảng 3.3: Thang đo tích hợp tri thức. .....75
Bảng 3.4: Thang đo tích hợp tri thức sau khi hiệu chỉnh. .....76
Bảng 3.5: Thang đo ứng dụng tri thức. .....78
Bảng 3.6: Thang đo ứng dụng tri thức sau khi hiệu chỉnh. .....79
Bảng 3.7: Thang đo khả năng thích ứng. .....81
Bảng 3.8: Thang đo khả năng thích ứng sau khi hiệu chỉnh. .....82
Bảng 3.9: Thang đo khả năng hấp thụ.....83
Bảng 3.10: Thang đo khả năng đổi mới. .....84
Bảng 3.11: Thang đo hiệu suất đổi mới. .....85
Bảng 3.12: Thang đo hiệu suất đổi mới sau khi hiệu chỉnh. .....87
Bảng 3.13: Thang đo lợi thế cạnh tranh. .....88
Bảng 3.9: Kết quả Cronbach’s Alpha của Nắm bắt tri thức (KNB).....92
Bảng 3.10: Kết quả Cronbach’s Alpha của Tích hợp tri thức (KTH). .....93
Bảng 3.11: Kết quả Cronbach’s Alpha của Ứng dụng tri thức (KUD). .....93
Bảng 3.12: Kết quả Cronbach’s Alpha của Khả năng thích ứng (CTU).....94
Bảng 3.13: Kết quả Cronbach’s Alpha của Khả năng hấp thụ (CHT). .....94
Bảng 3.14: Kết quả Cronbach’s Alpha của Khả năng đổi mới (CDM). .....95
Bảng 3.15: Kết quả Cronbach’s Alpha của Hiệu suất đổi mới (HS).....95
Bảng 3.16: Kết quả Cronbach’s Alpha của Lợi thế cạnh tranh (CA).....96
Bảng 3.17: Kết quả EFA của các biến.....97
Bảng 4.1: Mô tả thông tin dữ liệu chi tiết đặc điểm mẫu khảo sát. .....109
Bảng 4.2: Kết quả độ tin cậy và hội tụ của thang đo. ..... 111

Bảng 4.3: Kết quả phân tích hệ số tải ngoài. ..... 112
Bảng 4.4: Kết quả phân tích Fornell – Larcker. ..... 115
Bảng 4.5: Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) ..... 115
Bảng 4.6: Kết quả Bootstrapping mô hình cấu trúc. ..... 117
Bảng 4.7: Kết quả ảnh hưởng trực tiếp, gián tiếp và tổng tác động giữa các biến. ..... 119
Bảng 4.8: Kết quả mức độ dự đoán liên quan ($Q^2$) thông qua kiểm định Blindfolding. ..... 119
Bảng 4.9: Kết quả phân tích các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7. ..... 121

# DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

| Từ viết tắt | Tiếng Anh | Tiếng Việt |
|---|---|---|
| CFA | Confirmatory Factor Analysis | Phân tích nhân tố khẳng định |
| SMEs | Small Medium Entreprises | Doanh nghiệp nhỏ và vừa |
| TP.HCM | Ho Chi Minh Cỉty | Thành phố Hồ Chí Minh |
| GRDP | Gross regional domestic product | Tổng sản phẩm trên địa bàn |
| MRA | Multiple Regression Analysis | Phân tích hồi quy đa biến |
| fsQCA | Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis | Phân tích hàm số lượng tử tương đối |
| F&B | Food and Beverage | Thực phẩm và Đồ uống |
| KPI | Key Performance Indicator | Chỉ số hiệu suất chính |
| DNNVV | | Doanh nghiệp nhỏ và vừa |
| OECD | Organization for Economic Cooperation and Development | Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế |

# CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

Trong bối cảnh kinh tế hiện đại, các Doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) tại TP.HCM đang đối mặt với những thách thức lớn từ sự cạnh tranh gay gắt và môi trường kinh doanh đầy biến động. Để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp không chỉ cần sở hữu các nguồn lực vật chất mà còn phải chú trọng đến việc phát triển các năng lực nội tại, đặc biệt là năng lực quản trị tri thức và năng lực động. Những yếu tố này được coi là nhân tố quan trọng thúc đẩy hiệu suất đổi mới, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Chương 1 sẽ trình bày tổng quan về bối cảnh nghiên cứu, lý do chọn đề tài, mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu, đồng thời làm rõ tầm quan trọng của nghiên cứu đối với lý thuyết và thực tiễn.

## 1.1. Bối cảnh nghiên cứu

### *1.1.1. Bối cảnh lý thuyết*

Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu và sự biến động không ngừng của môi trường kinh doanh, các lý thuyết hiện đại về quản trị doanh nghiệp đã chuyển hướng từ việc chỉ dựa vào các nguồn lực vật chất sang việc tập trung vào các yếu tố mềm như năng lực động và quản trị tri thức. Hai yếu tố này được coi là nền tảng để thúc đẩy hiệu suất đổi mới, từ đó mang lại lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp.

Trước đây, các lý thuyết về lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp chủ yếu dựa trên mô hình VRIN (Valuable, Rare, Inimitable and Non-Substituable) của Barney (1991). Theo mô hình này, lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp phụ thuộc vào bốn yếu tố giá trị, hiếm có, khó sao chép, và không thể thay thế. Tuy nhiên, với sự biến động mạnh mẽ của môi trường kinh doanh, các nguồn lực cố định theo mô hình VRIN có thể dễ dàng bị sao chép hoặc lỗi thời, đặc biệt trong các ngành công nghệ và thương mại điện tử. Ví dụ, một công nghệ có thể có giá trị tại thời điểm hiện tại nhưng nhanh chóng trở nên phổ biến và dễ sao chép (Games và cộng sự, 2019).

Với sự thay đổi này, các nhà nghiên cứu đã chuyển hướng tập trung vào các yếu tố linh hoạt hơn, đó là năng lực động và quản trị tri thức. Trong môi trường kinh doanh hiện

đại, doanh nghiệp không thể chỉ dựa vào các nguồn lực tĩnh mà cần phát triển các năng lực có khả năng thích ứng nhanh chóng với những thay đổi của thị trường. Đặc biệt, việc khai thác và quản lý tri thức một cách hiệu quả đã trở thành yếu tố quan trọng trong việc duy trì khả năng cạnh tranh và phát triển dài hạn.

Quản trị tri thức, theo Nonaka và Takeuchi (1995), là quá trình tạo, chia sẻ và áp dụng tri thức nhằm nâng cao hiệu quả và phát triển lợi thế cạnh tranh. Tri thức, dù ẩn hay hiện, là nguồn lực chiến lược liên tục biến đổi và tái sử dụng để tạo giá trị. Mô hình SECI (Socialization-Xã hội hóa, Externalization-Ngoại hóa, Combination-Kết hợp, and Internalization-Nội hóa) mô tả cách tri thức chuyển đổi qua các quá trình xã hội hóa, chia sẻ và kết hợp để giúp doanh nghiệp đổi mới. Tuy nhiên, theo hiểu biết của tác giả tác động cụ thể của quản trị tri thức đối với hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh, đặc biệt trong các DNNVV còn chưa được nghiên cứu đầy đủ.

Các DNNVV chiếm hơn 98% trong tổng số các doanh nghiệp tại TP.HCM (Chi cục Thống kê TP.HCM, 2021), với hạn chế về vốn, công nghệ và nhân lực, cần quản trị tri thức để bù đắp thiếu hụt tài nguyên, tối ưu hóa tri thức và phát triển sản phẩm mới. Việc nắm bắt tri thức mới giúp họ phản ứng nhanh trước biến động thị trường và thay đổi tiêu dùng. Nghiên cứu của Matarazzo và cộng sự (2021) chỉ ra, tri thức có tác động trực tiếp đến đổi mới, nhưng tác động cụ thể trong các DNNVV vẫn là khoảng trống nghiên cứu.

*Do đó, nghiên cứu về tác động của quản trị tri thức lên hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh trong DNNVV tại TP.HCM sẽ cung cấp cái nhìn mới về cách doanh nghiệp tận dụng tri thức để vượt qua rào cản và duy trì lợi thế cạnh tranh trong môi trường kinh doanh đầy biến động.*

Năng lực động, lần đầu tiên được phát triển bởi Teece, Pisano và Shuen (1997), là khả năng doanh nghiệp tích hợp, xây dựng và tái cấu trúc nguồn lực để thích nghi với sự thay đổi nhanh chóng của thị trường, khắc phục hạn chế của mô hình VRIN trong việc duy trì lợi thế cạnh tranh. Năng lực này giúp doanh nghiệp phát hiện cơ hội mới và tái cấu trúc nguồn lực cho các mục tiêu chiến lược (Teece, 2020).

Trong các ngành công nghiệp thay đổi nhanh như công nghệ và dịch vụ, năng lực động là yếu tố quan trọng, đặc biệt với các DNNVV vốn hạn chế về nguồn lực và dễ bị ảnh hưởng bởi biến động thị trường (Eisenhardt & Martin, 2000). Tuy nhiên, nghiên cứu về vai trò cụ thể của năng lực động đối với hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh trong các DNNVV vẫn còn thiếu (Breznik & Hisrich, 2014).

Năng lực động giúp DNNVV phát hiện cơ hội mới và đổi mới sản phẩm, dịch vụ để thích ứng với nhu cầu tiêu dùng đang thay đổi nhanh chóng (Matarazzo và Cộng sự, 2021). Đại dịch Covid-19 càng làm rõ vai trò của năng lực động trong việc giúp doanh nghiệp phục hồi và thích nghi với điều kiện mới (Wang và Cộng sự, 2020). *Tuy nhiên, tác động cụ thể của năng lực động đối với hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh trong các DNNVV vẫn là một khoảng trống nghiên cứu cần được lấp đầy.*

Bên cạnh năng lực động và quản trị tri thức, hiệu suất đổi mới đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì và phát triển lợi thế cạnh tranh, đặc biệt khi các sản phẩm và công nghệ có thể nhanh chóng trở nên lỗi thời (Wang và Cộng sự, 2020; Berghman và Cộng sự, 2020). Doanh nghiệp có khả năng đổi mới không chỉ tạo ra sản phẩm, dịch vụ mới mà còn tối ưu hóa quy trình và đáp ứng linh hoạt nhu cầu thị trường, từ đó gia tăng lợi thế cạnh tranh (O'Reilly & Tushman, 2021).

Trong bối cảnh này, quản trị tri thức và năng lực động đã trở thành những yếu tố chiến lược quan trọng. Quản trị tri thức giúp doanh nghiệp cải thiện khả năng ra quyết định và sáng tạo, trong khi năng lực động giúp doanh nghiệp phát hiện và tận dụng các cơ hội mới (Andreeva & Kianto, 2011; Teece, 2007). Hai yếu tố này kết hợp với nhau có thể thúc đẩy hiệu suất đổi mới và duy trì lợi thế cạnh tranh một cách hiệu quả. Tuy nhiên, các nghiên cứu chuyên sâu về tác động của quản trị tri thức và năng lực động đối với hiệu suất đổi mới trong các DNNVV tại các thị trường đang phát triển như TP.HCM vẫn còn rất hạn chế.

Đặc biệt, tại TP. HCM – nơi các DNNVV phải đối mặt với nhiều thách thức về nguồn lực, quản trị tri thức và năng lực động có thể giúp các doanh nghiệp nhỏ bù đắp những hạn chế này và thúc đẩy sáng tạo, đổi mới. Các DNNVV không chỉ cần nắm bắt

tri thức mới mà còn phải có khả năng thích ứng linh hoạt với những biến động của thị trường. Tuy vậy, câu hỏi về cách quản trị tri thức và năng lực động tác động cụ thể lên hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh của các DNNVV tại TP.HCM vẫn chưa được giải đáp đầy đủ.

Trong giai đoạn gần đây, các nhà nghiên cứu đã đặc biệt quan tâm đến vai trò của quản trị tri thức và năng lực động trong việc nâng cao hiệu suất đổi mới và tạo lập lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Nhiều công trình cho thấy KM có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng đổi mới sản phẩm, dịch vụ và mô hình kinh doanh (Santoro et al., 2018; Wu et al., 2014), đồng thời thúc đẩy quá trình chuyển đổi tri thức trong tổ chức theo mô hình SECI của Nonaka và Takeuchi (1995). Trong khi đó, năng lực động được xem là năng lực nền tảng giúp doanh nghiệp thích ứng và tái cấu trúc nguồn lực hiệu quả trong môi trường thay đổi nhanh chóng (Teece, 2007; Albort-Morant et al., 2018).

Một số nghiên cứu tích hợp gần đây đã làm rõ cơ chế liên kết giữa quản trị tri thức, năng lực động và đổi mới – ví dụ, nghiên cứu của Scuotto et al. (2022) cho thấy quản trị tri thức là yếu tố xúc tác để phát triển năng lực động, từ đó nâng cao năng lực đổi mới mở (open innovation) trong doanh nghiệp nhỏ. Các nghiên cứu khác như của Zhou et al. (2021) cũng chứng minh rằng hiệu suất đổi mới có thể là biến trung gian giữa quản trị tri thức và lợi thế cạnh tranh, tuy nhiên lại chưa kiểm chứng đồng thời vai trò của năng lực động trong mối quan hệ này.

Đặc biệt, trong bối cảnh DNNVV tại các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam, nghiên cứu về mối liên kết giữa quản trị tri thức, năng lực động và đổi mới vẫn còn khá rời rạc và đơn lẻ. Hầu hết các nghiên cứu hiện có mới chỉ tập trung vào từng thành phần riêng lẻ (như quản trị tri thức hoặc năng lực động), thiếu mô hình tích hợp đầy đủ hoặc chưa kiểm định vai trò trung gian của hiệu suất đổi mới một cách rõ ràng và có hệ thống. Hơn nữa, bối cảnh địa phương như TP.HCM – nơi có mật độ DNNVV cao và chịu ảnh hưởng mạnh từ biến động kinh tế – vẫn chưa được khai thác sâu trong các nghiên cứu trước. Điều này tạo ra một khoảng trống lý thuyết rõ ràng, đồng thời là cơ hội học thuật để nghiên cứu này đóng góp vào việc phát triển lý thuyết quản trị trong bối cảnh mới.

Do đó, nghiên cứu tác động của quản trị tri thức và năng lực động đến hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh, với hiệu suất đổi mới đóng vai trò trung gian, là khoảng trống nghiên cứu. Nghiên cứu này không chỉ lấp đầy khoảng trống lý thuyết mà còn cung cấp các giải pháp thực tiễn, giúp các DNNVV tại TP.HCM nâng cao khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững trong môi trường kinh doanh đầy biến động.

### *1.1.2. Bối cảnh thực tiễn*

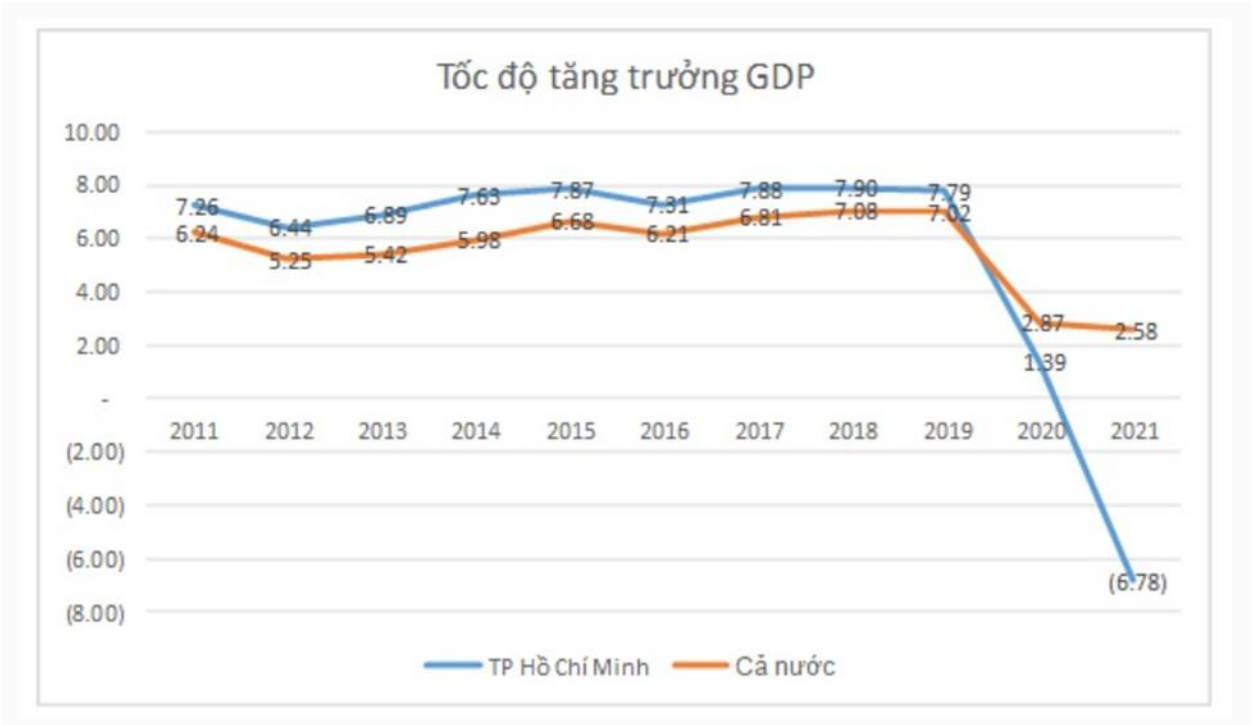
Trong thời kỳ hội nhập và phát triển kinh tế toàn cầu, DNNVV không chỉ đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển kinh tế mà còn là nhân tố quan trọng trong việc duy trì sự ổn định xã hội. Theo Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD), DNNVV đóng góp khoảng 60% đến 70% tổng việc làm trong nền kinh tế của nhiều quốc gia trên thế giới (OECD, 2020). Tại Việt Nam, theo báo cáo của Tổng cục Thống kê, DNNVV chiếm hơn 97% tổng số doanh nghiệp, đóng góp khoảng 45% GDP và tạo việc làm cho hơn 5 triệu lao động (Tổng cục Thống kê, 2023). Với vai trò quan trọng này, DNNVV đã trở thành trụ cột chính của nền kinh tế, đặc biệt là trong các ngành sản xuất và dịch vụ.

Tuy nhiên, sự phát triển của DNNVV tại Việt Nam cũng đang phải đối mặt với nhiều thách thức nghiêm trọng. Một trong những vấn đề lớn nhất là năng lực thích ứng với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh. Theo nghiên cứu của Elhusseiny và Crispim (2022), các DNNVV thường có nguồn lực tài chính hạn chế, khó tiếp cận các nguồn vốn lớn, và thiếu các công nghệ tiên tiến, điều này khiến họ gặp khó khăn trong việc cạnh tranh với các doanh nghiệp lớn hơn. Bên cạnh đó, DNNVV cũng phải đối mặt với việc thay đổi trong nhu cầu tiêu dùng, cùng với sự cạnh tranh từ các doanh nghiệp quốc tế khi Việt Nam hội nhập sâu vào các thị trường toàn cầu. Những thách thức này đã đặt ra yêu cầu cấp thiết về việc nghiên cứu các yếu tố giúp DNNVV phát triển lợi thế cạnh tranh để tồn tại và phát triển bền vững trong môi trường kinh doanh biến động hiện nay.

Một yếu tố quan trọng giúp DNNVV vượt qua thách thức là năng lực động và quản trị tri thức. Năng lực động được hiểu là khả năng của doanh nghiệp trong việc phát hiện,

thích nghi và tận dụng các cơ hội kinh doanh mới trong một môi trường thay đổi nhanh chóng (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Trong khi đó, quản trị tri thức là việc quản lý hiệu quả tri thức và kỹ năng từ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp để tạo ra giá trị gia tăng (Nonaka & Takeuchi, 1995). Những nghiên cứu trước đây chỉ ra rằng, nếu các DNNVV có thể phát triển năng lực động và áp dụng quản trị tri thức hiệu quả, họ sẽ có khả năng thích nghi tốt hơn với các thay đổi, từ đó tăng cường hiệu suất đổi mới và duy trì lợi thế cạnh tranh (Matarazzo và Cộng sự, 2021; Wijaya & Suasih, 2020).

Tại TP.HCM, thành phố lớn nhất và có nền kinh tế phát triển mạnh mẽ nhất tại Việt Nam, các DNNVV đóng góp quan trọng vào sự phát triển kinh tế và xã hội. Theo báo cáo của Chi cục Thống kê TP.HCM, các DNNVV chiếm khoảng 98% tổng số doanh nghiệp tại thành phố, đóng góp khoảng 23% vào GDP của thành phố và tạo việc làm cho gần 1/3 lực lượng lao động địa phương (Chi cục Thống kê TP.HCM, 2021). Tuy nhiên, đại dịch Covid-19 đã gây ra những tác động nghiêm trọng đến nền kinh tế của TP.HCM, đặc biệt là các DNNVV vốn đã gặp nhiều khó khăn về nguồn lực. Tốc độ tăng trưởng của thành phố đã giảm sút rõ rệt trong giai đoạn 2020-2021 (Hình 1). Điều này phản ánh rõ ràng mức độ tổn thương của các DNNVV trước các cú sốc bên ngoài như khủng hoảng y tế toàn cầu.




**Hình 1.1: Tốc độ tăng trưởng GDP của TP.HCM và cả nước giai đoạn 2011 – 2021 (Đv: %) (Nguồn: Phạm Thanh Vân, 2023).**

Mặc dù TP.HCM đang trong giai đoạn phục hồi hậu Covid-19, các thách thức lớn vẫn đang tồn tại. Điều này đặt ra yêu cầu cấp bách về việc nghiên cứu cách các DNNVV có thể tận dụng năng lực động và quản trị tri thức để vượt qua khủng hoảng, tiếp tục phát triển và duy trì lợi thế cạnh tranh trong một môi trường biến động. Những nghiên cứu trước đây đã khẳng định rằng năng lực động và quản trị tri thức đóng vai trò quyết định trong việc giúp các DNNVV không chỉ tồn tại mà còn phát triển mạnh mẽ trong các điều kiện kinh doanh phức tạp (Heredia-Calzado & Duréndez, 2019).

Điều này trở nên đặc biệt quan trọng đối với các DNNVV tại TP.HCM, nơi sự cạnh tranh gay gắt đến từ các doanh nghiệp lớn hơn và quốc tế. Với năng lực tài chính hạn chế, các DNNVV cần phải tận dụng tốt các cơ hội thị trường để tăng cường hiệu suất đổi mới. Hiệu suất đổi mới, đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa quản trị tri thức, năng lực động, và lợi thế cạnh tranh có thể giúp các doanh nghiệp tối ưu hóa khả năng khai thác tri thức và thích nghi với môi trường kinh doanh không ngừng biến động. Điều này không chỉ giúp doanh nghiệp tồn tại qua các khủng hoảng mà còn giúp họ phát triển,

mở rộng thị phần và nâng cao năng lực cạnh tranh trong thị trường toàn cầu đầy thách thức (Berghman, Matthyssens, & Vandenbempt, 2020). Tuy nhiên, các nghiên cứu về chủ đề này tại Việt Nam, đặc biệt là tại TP.HCM, vẫn còn hạn chế và cần được đào sâu hơn.

Việc nghiên cứu về năng lực động và quản trị tri thức trong bối cảnh thực tiễn của các DNNVV tại TP.HCM không chỉ giúp làm sáng tỏ cách thức các doanh nghiệp này đối phó với sự thay đổi mà còn cung cấp những gợi ý hữu ích cho việc xây dựng chính sách và chiến lược phát triển. Đặc biệt, hiệu suất đổi mới đóng vai trò trung gian quan trọng, là cầu nối giữa việc khai thác tri thức và khả năng thích ứng với môi trường kinh doanh đầy biến động. Hiệu suất đổi mới không chỉ giúp doanh nghiệp tạo ra các giá trị mới mà còn nâng cao khả năng cạnh tranh dài hạn, giúp họ không chỉ vượt qua các khó khăn trước mắt mà còn mở rộng thị phần và duy trì sự phát triển bền vững.

Trong bối cảnh hậu đại dịch, các DNNVV tại TP.HCM đang đối mặt với nhiều thách thức nghiêm trọng. Theo Báo cáo Kinh tế - Xã hội tháng 2 năm 2024 của Cục Thống kê TP.HCM, trong 2 tháng đầu năm, có 14.703 doanh nghiệp rút khỏi thị trường, trong khi chỉ có 10.553 doanh nghiệp mới gia nhập, cho thấy tỷ lệ doanh nghiệp rút lui cao hơn đáng kể so với số lượng thành lập mới (Cục Thống kê TP.HCM, 2024). Điều này phản ánh sự khó khăn trong việc duy trì hoạt động kinh doanh, đặc biệt là đối với các DNNVV.

Bên cạnh đó, quá trình chuyển đổi số của các DNNVV tại TP.HCM vẫn còn nhiều hạn chế. Một khảo sát thực hiện tại quận Phú Nhuận cho thấy, trong số hơn 2.000 doanh nghiệp, cửa hàng và hộ kinh doanh tham gia, chỉ có khoảng 56,41% quan tâm đến chuyển đổi số, và chỉ 3,75% trong số này đã ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động kinh doanh (Bộ Thông tin và Truyền thông, 2024). Điều này cho thấy nhu cầu về chuyển đổi số của các DNNVV còn rất lớn, nhưng việc tiếp cận và áp dụng công nghệ vẫn gặp nhiều rào cản.

Những thách thức này đặt ra yêu cầu cấp thiết phải nghiên cứu sâu hơn mối quan hệ giữa quản trị tri thức, năng lực động và hiệu suất đổi mới – ba yếu tố có thể hỗ trợ

DNNVV khắc phục điểm yếu nội tại, đồng thời tạo ra lợi thế cạnh tranh dài hạn. Việc làm rõ mối quan hệ giữa các yếu tố này không chỉ giúp xác định các nhân tố then chốt thúc đẩy đổi mới, mà còn cho thấy được khoảng trống thực tiễn cần nghiên cứu để đề xuất các giải pháp phù hợp trong bối cảnh kinh tế đầy biến động tại TP.HCM hiện nay.

## 1.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Trong hai thập kỷ gần đây, các chủ đề liên quan đến quản trị tri thức, năng lực động, hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh đã thu hút sự quan tâm đáng kể từ giới học thuật. Các nghiên cứu quốc tế đã ghi nhận rằng quản trị tri thức đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy đổi mới sáng tạo và cải thiện kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Donate & de Pablo, 2015; Wu et al., 2014). Đồng thời, năng lực động – bao gồm khả năng thích ứng, tái cấu trúc và đổi mới – được xem là yếu tố nền tảng giúp doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh trong môi trường biến động (Teece, 2007; Zahra et al., 2006).

Các nghiên cứu đi sâu vào mối quan hệ giữa ba yếu tố này – quản trị tri thức, năng lực động và hiệu suất đổi mới – thường sử dụng các mô hình tuyến tính hoặc các kiểm định hồi quy để đánh giá tác động riêng lẻ. Một số công trình gần đây đã đề xuất mô hình trung gian, trong đó hiệu suất đổi mới đóng vai trò kết nối giữa năng lực bên trong doanh nghiệp và kết quả thị trường (Zhou et al., 2021; Scuotto et al., 2022). Tuy nhiên, hầu hết các nghiên cứu này vẫn tập trung ở bối cảnh doanh nghiệp lớn, đa quốc gia, hoặc tại các quốc gia phát triển, nơi có mức độ đầu tư R&D cao và môi trường đổi mới thuận lợi.

Tại Việt Nam, đặc biệt trong bối cảnh các DNNVV ở TP.HCM, các nghiên cứu còn khá phân tán và thiếu mô hình lý thuyết tích hợp. Một số công trình có đề cập đến đổi mới sáng tạo và quản trị tri thức (Nguyễn Hồng Hà, Trần Đăng Khoa, & Nguyễn Ky, 2022; Nguyễn Ky, Nguyễn Hồng Hà, và Trần Đăng Khoa, 2023), nhưng chưa có nghiên cứu nào kết hợp đồng thời các yếu tố này trong một khung mô hình toàn diện để kiểm định thực nghiệm. Hơn nữa, vai trò trung gian của hiệu suất đổi mới vẫn chưa được kiểm tra rõ ràng trong bối cảnh DNNVV – vốn có nguồn lực hạn chế nhưng lại chiếm tỷ trọng lớn trong nền kinh tế.

Do đó, nghiên cứu này được thiết kế nhằm lấp đầy khoảng trống lý thuyết và thực tiễn nói trên. Bằng việc đề xuất và kiểm định một mô hình tích hợp, nghiên cứu góp phần mở rộng hiểu biết về cơ chế tác động giữa quản trị tri thức, năng lực động và lợi thế cạnh tranh, đặc biệt trong bối cảnh DNNVV tại một nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam.

## 1.3. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu

### *1.3.1. Mục tiêu nghiên cứu*

Nghiên cứu nhằm xác định và kiểm định mô hình lý thuyết phản ánh mối quan hệ giữa quản trị tri thức, năng lực động, hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Thành phố Hồ Chí Minh.

Mục tiêu cụ thể:

Đo lường và kiểm định mối quan hệ giữa các biến trong mô hình thông qua khảo sát định lượng tại TP.HCM.

Đề xuất hàm ý quản trị giúp các doanh nghiệp nhỏ và vừa nâng cao hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh dựa trên kết quả nghiên cứu thực nghiệm.

### *1.3.2. Câu hỏi nghiên cứu*

Câu hỏi nghiên cứu là một phần quan trọng trong việc định hình nghiên cứu và giúp hướng dẫn quá trình nghiên cứu. Dựa trên mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, tác giả xác định các câu hỏi nghiên cứu chính cho đề tài này như sau:

Quản trị tri thức và năng lực động ảnh hưởng như thế nào đến hiệu suất đổi mới của DNNVV tại TP.HCM?

Hiệu suất đổi mới có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các yếu tố nội bộ (quản trị tri thức, năng lực động) và lợi thế cạnh tranh như thế nào?

Những hàm ý quản trị nào có thể rút ra nhằm nâng cao hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh cho DNNVV trong bối cảnh kinh tế biến động?

## 1.4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

### *1.4.1. Đối tượng nghiên cứu*

Đối tượng nghiên cứu của đề tài này là các tác động của quản trị tri thức và năng lực động lên hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh của các DNNVV tại TP.HCM trong

đó hiệu suất đổi mới đóng vai trò trung gian giữa quản trị tri thức, năng lực động và lợi thế cạnh tranh.

Đối tượng khảo sát của luận án là các lãnh đạo, quản lý đến từ các DNNVV đang hoạt động tại TP.HCM. Lí do tác giả chọn đối tượng là các nhà lãnh đạo, quản lý là bởi họ là những người đứng đầu, đưa ra quyết định và tạo ra hướng dẫn cho doanh nghiệp. Lãnh đạo giữ vai trò quan trọng trong việc định hình chiến lược, đưa ra quyết định và định hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp. Họ có cái nhìn tổng quan về môi trường kinh doanh, hiểu rõ thách thức, cơ hội và là người đứng sau quyết định sử dụng và phát triển năng lực động và quản trị tri thức như thế nào để tăng cường hiệu suất và tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp của mình.

Tác giả lựa chọn các DNNVV trong các lĩnh vực thương mai và dịch vụ vì đây là nhóm ngành nghề chiếm tỷ trọng lớn và là số đông trong thành phần cơ cấu các DNNVV tại TPHCM. Qua đó dễ dàng tiếp cận cũng như thực hiện việc khảo sát.

### *1.4.2. Phạm vi nghiên cứu*

Nghiên cứu này tập trung vào các DNNVV hoạt động tại thành phố Hồ Chí Minh, trong các lĩnh vực thương mại, dịch vụ và sản xuất nhẹ – những ngành chiếm tỷ trọng lớn và có số lượng DNNVV nhiều nhất tại địa phương. Theo Báo cáo tình hình doanh nghiệp của Sở Kế hoạch và Đầu tư TP.HCM (2023), hơn 70% DNNVV đăng ký hoạt động tại TP.HCM thuộc ba nhóm ngành này.

Việc giới hạn phạm vi trong ba lĩnh vực trên giúp đảm bảo tính đồng nhất trong đặc điểm tổ chức, cấu trúc quản lý tri thức, khả năng đổi mới và môi trường cạnh tranh, từ đó phù hợp với mô hình nghiên cứu và nâng cao tính khả thi trong thu thập dữ liệu. Ngoài ra, các lĩnh vực này cũng là những ngành có tốc độ thay đổi nhanh, dễ bị ảnh hưởng bởi biến động thị trường, nên vai trò của quản trị tri thức và năng lực động càng trở nên thiết yếu.

## 1.5. Phương pháp nghiên cứu

Để khám phá và kiểm định mối quan hệ giữa quản trị tri thức, năng lực động, hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh, nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp gồm nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng, được thực hiện qua ba giai đoạn chính:

Giai đoạn 1 – Nghiên cứu định tính: Thực hiện các buổi thảo luận nhóm với chuyên gia và nhà quản lý doanh nghiệp để điều chỉnh các khái niệm, xây dựng thang đo phù hợp với bối cảnh các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại TP.HCM.

Giai đoạn 2 – Nghiên cứu định lượng sơ bộ: Nghiên cứu sơ bộ được triển khai với 200 bảng khảo sát được phát ra, thu về 146 bảng hợp lệ, nhằm kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo bằng phương pháp Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Giai đoạn 3 – Nghiên cứu định lượng chính thức: Dựa trên thang đo đã điều chỉnh từ giai đoạn trước, khảo sát chính thức được tiến hành qua hai đợt thu thập dữ liệu (2022 và 2024), thu về tổng cộng 507 phản hồi hợp lệ từ các nhà quản lý tại DNNVV ở TP.HCM. Hình thức thu thập bao gồm gửi trực tiếp và qua email. Dữ liệu sau đó được phân tích bằng phương pháp PLS-SEM với phần mềm SmartPLS để kiểm định mô hình và các giả thuyết.

## 1.6. Khoảng trống của các nghiên cứu trước đây, ý nghĩa, đóng góp mới của luận án

Nghiên cứu này có ý nghĩa thiết thực cả về phương diện lý thuyết lẫn thực tiễn. Dưới đây là những đóng góp cụ thể:

Về mặt lý thuyết, nghiên cứu đã kết hợp và phát triển ba nền tảng lý thuyết quan trọng gồm: lý thuyết quản trị tri thức (Nonaka & Takeuchi, 1995), lý thuyết năng lực động (Teece, 2007), và lý thuyết lợi thế cạnh tranh. Điểm nổi bật của nghiên cứu là xây dựng một mô hình tích hợp mới có tính thực nghiệm cao, trong đó hiệu suất đổi mới được kiểm định là biến trung gian liên kết giữa quản trị tri thức, năng lực động và lợi thế cạnh tranh. Đây là một khoảng trống lý thuyết chưa được nghiên cứu đầy đủ trong bối

cảnh DNNVV tại các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam. Nghiên cứu cũng phân rã rõ ràng các thành phần của quản trị tri thức (nắm bắt, tích hợp, ứng dụng tri thức) và năng lực động (thích ứng, hấp thụ, đổi mới), giúp làm rõ cơ chế ảnh hưởng đến hiệu suất đổi mới.

Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu mang đến hàm ý quản trị thiết thực cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại TP.HCM – vốn đang gặp nhiều thách thức trong việc đổi mới và duy trì lợi thế cạnh tranh. Doanh nghiệp có thể sử dụng mô hình nghiên cứu này như một công cụ đánh giá nội lực đổi mới, từ đó xây dựng chiến lược tối ưu hóa quy trình quản trị tri thức và phát triển năng lực động. Luận án cũng cung cấp bằng chứng định lượng cụ thể từ 507 nhà quản lý trong các ngành sản xuất, thương mại và dịch vụ, giúp nâng cao tính khả thi trong ứng dụng thực tiễn.

## 1.7. Kết cấu của luận án

Luận án được cấu trúc thành 5 chương như sau:

Chương 1 – Tổng quan nghiên cứu: Trình bày bối cảnh thực tiễn và lý thuyết của đề tài, xác định khoảng trống nghiên cứu, mục tiêu, câu hỏi, phương pháp, phạm vi và đóng góp của nghiên cứu.

Chương 2 – Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu: Tổng hợp các lý thuyết nền tảng như quản trị tri thức, năng lực động, hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh. Dựa trên đó, đề xuất mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu.

Chương 3 – Phương pháp nghiên cứu: Trình bày thiết kế nghiên cứu, bao gồm quy trình nghiên cứu định tính và định lượng, cách xây dựng và kiểm định thang đo, cũng như phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu.

Chương 4 – Kết quả nghiên cứu: Trình bày kết quả phân tích dữ liệu khảo sát, kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo, kiểm định mô hình và các giả thuyết, cũng như thảo luận kết quả.

Chương 5 – Kết luận và hàm ý quản trị: Tổng kết các phát hiện chính, nêu rõ đóng góp lý thuyết và thực tiễn, đề xuất hàm ý quản trị và gợi ý hướng nghiên cứu tiếp theo.

## TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 của luận án trình bày về bối cảnh nghiên cứu thực tiễn và lý thuyết của đề tài. Tổng quan nghiên cứu cho thấy: (1) Chưa có nhiều nghiên cứu tập trung vào việc đánh giá tác động đồng thời của quản trị tri thức và năng lực động lên hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh trong các DNNVV tại thị trường TP.HCM; (2) Mặc dù một số nghiên cứu đã nói về tác động của quản trị tri thức và năng lực động lên lợi thế cạnh tranh, nhưng vẫn còn thiếu các nghiên cứu xem xét vai trò trung gian của hiệu suất đổi mới trong mối quan hệ này.

Bối cảnh kinh doanh của các DNNVV tại TP.HCM, nơi có nhiều thách thức về nguồn lực, cho thấy rằng việc nâng cao hiệu suất đổi mới và duy trì lợi thế cạnh tranh là rất cần thiết. Mỗi doanh nghiệp cần dựa vào tình hình thực tế của mình để phát triển chiến lược quản trị tri thức và năng lực động nhằm tối ưu hóa hiệu suất đổi mới, từ đó cải thiện lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh thị trường không ngừng thay đổi.

# CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Chương 2 tập trung vào việc trình bày các lý thuyết nền tảng liên quan đến quản trị tri thức, năng lực động, hiệu suất đổi mới, và lợi thế cạnh tranh. Ngoài ra, chương này cũng phát triển các giả thuyết nghiên cứu dựa trên cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu trước đây, từ đó xây dựng mô hình nghiên cứu để kiểm định mối quan hệ giữa các biến trong bối cảnh các DNNVV tại TP.HCM.

## 2.1. Các khái niệm

Trong chương này, các khái niệm trọng tâm của nghiên cứu bao gồm: Quản trị tri thức, Năng lực động, Hiệu suất đổi mới và Lợi thế cạnh tranh. Trong đó, Quản trị tri thức được cấu thành từ ba yếu tố chính: nắm bắt tri thức, tích hợp tri thức và ứng dụng tri thức (Nonaka & Takeuchi, 1995; Alavi & Leidner, 2001). Năng lực động bao gồm ba thành phần then chốt là: khả năng thích ứng, khả năng hấp thụ và khả năng đổi mới (Teece et al., 1997; Zahra & George, 2002). Việc xác định rõ cấu trúc các khái niệm giúp đảm bảo tính nhất quán cho mô hình lý thuyết và công cụ đo lường được sử dụng trong các chương sau.

### *2.1.1. Quản trị tri thức*

Quản trị tri thức là một trong những năng lực nền tảng giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng đổi mới, thích ứng và duy trì lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh môi trường kinh doanh không ngừng biến động. Theo Nonaka và Takeuchi (1995), quản trị tri thức là quá trình chuyển hóa tri thức giữa các dạng ẩn và hiện thông qua mô hình SECI gồm bốn giai đoạn: xã hội hóa, ngoại hóa, kết hợp và nội hóa. Trong khi đó, Alavi và Leidner (2001) nhấn mạnh rằng quản trị tri thức bao gồm các hoạt động tạo lập, lưu trữ, chia sẻ và ứng dụng tri thức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động tổ chức.

Trong phạm vi nghiên cứu này, luận án tiếp cận quản trị tri thức như một cấu trúc đa chiều bao gồm ba thành phần chính:

Nắm bắt tri thức: đề cập đến khả năng doanh nghiệp phát hiện, thu thập và tích lũy tri thức từ cả bên trong và bên ngoài tổ chức (Gold, Malhotra & Segars, 2001).

Tích hợp tri thức: phản ánh khả năng tổ chức hệ thống hóa, liên kết và chia sẻ tri thức giữa các cá nhân, phòng ban nhằm tạo ra giá trị tổng hợp (Grant, 1996).

Ứng dụng tri thức: thể hiện năng lực chuyển hóa tri thức thành hành động cụ thể trong thực tiễn quản trị và hoạt động đổi mới (Zack, 1999).

Việc lựa chọn cấu trúc ba thành phần này nhằm phản ánh rõ hơn đặc điểm của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại TP.HCM, vốn chịu ảnh hưởng lớn bởi yếu tố nguồn lực hạn chế và tính linh hoạt cao. Đồng thời, cách tiếp cận này tạo điều kiện thuận lợi cho việc đo lường định lượng trong kiểm định mô hình nghiên cứu.

*2.1.1.1. Nắm bắt tri thức*

Nắm bắt tri thức là giai đoạn khởi đầu, đóng vai trò nền tảng trong quá trình quản trị tri thức của tổ chức. Khái niệm này phản ánh khả năng của doanh nghiệp trong việc chủ động tìm kiếm, thu nhận và tiếp thu các loại tri thức – bao gồm cả tri thức ngầm và tri thức hiện – từ các nguồn nội bộ lẫn bên ngoài, nhằm phục vụ cho quá trình đổi mới và nâng cao năng lực cạnh tranh.

Từ góc độ học thuật, khái niệm "nắm bắt tri thức" đã được tiếp cận và giải thích dưới nhiều cách tiếp cận khác nhau. Tiếp cận kinh điển được biết đến nhiều nhất là từ mô hình SECI của Nonaka và Takeuchi (1995), trong đó nắm bắt tri thức diễn ra trong giai đoạn xã hội hóa – nơi tri thức được chia sẻ qua quan sát, học hỏi thực tế và tương tác cá nhân. Cách tiếp cận này nhấn mạnh sự lan tỏa tri thức giữa các cá nhân trong tổ chức, tuy nhiên lại ít chú trọng đến khả năng tiếp thu tri thức từ bên ngoài như đối tác, khách hàng hay thị trường. Bổ sung cho điều đó, Zahra và George (2002) đưa ra quan điểm rằng nắm bắt tri thức là một phần cấu thành của năng lực hấp thụ – một năng lực chiến lược bao gồm khả năng phát hiện, thu nhận, đồng hóa và khai thác tri thức mới. Trong đó, nắm bắt tri thức được đặt trong nhóm khả năng tiềm ẩn (potential absorptive capacity), có vai trò phát hiện cơ hội và thu hút tri thức từ môi trường bên ngoài doanh nghiệp. Quan điểm này giúp làm rõ tính chủ động và chiến lược trong việc tiếp cận tri

thức, đặc biệt phù hợp với các doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh cao và thay đổi nhanh chóng.

Ở một góc độ khác, Hislop và cộng sự (2018) mở rộng phạm vi nắm bắt tri thức khi xem đây là quá trình tích lũy và chuyển giao tri thức giữa các bộ phận nội bộ và các đối tác bên ngoài. Họ đặc biệt nhấn mạnh vai trò của dòng chảy tri thức trong nội bộ tổ chức và mạng lưới bên ngoài trong việc nâng cao hiệu quả cải tiến quy trình và đổi mới sản phẩm. Quan điểm này làm rõ hơn mối liên kết giữa nắm bắt tri thức và năng lực đổi mới tổ chức, đồng thời cho thấy rằng tri thức không chỉ được thu nhận mà còn cần được lưu chuyển linh hoạt và có mục tiêu trong toàn bộ hệ thống tổ chức.

Wu và cộng sự (2014) nhấn mạnh khía cạnh phát hiện và khai thác tri thức ngoại vi – tức là các nguồn tri thức không nằm trong tầm kiểm soát trực tiếp của doanh nghiệp, như cộng đồng đổi mới, nền tảng công nghệ mở, hoặc các đối tác tiềm năng. Cách tiếp cận này cho rằng doanh nghiệp phải có năng lực để nhận diện các nguồn tri thức giá trị từ bên ngoài, sau đó kết nối và tích hợp vào quá trình đổi mới. Quan điểm này phù hợp với bối cảnh DNNVV ngày càng tham gia nhiều hơn vào các hệ sinh thái đổi mới mở.

Tương tự, Vrontis và cộng sự (2021) tiếp cận nắm bắt tri thức dưới góc nhìn mạng lưới chiến lược, nhấn mạnh việc thu nhận và quản lý tri thức từ cộng đồng doanh nghiệp, các liên minh và đối tác liên kết. Theo đó, nắm bắt tri thức không còn là một hoạt động đơn lẻ trong tổ chức, mà là năng lực tương tác và học hỏi trong toàn bộ mạng lưới – giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu suất tổ chức và phát triển chiến lược cạnh tranh trong môi trường kinh doanh ngày càng liên kết và số hóa.

Trước các quan điểm đa chiều nêu trên, luận án này chọn tiếp cận tổng hợp và tích hợp, kế thừa từ Nonaka và Takeuchi (1995) về vai trò nền tảng trong chu trình quản trị tri thức; từ Zahra và George (2002) về tính chủ động và hướng ngoại; và từ Wu và các cộng sự (2014) về giá trị chiến lược của tri thức ngoại vi trong bối cảnh đổi mới mở. Trên cơ sở đó, trong khuôn khổ nghiên cứu này, nắm bắt tri thức được định nghĩa là: *"quá trình có hệ thống, trong đó doanh nghiệp chủ động tìm kiếm, thu thập, tiếp nhận và chuyển hóa tri thức từ cả nội bộ lẫn môi trường bên ngoài (bao gồm khách hàng, thị*

*trường, đối tác và đối thủ) nhằm phục vụ đổi mới, cải tiến và nâng cao hiệu suất hoạt động."*

**Bảng 2.1: Tổng hợp các quan điểm về nắm bắt tri thức**

| Nguồn | Khái niệm về nắm bắt tri thức | Mô tả chi tiết |
|---|---|---|
| Nonaka & Takeuchi (1995) | Nắm bắt tri thức là quá trình doanh nghiệp tiếp thu các kiến thức từ môi trường bên ngoài và nội bộ để hỗ trợ quá trình đổi mới. | Nắm bắt tri thức là giai đoạn đầu tiên trong quản trị tri thức, giúp doanh nghiệp khám phá và thu thập các thông tin mới để tạo giá trị. |
| Zahra & George (2002) | Nắm bắt tri thức là năng lực của doanh nghiệp trong việc tìm kiếm và thu thập tri thức mới từ các nguồn bên ngoài. | Nhấn mạnh quá trình chủ động tìm kiếm tri thức có giá trị từ bên ngoài, đặc biệt quan trọng trong các ngành công nghiệp thay đổi nhanh chóng. |
| Hislop và Cộng sự (2018) | Nắm bắt tri thức là quá trình tích lũy và chuyển giao tri thức giữa các bộ phận trong tổ chức và các đối tác bên ngoài, thúc đẩy cải tiến quy trình và sản phẩm. | Nhấn mạnh tầm quan trọng của việc chuyển giao tri thức nội bộ và bên ngoài để nâng cao hiệu suất đổi mới và cải tiến sản phẩm. |
| Wu và Cộng sự (2014) | Nắm bắt tri thức bao gồm việc phát hiện và khai thác các nguồn tri thức ngoại vi để thúc đẩy đổi mới sáng tạo và hiệu suất tổ chức. | Tập trung vào việc phát hiện và khai thác tri thức bên ngoài để thúc đẩy đổi mới sáng tạo trong tổ chức. |
| Vrontis và Cộng sự (2021) | Nắm bắt tri thức liên quan đến việc thu nhận và quản lý tri thức từ các đối tác liên kết và cộng đồng doanh | Khai thác tri thức từ mạng lưới đối tác và cộng đồng doanh nghiệp để thúc đẩy hiệu suất tổ |

| | | |
|---|---|---|
| | nghiệp để tăng cường khả năng đổi mới và chiến lược. | chức và tăng cường khả năng đổi mới. |

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

*2.1.1.2. Tích hợp tri thức*

Tích hợp tri thức là một quá trình trọng yếu trong quản trị tri thức, đóng vai trò kết nối và tổng hợp các tri thức có được từ giai đoạn nắm bắt nhằm tạo ra tri thức tổ chức có thể hành động. Đặc biệt trong bối cảnh DNNVV với quy mô tổ chức linh hoạt và hạn chế về nguồn lực, tích hợp tri thức giúp tối ưu hóa khả năng tận dụng các nguồn tri thức đã thu thập từ nhiều kênh khác nhau để phục vụ ra quyết định chiến lược và nâng cao năng lực đổi mới.

Theo Grant (1996), tích hợp tri thức được định nghĩa là khả năng của tổ chức trong việc hợp nhất các tri thức rời rạc từ các cá nhân và bộ phận khác nhau để hình thành nên một tri thức chung có thể sử dụng nhằm giải quyết vấn đề phức tạp và đưa ra quyết định chiến lược. Quan điểm này nhấn mạnh vai trò của sự phối hợp và liên kết tri thức giữa các đơn vị chức năng, nhằm tối ưu hóa hiệu suất hoạt động của tổ chức và gia tăng năng lực cạnh tranh trên thị trường. Grant cũng chỉ rõ rằng tri thức không có giá trị nếu bị chia cắt hoặc tồn tại rời rạc, mà chỉ trở nên hữu ích khi được tổ chức, chia sẻ và đồng nhất hóa thành nhận thức tập thể.

Cũng tiếp cận từ nội hàm tổ chức, Nonaka và Takeuchi (1995) mô tả tích hợp tri thức như một quá trình kết hợp tri thức từ các cấp độ khác nhau – đặc biệt là giữa tri thức ngầm (tacit knowledge) và tri thức hiện (explicit knowledge) – nhằm tạo ra giá trị mới trong hoạt động đổi mới sáng tạo. Theo hai tác giả này, tích hợp là giai đoạn chuyển hóa trong mô hình SECI, nơi mà các cá nhân trong tổ chức không chỉ chia sẻ tri thức mà còn chuyển hóa nó thành nội dung có thể khai thác trong các sản phẩm, dịch vụ hoặc quy trình đổi mới. Điểm đặc sắc trong tiếp cận của Nonaka và Takeuchi là tính phi tuyến và liên tục trong việc tích hợp tri thức – phản ánh bản chất năng động của môi trường tổ chức hiện đại.

Khái niệm tích hợp tri thức cũng được mở rộng đáng kể trong nghiên cứu của Carlile và Rebentisch (2003), khi hai tác giả này tập trung vào việc tích hợp tri thức từ các lĩnh vực chuyên môn khác nhau để phục vụ cho các dự án đa ngành, nơi tri thức có nguồn gốc, ngôn ngữ và mục tiêu sử dụng khác nhau. Họ cho rằng tích hợp hiệu quả đòi hỏi phải làm cho tri thức từ các bộ phận khác nhau trở nên tương thích và có thể sử dụng chung trong bối cảnh tổ chức – đặc biệt quan trọng đối với các hoạt động đòi hỏi sự hợp tác liên chức năng như phát triển sản phẩm mới hoặc dự án liên phòng ban.

Gần đây hơn, Wu và cộng sự (2014) tiếp cận tích hợp tri thức như một năng lực kết hợp tri thức từ cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức, nhấn mạnh rằng để đổi mới hiệu quả, doanh nghiệp không chỉ cần tri thức nội bộ mà còn phải biết cách hợp nhất các tri thức từ thị trường, đối tác và người dùng. Theo đó, quá trình tích hợp trở thành cầu nối chiến lược giữa học hỏi tổ chức và hiệu quả đổi mới – cho thấy rằng khả năng chuyển hóa tri thức thành hành động không đến từ một bộ phận riêng lẻ mà là sản phẩm của toàn hệ thống tri thức liên kết.

Song song, Vrontis và cộng sự (2021) nhấn mạnh tầm quan trọng của việc liên kết tri thức từ các nguồn bên ngoài như đối tác chiến lược, cộng đồng doanh nghiệp và hệ sinh thái đổi mới. Họ cho rằng việc tích hợp không còn giới hạn trong nội bộ doanh nghiệp mà mở rộng ra toàn mạng lưới tổ chức có liên kết chiến lược, qua đó tăng cường khả năng thực thi chiến lược và đổi mới đồng sáng tạo. Cách tiếp cận này đặc biệt phù hợp với các DNNVV trong bối cảnh chuyển đổi số và toàn cầu hóa – nơi khả năng kết nối và chia sẻ tri thức với đối tác là yếu tố sống còn để thích ứng nhanh với thị trường.

Trên cơ sở tổng hợp các quan điểm nêu trên, luận án này xác định tích hợp tri thức là "quá trình tổ chức có hệ thống nhằm liên kết, phối hợp và hợp nhất các tri thức từ nội bộ và bên ngoài doanh nghiệp – bao gồm các nguồn như phòng ban chức năng, khách hàng, đối tác và cộng đồng – để tạo ra tri thức chung có khả năng ứng dụng vào hoạt động đổi mới, tối ưu hóa quy trình và ra quyết định chiến lược."

**Bảng 2.2: Tổng hợp các quan điểm về Tích hợp tri thức**

| Nguồn | Khái niệm về Tích hợp Tri thức | Mô tả chi tiết |
|---|---|---|
| Grant (1996) | Tích hợp tri thức là khả năng hợp nhất các tri thức rời rạc của các cá nhân và các bộ phận thành tri thức chung có thể sử dụng để giải quyết các vấn đề phức tạp và ra quyết định chiến lược. | Khái niệm này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc liên kết tri thức để tối ưu hóa hiệu quả hoạt động và nâng cao năng lực cạnh tranh. |
| Nonaka và Takeuchi (1995) | Tích hợp tri thức là quá trình kết hợp tri thức từ các cấp độ khác nhau trong tổ chức, từ tri thức ngầm (tacit knowledge) đến tri thức hiện (explicit knowledge), để biến tri thức thành công cụ có giá trị. | Quá trình này tạo ra một môi trường mà tri thức được sử dụng hiệu quả trong việc ra quyết định và đổi mới sáng tạo. |
| Carlile và Rebentisch (2003) | Tích hợp tri thức là quá trình làm cho các tri thức từ các lĩnh vực chuyên môn khác nhau trở nên tương thích và có thể sử dụng được trong bối cảnh tổ chức. | Tập trung vào sự hợp tác giữa các bộ phận và chức năng khác nhau để tối ưu hóa tri thức trong tổ chức, đặc biệt quan trọng trong các dự án đa ngành. |
| Wu và Cộng sự (2014) | Tích hợp tri thức liên quan đến việc hợp nhất và ứng dụng tri thức từ các nguồn bên trong và bên ngoài tổ chức để thúc đẩy đổi mới và nâng cao hiệu suất. | Nhấn mạnh việc tích hợp tri thức từ nhiều nguồn để tăng cường năng lực đổi mới và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. |
| Vrontis và Cộng sự (2021) | Tích hợp tri thức là việc liên kết tri thức từ các nguồn liên kết và đối tác chiến | Quá trình này giúp doanh nghiệp khai thác tri thức từ các mạng lưới bên ngoài để |

| | | |
|---|---|---|
| | lược để thúc đẩy khả năng đổi mới và thực hiện chiến lược. | cải thiện hiệu suất chiến lược. |

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

*2.1.1.3. Ứng dụng tri thức*

Ứng dụng tri thức là giai đoạn cuối cùng và quan trọng trong chuỗi hoạt động quản trị tri thức, nơi mà giá trị thực tiễn của tri thức được thể hiện rõ ràng nhất thông qua hành động cụ thể. Khác với giai đoạn nắm bắt và tích hợp tri thức – vốn tập trung vào việc thu thập và kết nối thông tin – ứng dụng tri thức nhấn mạnh vào việc chuyển hóa tri thức đã tích lũy thành các quyết định chiến lược, hành động đổi mới và cải tiến trong thực tiễn tổ chức. Đối với các DNNVV, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh cao và nguồn lực hạn chế như tại TP.HCM, việc ứng dụng hiệu quả tri thức có thể quyết định sự tồn tại và phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Theo Nonaka và Takeuchi (1995), ứng dụng tri thức là giai đoạn cuối cùng trong mô hình SECI – chu trình sáng tạo tri thức nổi tiếng của hai tác giả này. Trong quan điểm của họ, tri thức chỉ thực sự mang lại giá trị khi nó được chuyển hóa từ lý thuyết thành hành động cụ thể, từ đó tạo ra kết quả thực tiễn cho tổ chức. Việc kết hợp tri thức ngầm và tri thức hiện trong quá trình triển khai các chiến lược sáng tạo chính là chìa khóa để nâng cao hiệu quả hoạt động và tạo dựng lợi thế cạnh tranh. Tức là, tri thức không nên dừng lại ở cấp độ lưu trữ hay thảo luận, mà phải được sử dụng tích cực trong các quy trình quyết định và đổi mới.

Bổ sung thêm góc nhìn quản trị chiến lược, Grant (1996) cho rằng ứng dụng tri thức là yếu tố then chốt để đảm bảo tri thức không bị "chết yểu" trong tổ chức. Theo ông, chỉ khi tổ chức xây dựng được cơ chế hợp lý để đưa tri thức vào thực tiễn – thông qua việc biến các kết quả học hỏi thành hành động cụ thể – thì tri thức mới thực sự góp phần tối ưu hóa hoạt động sản xuất và nâng cao chất lượng ra quyết định. Quan điểm này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh DNNVV, nơi mà mọi quyết định đều cần phải được cân nhắc kỹ lưỡng dựa trên nguồn lực hữu hạn và tính linh hoạt cao.

Từ góc độ hệ thống và quy trình, Alavi và Leidner (2001) nhấn mạnh rằng một trong những thách thức lớn nhất của quản lý tri thức là làm thế nào để chuyển hóa tri thức thành hành động. Việc ứng dụng tri thức không diễn ra một cách tự động, mà cần được hỗ trợ bởi hệ thống công nghệ thông tin phù hợp, quy trình tổ chức rõ ràng và đặc biệt là văn hóa doanh nghiệp khuyến khích chia sẻ và sử dụng tri thức. Điều này giúp giảm thiểu tình trạng tri thức bị "chôn vùi" trong các bộ phận riêng lẻ hoặc không được tận dụng đúng mức.

Tiếp nối quan điểm này, Gold, Malhotra và Segars (2001) đề cập rằng ứng dụng tri thức không chỉ dừng lại ở việc sử dụng những gì đã biết, mà còn bao gồm khả năng điều chỉnh và cải tiến tri thức dựa trên phản hồi từ thực tiễn. Tức là, tri thức cần được xem như một công cụ linh hoạt, không chỉ để thi hành mà còn để học hỏi ngược trở lại từ môi trường. Quan điểm này làm nổi bật vai trò của tri thức như một yếu tố động, vừa đóng vai trò thực thi, vừa là cơ sở để liên tục thích ứng với các thay đổi của thị trường.

Trên cơ sở tổng hợp các quan điểm nêu trên, luận án này xác định ứng dụng tri thức là "quá trình có hệ thống trong đó doanh nghiệp triển khai, điều chỉnh và vận dụng các tri thức đã được thu thập và tích hợp vào các hoạt động cụ thể – từ vận hành đến ra quyết định – nhằm giải quyết vấn đề, cải tiến quy trình và nâng cao hiệu suất đổi mới."

### *2.1.2. Năng lực động*

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng biến động, không chắc chắn và khó dự đoán, "năng lực động" đã trở thành một trong những khái niệm trung tâm của lý thuyết quản trị chiến lược hiện đại. Khái niệm này phản ánh khả năng then chốt của doanh nghiệp trong việc cảm nhận, thích ứng và chuyển hóa những thay đổi của môi trường thành lợi thế cạnh tranh bền vững. Tuy nhiên, cách tiếp cận và định nghĩa về năng lực động không đồng nhất giữa các học giả, mà thể hiện sự phát triển đa chiều trong nghiên cứu lý thuyết.

Teece, Pisano và Shuen (1997) là những người đầu tiên hệ thống hóa khái niệm năng lực động, định nghĩa nó là khả năng của tổ chức trong việc tích hợp, xây dựng và

tái cấu hình các năng lực bên trong và bên ngoài để đối phó với những thay đổi nhanh chóng của môi trường. Đây là nền tảng lý thuyết quan trọng, mở ra hướng nghiên cứu sâu rộng về khả năng thích nghi chiến lược của doanh nghiệp. Eisenhardt và Martin (2000) tiếp cận khái niệm này từ góc độ quy trình, cho rằng năng lực động là các quy trình tổ chức và chiến lược giúp doanh nghiệp tái cấu trúc nguồn lực khi thị trường biến đổi, từ đó tạo ra các cấu hình tài nguyên mới thích ứng với bối cảnh. Trong khi đó, Griffith và Harvey (2001) nhấn mạnh khía cạnh toàn cầu hóa, định nghĩa năng lực động là khả năng tạo ra tổ hợp nguồn lực khó sao chép thông qua sự phối hợp hiệu quả trong mạng lưới toàn cầu.

Bổ sung vào đó, Zollo và Winter (2002) tiếp cận năng lực động như một mô hình học hỏi tổ chức ổn định và có hệ thống, thông qua đó doanh nghiệp điều chỉnh và cải tiến quy trình nhằm gia tăng hiệu quả. Winter (2003) tiếp tục khẳng định rằng năng lực động là khả năng thay đổi có hệ thống các năng lực vận hành thông thường (operational capabilities), qua đó thúc đẩy khả năng tiến hóa tổ chức một cách chủ động. Theo hướng này, năng lực động không chỉ phản ánh khả năng thích nghi, mà còn là một hệ thống học hỏi và đổi mới có tổ chức.

Các nghiên cứu gần đây như của Helfat và cộng sự (2007) cũng khẳng định rằng năng lực động là khả năng của doanh nghiệp trong việc tạo ra, mở rộng hoặc thay đổi cơ sở nguồn lực hiện tại một cách có chủ đích, nhấn mạnh tính chiến lược và có định hướng rõ ràng của khái niệm này. Wang và Ahmed (2007) thì nhấn mạnh chiều kích đổi mới liên tục, xem năng lực động là hành vi tích cực nhằm cấu hình lại và nâng cấp các năng lực cốt lõi để thích nghi với môi trường thay đổi.

Tuy có sự đa dạng trong cách tiếp cận, các học giả đều thống nhất rằng năng lực động là một tập hợp năng lực đặc biệt, cho phép tổ chức không chỉ phản ứng với thay đổi mà còn chủ động kiến tạo thay đổi và khai thác cơ hội từ sự biến động của môi trường. Điểm khác biệt nằm ở mức độ nhấn mạnh vào khả năng học hỏi nội bộ (Zollo & Winter), khả năng cấu hình lại nguồn lực (Teece, Eisenhardt), hay vai trò của mạng lưới bên ngoài (Griffith & Harvey).

Trong khuôn khổ nghiên cứu này, luận án kế thừa cấu trúc năng lực động từ khung lý thuyết của Teece (1997, 2007), nhưng điều chỉnh theo ba thành phần phù hợp với đặc thù của DNNVV tại TP.HCM, bao gồm: khả năng thích ứng, khả năng hấp thụ, và khả năng đổi mới.

Khả năng thích ứng: là khả năng tổ chức điều chỉnh nhanh hoạt động, cấu trúc, hoặc chiến lược để thích nghi với những thay đổi của môi trường kinh doanh. Đây là nền tảng giúp DNNVV duy trì sự phù hợp thị trường và ứng phó linh hoạt với khủng hoảng hoặc cơ hội bất ngờ.

Khả năng hấp thụ: thể hiện năng lực của doanh nghiệp trong việc nhận diện, tiếp thu, phân tích và sử dụng tri thức từ bên ngoài – đặc biệt từ khách hàng, đối tác, hoặc thị trường. Khái niệm này kế thừa từ Zahra và George (2002) và đóng vai trò cầu nối giữa tri thức bên ngoài và đổi mới nội bộ.

Khả năng đổi mới: là khả năng tạo ra hoặc áp dụng các ý tưởng mới vào sản phẩm, quy trình, hoặc mô hình kinh doanh nhằm nâng cao hiệu quả và lợi thế cạnh tranh. Đây là mục tiêu cốt lõi mà hai năng lực trước phục vụ, và là yếu tố then chốt trong việc biến năng lực động thành giá trị thực tiễn.

Việc sử dụng khung ba thành phần này không chỉ giúp luận án hệ thống hóa các năng lực động phù hợp với DNNVV, mà còn hỗ trợ quá trình đo lường và đánh giá cụ thể từng yếu tố, qua đó xác định mối liên hệ giữa năng lực động và hiệu suất đổi mới của doanh nghiệp.

*2.1.2.1. Khả năng thích ứng*

Khả năng thích ứng là một yếu tố cốt lõi trong cấu trúc của năng lực động, phản ánh năng lực tổ chức trong việc điều chỉnh hành vi, chiến lược, cấu trúc và quy trình để phản ứng hoặc chủ động thích nghi với những biến động không ngừng của môi trường kinh doanh. Trong lý thuyết quản trị chiến lược hiện đại, khả năng thích ứng không chỉ là phản ứng thụ động trước thay đổi, mà còn là năng lực chủ động định hình phản ứng tổ chức nhằm tối ưu hóa hiệu suất hoạt động và duy trì lợi thế cạnh tranh trong dài hạn.

Teece, Pisano và Shuen (1997) là những người đầu tiên hệ thống hóa khả năng thích ứng như một yếu tố thuộc năng lực động, nhấn mạnh rằng đó là nền tảng giúp doanh nghiệp phát hiện kịp thời và điều chỉnh chiến lược để đối phó hiệu quả với các thách thức hoặc nắm bắt cơ hội mới. Quan điểm này đặt khả năng thích ứng vào trung tâm của sự linh hoạt tổ chức, nơi doanh nghiệp có thể xây dựng các cấu trúc quản lý, tài nguyên và năng lực tổ chức có thể tái cấu hình nhanh chóng khi cần thiết.

Eisenhardt và Martin (2000) bổ sung rằng khả năng thích ứng không chỉ là phản ứng sau sự kiện, mà còn là một dạng năng lực tiên đoán chiến lược. Doanh nghiệp sở hữu khả năng thích ứng hiệu quả có thể điều chỉnh quy trình và cấu trúc nội bộ từ trước khi thị trường thay đổi, nhờ vào việc liên tục theo dõi xu hướng và đánh giá kịch bản. Theo họ, khả năng thích ứng chính là nền tảng cho sự chủ động đổi mới và dẫn dắt thị trường, thay vì chỉ theo sau thay đổi.

Teece (2007) tiếp tục khẳng định vai trò trung tâm của khả năng thích ứng trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu. Ông cho rằng khả năng thích ứng không chỉ giúp doanh nghiệp phản ứng nhanh với các thay đổi như chính sách, công nghệ hoặc hành vi người tiêu dùng, mà còn cho phép họ tái cấu trúc hệ thống tài nguyên – cả hữu hình và vô hình – một cách linh hoạt, nhằm gia tăng năng lực phản ứng trong điều kiện thiếu chắc chắn. Cách nhìn này giúp kết nối khả năng thích ứng với hệ thống quản trị nội bộ và khả năng tái tổ chức toàn diện.

Các nghiên cứu gần đây cũng mở rộng nội hàm khái niệm này. Wang và Ahmed (2007) cho rằng khả năng thích ứng không phải là một năng lực độc lập mà là một tổ hợp đa chiều, bao gồm văn hóa tổ chức cởi mở, cơ chế ra quyết định linh hoạt, khả năng triển khai công nghệ mới và quy trình quản lý hiệu quả. Theo họ, doanh nghiệp có khả năng thích ứng cao là doanh nghiệp có thể "tái lập chính mình" thông qua việc học hỏi liên tục, sử dụng dữ liệu thị trường kịp thời và tạo ra sự đồng thuận trong nội bộ để triển khai thay đổi.

Trước những góc tiếp cận đa chiều này, luận án lựa chọn định nghĩa khả năng thích ứng là "năng lực tổ chức trong việc chủ động hoặc phản ứng nhanh chóng bằng cách

điều chỉnh chiến lược, cấu trúc và quy trình vận hành để duy trì sự phù hợp với môi trường kinh doanh biến động". Quan điểm này kết hợp giữa góc nhìn chiến lược của Teece (1997, 2007), khả năng dự báo của Eisenhardt và Martin (2000), và sự tổ hợp tổ chức đa chiều như Wang và Ahmed (2007). Lập trường này không chỉ đảm bảo tính học thuật vững chắc, mà còn phù hợp để đo lường thực nghiệm khả năng thích ứng của các DNNVV trong bối cảnh thị trường năng động như TP.HCM.

*2.1.2.2. Khả năng hấp thụ*

Khả năng hấp thụ là một thành phần thiết yếu trong khung năng lực động, phản ánh năng lực tổ chức trong việc tiếp cận, tiếp nhận và chuyển hóa tri thức từ môi trường bên ngoài thành giá trị nội tại. Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt và thay đổi nhanh như hiện nay, việc phát triển khả năng hấp thụ hiệu quả cho phép doanh nghiệp duy trì tốc độ đổi mới và giữ vững lợi thế cạnh tranh bằng cách học hỏi liên tục từ khách hàng, đối tác, thị trường, và công nghệ mới.

Teece và cộng sự (1997) là những người đầu tiên đặt nền móng lý thuyết cho khái niệm này trong khuôn khổ năng lực động. Họ định nghĩa khả năng hấp thụ là khả năng tổ chức trong việc nhận diện giá trị của tri thức mới, thu nhận và vận dụng tri thức đó vào các mục tiêu thương mại cụ thể. Theo họ, mức độ hấp thụ tri thức của doanh nghiệp phụ thuộc phần lớn vào nền tảng tri thức đã tích lũy trước đó, cũng như năng lực tổ chức trong việc tái cấu trúc các nguồn lực nhằm tích hợp tri thức mới vào thực tiễn hoạt động. Như vậy, khả năng hấp thụ không chỉ là kết quả của nhận thức, mà còn là sản phẩm của quá trình học hỏi tích lũy liên tục.

Zahra và George (2002) đã mở rộng khái niệm này một cách có hệ thống bằng cách chia khả năng hấp thụ thành bốn thành phần: (1) khả năng thu nhận tri thức, (2) khả năng đồng hóa tri thức, (3) khả năng chuyển đổi tri thức, và (4) khả năng ứng dụng tri thức. Cách tiếp cận này cung cấp một khung đo lường cụ thể, nhấn mạnh rằng hấp thụ không dừng ở việc "biết đến tri thức mới", mà đòi hỏi khả năng xử lý, kết hợp và biến đổi tri thức đó thành quy trình, sản phẩm, hoặc dịch vụ mới mang tính thực tiễn và có khả năng

cạnh tranh. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh môi trường kinh doanh không ngừng thay đổi, nơi doanh nghiệp phải không chỉ học nhanh, mà còn ứng dụng nhanh.

Cập nhật hơn, Ahmed và cộng sự (2020) khẳng định rằng khả năng hấp thụ chính là điểm bắt đầu và điều kiện cần cho sáng tạo và đổi mới trong doanh nghiệp. Theo họ, trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt, doanh nghiệp nào có khả năng hấp thụ tốt hơn sẽ dễ dàng phát triển năng lực đổi mới mạnh mẽ hơn. Điều này xuất phát từ thực tế rằng khả năng hấp thụ giúp tổ chức chuyển hóa nhanh hơn các tín hiệu thị trường thành hành động chiến lược, từ đó cải thiện khả năng thích ứng và sáng tạo trong chu kỳ ngắn hơn.

Chatterjee, Chaudhuri và Vrontis (2022) bổ sung thêm một lớp phân tích sâu hơn khi cho rằng khả năng hấp thụ không chỉ phụ thuộc vào khả năng nhận biết và xử lý tri thức từ bên ngoài, mà còn chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ yếu tố nội tại tổ chức như cấu trúc quản lý, văn hóa doanh nghiệp, hệ thống chia sẻ tri thức và năng lực công nghệ. Các yếu tố này đóng vai trò như "bộ lọc tổ chức" – quyết định xem tri thức mới có được tiếp nhận, biến đổi và tích hợp thành công hay không. Nói cách khác, khả năng hấp thụ là kết quả của tương tác giữa yếu tố bên ngoài (tri thức môi trường) và yếu tố bên trong (năng lực tổ chức nội tại).

Trên cơ sở phân tích các quan điểm học thuật và thực tiễn nêu trên, luận án xác định khả năng hấp thụ là năng lực tổ chức trong việc phát hiện, tiếp nhận, đồng hóa, chuyển hóa và ứng dụng hiệu quả tri thức bên ngoài – đặc biệt từ khách hàng, thị trường và công nghệ – vào quá trình ra quyết định và đổi mới. Lập trường này kế thừa khung lý thuyết của Zahra và George (2002), đồng thời tích hợp các yếu tố nội sinh được đề xuất bởi Chatterjee và cộng sự (2022), giúp phù hợp với đặc thù DNNVV trong môi trường kinh doanh Việt Nam hiện nay.

*2.1.2.3. Khả năng đổi mới*

Khả năng đổi mới là một thành tố cốt lõi trong cấu trúc năng lực động, thể hiện năng lực tổ chức trong việc hình thành, triển khai và ứng dụng các ý tưởng mới nhằm

tạo ra giá trị gia tăng, duy trì lợi thế cạnh tranh và thích ứng với môi trường kinh doanh đầy biến động. Không chỉ là hoạt động sáng tạo mang tính đột phá, đổi mới còn bao gồm toàn bộ quá trình chuyển hóa ý tưởng thành thực tiễn – từ sản phẩm và dịch vụ đến quy trình và mô hình kinh doanh.

Teece và cộng sự (1997) là những người đầu tiên đưa ra định nghĩa nền tảng cho khái niệm này, cho rằng khả năng đổi mới là năng lực của doanh nghiệp trong việc phát triển và triển khai các ý tưởng mới nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường, đồng thời tạo ra giá trị cho khách hàng. Quan điểm này nhấn mạnh rằng đổi mới không chỉ là kết quả của sự sáng tạo cá nhân, mà còn là sự kết tinh của năng lực tổ chức – nơi các nguồn lực, tri thức và chiến lược được phối hợp để hiện thực hóa những ý tưởng mới.

Teece (2007) sau đó mở rộng khái niệm đổi mới bằng cách đặt nó vào trung tâm của năng lực động, xem đổi mới là kết quả trực tiếp của quá trình cảm nhận, nắm bắt và tái cấu hình tri thức và công nghệ. Theo ông, doanh nghiệp có khả năng đổi mới cao là doanh nghiệp có thể nhanh chóng phát hiện cơ hội, tích hợp công nghệ và tri thức mới, đồng thời triển khai những thay đổi cần thiết để đáp ứng thị trường. Không chỉ đổi mới sản phẩm, mà cả quy trình, cấu trúc và mô hình kinh doanh đều có thể là đối tượng đổi mới – tạo nên một hệ sinh thái đổi mới toàn diện trong doanh nghiệp.

Đóng góp vào luận điểm này, Aljanabi (2022) khẳng định rằng khả năng đổi mới là yếu tố dự báo trực tiếp hiệu suất hoạt động và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Ông nhấn mạnh rằng đổi mới không giới hạn ở cấp độ sản phẩm, mà còn bao gồm đổi mới trong chiến lược, vận hành, và quản trị – những khía cạnh giúp doanh nghiệp tối ưu hóa hiệu quả và thích nghi tốt hơn với sự thay đổi. Quan điểm này mở rộng phạm vi của năng lực đổi mới, cho rằng bất kỳ hoạt động nào tạo ra sự cải tiến hoặc tăng giá trị đều có thể là kết quả của khả năng đổi mới.

Trong bối cảnh gần đây, Rumanti và cộng sự (2022) cung cấp bằng chứng rõ ràng về vai trò thiết yếu của khả năng đổi mới trong các tình huống khủng hoảng, đặc biệt là trong giai đoạn đại dịch COVID-19. Họ cho thấy rằng các DNNVV có khả năng đổi mới tốt đã nhanh chóng điều chỉnh quy trình, phát triển sản phẩm phù hợp với nhu cầu thay

đổi, và tối ưu hóa mô hình kinh doanh để duy trì hoạt động. Đặc biệt, việc kết hợp đổi mới nội bộ với sáng kiến đổi mới mở (open innovation) đã giúp các doanh nghiệp nhỏ vượt qua khủng hoảng và thậm chí tạo ra cơ hội tăng trưởng mới.

Tổng hợp các quan điểm trên cho thấy rằng khả năng đổi mới là kết quả hội tụ của sáng tạo, học hỏi, tích hợp tri thức và tổ chức thực thi, và đóng vai trò trung tâm trong việc duy trì năng lực cạnh tranh của tổ chức. Tuy nhiên, mức độ thể hiện khả năng đổi mới phụ thuộc vào các yếu tố nội tại như năng lực công nghệ, văn hóa sáng tạo, hệ thống phản hồi thị trường, và tính linh hoạt của quy trình quản trị.

Từ các cơ sở lý thuyết và thực tiễn đã nêu, luận án xác định khả năng đổi mới là "năng lực của doanh nghiệp trong việc phát hiện và hiện thực hóa các ý tưởng mới – từ sản phẩm, quy trình đến mô hình kinh doanh – nhằm tạo ra giá trị gia tăng, cải thiện hiệu quả hoạt động và duy trì lợi thế cạnh tranh trong môi trường kinh doanh đầy biến động". Lập trường này vừa kế thừa hệ thống lý thuyết của Teece (1997, 2007), vừa phù hợp với bối cảnh đặc thù của DNNVV tại Việt Nam, nơi đổi mới là động lực để tồn tại và phát triển.

### *2.1.3. Hiệu suất đổi mới*

Hiệu suất đổi mới là một khái niệm quan trọng trong lĩnh vực quản trị đổi mới, thể hiện mức độ thành công của doanh nghiệp trong việc biến các ý tưởng đổi mới thành kết quả thực tiễn. Không chỉ dừng lại ở việc đo lường số lượng sáng kiến được đề xuất, khái niệm này còn tập trung vào tác động thực sự mà các sáng kiến đó tạo ra, như cải thiện sản phẩm, tối ưu hóa quy trình, gia tăng doanh thu từ sản phẩm mới, hoặc mở rộng thị phần. Chính vì thế, hiệu suất đổi mới phản ánh năng lực vận hành toàn diện của doanh nghiệp trong suốt chuỗi đổi mới – từ sáng tạo đến triển khai và thương mại hóa.

Tidd và Bessant (2020) cho rằng hiệu suất đổi mới là chỉ báo phản ánh khả năng hiện thực hóa các chiến lược đổi mới, bao gồm việc gia tăng doanh thu, thị phần, và lợi thế cạnh tranh nhờ khai thác các ý tưởng sáng tạo. Theo hai tác giả này, hiệu suất đổi mới không chỉ là một kết quả kinh tế, mà còn thể hiện khả năng doanh nghiệp duy trì

tính thích nghi và chủ động trong môi trường kinh doanh đầy biến động. Họ cũng nhấn mạnh vai trò của việc thương mại hóa tri thức sáng tạo – tức là không đủ để doanh nghiệp "có ý tưởng", mà phải biết biến ý tưởng thành giá trị thực tế.

Đồng quan điểm, Camisón và Villar-López (2014) mở rộng định nghĩa bằng cách làm rõ rằng hiệu suất đổi mới không chỉ phụ thuộc vào khả năng sáng tạo, mà còn phụ thuộc mạnh mẽ vào cơ chế tổ chức và thực thi các sáng kiến đổi mới. Điều này có nghĩa là một doanh nghiệp có thể sở hữu đội ngũ sáng tạo mạnh, nhưng nếu không có cấu trúc triển khai phù hợp, thì hiệu suất đổi mới vẫn sẽ ở mức thấp. Quan điểm này nhấn mạnh vai trò trung gian của hệ thống quản lý đổi mới, từ cấp độ chiến lược đến vận hành.

Gần đây hơn, Saunila (2020) đã phát triển góc tiếp cận theo hướng liên kết hiệu suất đổi mới với việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực sáng tạo và công nghệ trong tổ chức. Tác giả cho rằng, để đạt hiệu suất đổi mới cao, doanh nghiệp cần không chỉ sở hữu các yếu tố đầu vào như tri thức và công nghệ, mà còn cần xây dựng hệ thống quản lý đổi mới bền vững, từ đó duy trì lợi thế cạnh tranh dài hạn. Như vậy, hiệu suất đổi mới không thể tách rời khỏi năng lực tổ chức trong việc tích hợp, phối hợp và vận hành các nguồn lực sáng tạo một cách hiệu quả.

Từ các góc nhìn học thuật nêu trên, có thể thấy hiệu suất đổi mới là một khái niệm đa chiều, vừa đo lường đầu ra (kết quả kinh doanh), vừa phản ánh quá trình (khả năng vận hành hệ thống đổi mới), và chịu ảnh hưởng của cả yếu tố nội tại (văn hóa, cấu trúc, quy trình) lẫn yếu tố bên ngoài (thị trường, công nghệ). Chính vì vậy, để đánh giá đầy đủ hiệu suất đổi mới, cần xem xét không chỉ các chỉ số định lượng như số lượng sản phẩm mới hay doanh thu từ đổi mới, mà còn cả khả năng học hỏi tổ chức, sự liên kết hệ thống, và năng lực quản lý đổi mới tổng thể.

Trong khuôn khổ nghiên cứu này, luận án xác định hiệu suất đổi mới là "*kết quả tổng hợp phản ánh mức độ mà doanh nghiệp triển khai thành công các sáng kiến đổi mới thông qua việc phát triển sản phẩm mới, cải tiến quy trình, hoặc đổi mới mô hình kinh doanh – từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động, tạo giá trị cho khách hàng và duy trì*

*lợi thế cạnh tranh"*. Định nghĩa này kế thừa góc nhìn kết quả của Tidd và Bessant (2020), kết hợp với khía cạnh tổ chức và quản trị từ Camisón và Villar-López (2014) và Saunila (2020), đảm bảo sự toàn diện trong việc đánh giá và đo lường hiệu suất đổi mới của các DNNVV trong bối cảnh TP.HCM.

### *2.1.4. Lợi thế cạnh tranh*

Lợi thế cạnh tranh là khả năng của doanh nghiệp trong việc tạo ra giá trị vượt trội so với đối thủ, giúp doanh nghiệp duy trì vị thế trên thị trường. Trong bối cảnh kinh doanh hiện đại, khi công nghệ và thị trường thay đổi nhanh chóng, lợi thế cạnh tranh không còn chỉ dựa trên việc sở hữu các nguồn lực khó sao chép như trong lý thuyết VRIN của Barney (1991), mà đòi hỏi sự đổi mới liên tục và khả năng thích ứng nhanh chóng với các điều kiện mới.

Những nghiên cứu gần đây đã đưa ra những cách tiếp cận mới hơn về lợi thế cạnh tranh. Eisenhardt và Martin (2000) lập luận rằng trong các thị trường có tốc độ thay đổi nhanh chóng, các nguồn lực tĩnh không còn đủ để duy trì lợi thế cạnh tranh lâu dài. Thay vào đó, doanh nghiệp cần phát triển năng lực động để liên tục cấu trúc, tích hợp, và tái cấu trúc các nguồn lực nội tại nhằm thích ứng với những thay đổi từ môi trường bên ngoài. Lợi thế cạnh tranh từ đây không chỉ dựa vào những gì doanh nghiệp có, mà còn dựa vào khả năng thay đổi và thích nghi với điều kiện mới.

Theo Teece (2007), khả năng đổi mới và phát triển các quy trình linh hoạt là yếu tố cốt lõi để duy trì lợi thế cạnh tranh trong thị trường có tính cạnh tranh cao và luôn biến động. Ông nhấn mạnh rằng các doanh nghiệp cần phát triển năng lực động để nhận diện cơ hội và nhanh chóng điều chỉnh các nguồn lực để tối ưu hóa lợi ích từ các cơ hội đó.

Một khái niệm hiện đại khác là lợi thế cạnh tranh theo thời gian thực mà Chung (2020) đưa ra trong lý thuyết siêu cạnh tranh (hypercompetition). Chung cho rằng trong những thị trường cạnh tranh cực kỳ khốc liệt, lợi thế cạnh tranh có xu hướng ngắn hạn và tạm thời. Tác giả khuyến khích doanh nghiệp cần sẵn sàng từ bỏ lợi thế hiện tại khi

nó không còn hiệu quả và liên tục tìm kiếm những lợi thế mới thông qua sự đổi mới và linh hoạt, sẵn sàng phá vỡ những mô hình truyền thống để tận dụng các cơ hội ngắn hạn.

Nghiên cứu của Kryscynski, Coff, và Campbell (2021) cũng nhấn mạnh rằng trong thời đại số hóa, lợi thế cạnh tranh không còn phụ thuộc vào các nguồn lực tĩnh và không thể sao chép, mà phụ thuộc nhiều hơn vào khả năng doanh nghiệp phát triển các hệ sinh thái kinh doanh, xây dựng mối quan hệ hợp tác, và sử dụng dữ liệu lớn để liên tục đổi mới và duy trì vị thế cạnh tranh.

**Bảng 2.3: Sự phát triển của khái niệm lợi thế cạnh tranh theo thời gian.**

| Giai đoạn | Khái niệm lợi thế cạnh tranh | Đặc điểm chính | Nguồn tham khảo |
|---|---|---|---|
| Lý thuyết VRIN (1991) | Lợi thế cạnh tranh đến từ việc sở hữu các nguồn lực có giá trị, hiếm có, không thể bắt chước và không thể thay thế (VRIN) | - Dựa vào các nguồn lực tĩnh, khó sao chép<br>- Tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững thông qua việc sở hữu các tài sản chiến lược đặc biệt | Barney, J. B. (1991) |
| Năng lực động (2000) | Lợi thế cạnh tranh đến từ khả năng cấu trúc, tích hợp, và tái cấu trúc các nguồn lực để thích ứng với sự thay đổi nhanh chóng của thị trường | - Dựa trên khả năng thích ứng và thay đổi<br>- Lợi thế cạnh tranh không bền vững mà phụ thuộc vào sự linh hoạt và tái cấu trúc liên tục | Eisenhardt và Martin (2000) |
| Năng lực động và đổi mới (2007) | Khả năng đổi mới và phát triển các quy trình linh hoạt là yếu tố cốt lõi giúp duy trì lợi thế cạnh tranh | - Dựa trên khả năng đổi mới liên tục<br>- Nhấn mạnh đến năng lực động trong việc nhận diện | Teece (2007) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | trong thị trường biến động | và tối ưu hóa các cơ hội từ thị trường | |
| Lợi thế cạnh tranh theo thời gian thực (2020) | Lợi thế cạnh tranh có xu hướng ngắn hạn và tạm thời trong các thị trường cạnh tranh khốc liệt, đòi hỏi doanh nghiệp phải liên tục đổi mới | - Lợi thế cạnh tranh ngắn hạn, tạm thời<br>- Doanh nghiệp cần phá vỡ mô hình cũ và sẵn sàng đổi mới để duy trì vị thế | Chung (2020) |
| Lợi thế cạnh tranh trong thời đại số hóa (2021) | Lợi thế cạnh tranh đến từ khả năng phát triển hệ sinh thái kinh doanh, hợp tác và sử dụng dữ liệu lớn để đổi mới liên tục | - Phụ thuộc vào khả năng xây dựng hệ sinh thái kinh doanh và tận dụng dữ liệu lớn<br>- Lợi thế cạnh tranh được duy trì thông qua hợp tác và đổi mới liên tục | Kryscynski và Campbell, (2021). |

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

## 2.2. Lý thuyết nền

### *2.2.1. Tổng quan lý thuyết*

Trong bối cảnh kinh doanh hiện đại, các doanh nghiệp, đặc biệt là DNNVV, đang đối mặt với môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt và biến động. Sự tiến bộ không ngừng của công nghệ, những thay đổi trong hành vi tiêu dùng, cùng với sự biến động nhanh chóng của các yếu tố thị trường đã đặt ra những thách thức lớn đối với sự sống còn và phát triển của doanh nghiệp. Để ứng phó và duy trì vị thế trên thị trường, các lý thuyết quản trị chiến lược đã dần chuyển hướng từ việc chỉ tập trung vào các nguồn lực vật chất như vốn và tài sản hữu hình, sang các yếu tố mềm mang tính dài hạn hơn, như tri thức, năng lực đổi mới, và khả năng thích ứng linh hoạt với các biến động thị trường.

Cụ thể, quản trị tri thức và năng lực đổi mới đang trở thành yếu tố cốt lõi giúp doanh nghiệp tạo ra giá trị độc đáo và bền vững. Các doanh nghiệp không chỉ cần hiểu rõ cách thu thập và quản lý tri thức mà còn phải liên tục áp dụng và đổi mới dựa trên những thông tin này để phát triển các sản phẩm và dịch vụ đáp ứng kịp thời nhu cầu của thị trường. Năng lực đổi mới và khả năng thích ứng cũng cho phép doanh nghiệp nhanh chóng thay đổi chiến lược và mô hình kinh doanh khi có biến động từ thị trường, từ đó duy trì lợi thế cạnh tranh (Teece, 2018; Wang & Ahmed, 2007).

Ngoài ra, khả năng học hỏi và điều chỉnh theo các thay đổi từ môi trường kinh doanh toàn cầu cũng đóng vai trò thiết yếu. Những doanh nghiệp có khả năng nhanh chóng điều chỉnh quy trình và chiến lược để thích nghi với các xu hướng mới, như số hóa và chuyển đổi kỹ thuật số, sẽ có khả năng duy trì hiệu suất hoạt động cao hơn và gia tăng sức cạnh tranh trên thị trường (Grant, 2021).

Các lý thuyết nền tảng liên quan đến năng lực động và quản trị tri thức đã nhận được sự quan tâm đặc biệt trong thời gian gần đây. Lý thuyết năng lực động nhấn mạnh khả năng của doanh nghiệp trong việc tích hợp, xây dựng và tái cấu trúc các nguồn lực để thích ứng nhanh chóng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh (Teece, 2018). Trong khi đó, lý thuyết quản trị tri thức tập trung vào việc tạo ra, chia sẻ và áp dụng tri thức trong doanh nghiệp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và tạo ra các sản phẩm, dịch vụ mới (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Hiệu suất đổi mới được coi là một yếu tố trung gian quan trọng kết nối giữa quản trị tri thức, năng lực động và lợi thế cạnh tranh. Khả năng đổi mới giúp doanh nghiệp phát triển các giải pháp, quy trình và sản phẩm khác biệt, từ đó cải thiện vị thế cạnh tranh trên thị trường. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh DNNVV tại TP.HCM, nơi mà nguồn lực còn hạn chế nhưng lại đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy tăng trưởng kinh tế.

Việc nghiên cứu sâu hơn về mối quan hệ giữa quản trị tri thức, năng lực động và lợi thế cạnh tranh thông qua hiệu suất đổi mới là rất cần thiết. Các lý thuyết nền như thuyết quản trị tri thức của Nonaka và Takeuchi (1995), thuyết năng lực động của Teece

và cộng sự (1997), và thuyết lợi thế cạnh tranh của Barney (1991) sẽ cung cấp cơ sở vững chắc để giải thích cách doanh nghiệp có thể duy trì và nâng cao lợi thế cạnh tranh trong môi trường kinh doanh đầy biến động.

Phần tiếp theo sẽ đi sâu vào từng lý thuyết, làm rõ cách các yếu tố tri thức, năng lực động và đổi mới có thể giúp DNNVV phát triển và cạnh tranh hiệu quả trong bối cảnh TP.HCM.

### *2.2.2. Thuyết quản trị tri thức*

Thuyết quản trị tri thức là một lý thuyết nền quan trọng trong lĩnh vực quản trị chiến lược và đổi mới sáng tạo, cung cấp cơ sở học thuật để giải thích cách các tổ chức tạo lập, chia sẻ, tích hợp và ứng dụng tri thức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và duy trì lợi thế cạnh tranh. Trọng tâm của lý thuyết này là xem tri thức không chỉ là tài sản tĩnh mà là một nguồn lực năng động, có thể được tổ chức, tái cấu trúc và vận dụng thông qua các cơ chế quản trị phù hợp để tạo ra giá trị thực tiễn.

Một trong những nền tảng lý luận kinh điển nhất của thuyết quản trị tri thức là mô hình SECI do Nonaka và Takeuchi (1995) đề xuất, trong đó quá trình tạo tri thức trong tổ chức được mô hình hóa qua bốn giai đoạn: xã hội hóa, ngoại hiện hóa, kết hợp và nội hóa. Mô hình này nhấn mạnh sự chuyển hóa liên tục giữa tri thức ngầm (tacit knowledge) và tri thức hiện (explicit knowledge), thể hiện bản chất tương tác, động và xã hội của tri thức trong tổ chức. Đặc biệt, trong bối cảnh đổi mới, mô hình SECI làm rõ rằng các sáng kiến sáng tạo không thể diễn ra nếu thiếu sự chia sẻ và tái tạo tri thức một cách hiệu quả trong nội bộ tổ chức.

Bên cạnh đó, Alavi và Leidner (2001) tiếp cận thuyết quản trị tri thức từ góc độ hệ thống, định nghĩa quản trị tri thức là một tập hợp các quá trình – từ tạo lập đến lưu trữ, chia sẻ và ứng dụng tri thức – nhằm hỗ trợ ra quyết định và cải thiện hiệu suất tổ chức. Cách tiếp cận này nhấn mạnh vai trò của công nghệ, cấu trúc tổ chức và quy trình trong việc triển khai hiệu quả các hoạt động liên quan đến tri thức. Tiếp nối, Gold, Malhotra và Segars (2001) phát triển khung đo lường quản trị tri thức qua ba nhóm năng lực: hạ

tầng tri thức (infrastructure capabilities), quy trình tri thức (process capabilities) và hiệu quả đầu ra (performance outcomes) – giúp lượng hóa tác động thực tiễn của tri thức trong môi trường doanh nghiệp.

Ở góc nhìn chiến lược hơn, Grant (1996) nhấn mạnh rằng tri thức là một nguồn lực cốt lõi nhưng khó chuyển giao, do đó, doanh nghiệp cần có khả năng tích hợp tri thức rời rạc từ các cá nhân và bộ phận khác nhau thành một thể thống nhất để giải quyết các vấn đề phức tạp. Quan điểm này đặt nền móng cho việc xem quản trị tri thức như một yếu tố cấu trúc, quyết định khả năng sáng tạo và đổi mới hiệu quả.

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm hiện đại đã vận dụng thuyết quản trị tri thức để phân tích mối liên hệ giữa tri thức, đổi mới và hiệu suất tổ chức. Chẳng hạn, Andreeva và Kianto (2012) chỉ ra rằng các thành phần quản trị tri thức có ảnh hưởng rõ rệt đến hiệu suất đổi mới trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại châu Âu. Donate và de Pablo (2015) chứng minh rằng năng lực đổi mới đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa quản trị tri thức và hiệu quả kinh doanh.

Trong khuôn khổ nghiên cứu này, luận án sử dụng thuyết quản trị tri thức của Nonaka và Takeuchi (1995) làm cơ sở lý luận chính, đồng thời tích hợp các luận điểm thực chứng từ Alavi & Leidner (2001), Grant (1996), và Gold et al. (2001) để mở rộng và cụ thể hóa cấu trúc ba thành phần: nắm bắt tri thức, tích hợp tri thức và ứng dụng tri thức. Các thành phần này được xem như các quy trình cốt lõi của quản trị tri thức, đóng vai trò khởi đầu trong chuỗi tác động dẫn đến năng lực động, hiệu suất đổi mới và cuối cùng là lợi thế cạnh tranh.

Việc xác định rõ thuyết quản trị tri thức là lý thuyết nền trong nghiên cứu không chỉ giúp xây dựng khung lý luận nhất quán, mà còn cho phép giải thích cơ chế ảnh hưởng cụ thể của tri thức đến đổi mới. Cụ thể, tri thức không mang lại giá trị nếu chỉ tồn tại trong tổ chức, mà cần được quản trị một cách chiến lược – từ thu nhận đến áp dụng – mới có thể chuyển hóa thành hiệu suất đổi mới và kết quả kinh doanh. Đây chính là điểm kết nối lý thuyết giữa quản trị tri thức và năng lực động, làm rõ vai trò nền tảng của tri thức trong mô hình nghiên cứu của luận án.

### *2.2.3. Thuyết năng lực động*

Thuyết năng lực động là một trong những trụ cột lý luận quan trọng của quản trị chiến lược hiện đại, được phát triển nhằm khắc phục những hạn chế của lý thuyết dựa trên nguồn lực truyền thống như mô hình VRIN của Barney (1991). Trong khi lý thuyết VRIN cho rằng lợi thế cạnh tranh đến từ việc sở hữu các nguồn lực có giá trị, hiếm có, khó bắt chước và không thể thay thế, thì mô hình này lại thiếu linh hoạt trong môi trường kinh doanh biến động, nơi mà công nghệ, thị hiếu và đối thủ cạnh tranh thay đổi nhanh chóng. Chính trong bối cảnh đó, Teece, Pisano và Shuen (1997) đã đề xuất lý thuyết năng lực động như một cách tiếp cận mới để giải thích khả năng thích ứng và đổi mới liên tục của doanh nghiệp trong bối cảnh cạnh tranh không ngừng.

Theo Teece và cộng sự (1997), năng lực động là khả năng của doanh nghiệp trong việc tích hợp, xây dựng và tái cấu trúc các năng lực nội tại và ngoại tại nhằm thích nghi với môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng. Không giống như nguồn lực tĩnh, năng lực động phản ánh khả năng hành động của doanh nghiệp – tức là năng lực thực thi có tính liên tục, hướng đến sự đổi mới và tái tạo. Cốt lõi của lý thuyết này là việc doanh nghiệp không chỉ duy trì sự ổn định, mà còn chủ động sáng tạo, tái cấu trúc, và định hình lại thị trường nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh trong dài hạn.

Zollo và Winter (2002) đã mở rộng lý thuyết này bằng cách nhấn mạnh vai trò của học hỏi tổ chức trong việc phát triển năng lực động. Họ cho rằng năng lực động không chỉ bao gồm các hành động tái cấu trúc, mà còn là khả năng hình thành các thói quen tổ chức ổn định, được phát triển qua học hỏi từ kinh nghiệm thành công và thất bại trong quá khứ. Cách tiếp cận này mang lại chiều sâu nội sinh cho lý thuyết, nhấn mạnh rằng năng lực động là kết quả tích lũy chứ không chỉ là phản ứng chiến thuật ngắn hạn.

Eisenhardt và Martin (2000) lại tiếp cận lý thuyết năng lực động theo hướng quy trình, cho rằng năng lực động không nhất thiết là độc quyền ở một số ít doanh nghiệp lớn, mà là các tập hợp quy trình tổ chức có thể học được và nhân rộng, như khả năng tái cấu hình chuỗi cung ứng, chuyển đổi thị trường, hoặc ra quyết định trong điều kiện bất

định. Họ nhấn mạnh rằng giá trị của năng lực động nằm ở tính linh hoạt và khả năng tái cấu trúc tài nguyên theo bối cảnh thị trường cụ thể.

Helfat và cộng sự (2007) củng cố thêm lý thuyết bằng cách xác định năng lực động là khả năng có chủ đích của tổ chức trong việc tạo ra, mở rộng hoặc sửa đổi nền tảng năng lực của mình để đối phó với các thay đổi bên ngoài. Quan điểm này kết nối năng lực động với năng lực quản trị chiến lược cấp cao, xem đây là yếu tố then chốt giúp tổ chức chủ động thay đổi và không ngừng thích nghi trong suốt vòng đời cạnh tranh.

Gần đây, năng lực động tiếp tục được phát triển và ứng dụng trong bối cảnh chuyển đổi số, toàn cầu hóa và khủng hoảng bất định. Schilke et al. (2018) nhấn mạnh rằng các doanh nghiệp có năng lực động mạnh mẽ có thể phản ứng linh hoạt với những thay đổi công nghệ nhanh chóng, từ đó duy trì khả năng đổi mới và thích nghi liên tục. Warner và Wäger (2019) tập trung vào mối liên hệ giữa năng lực động và chuyển đổi số, cho thấy rằng doanh nghiệp cần năng lực động để tích hợp công nghệ số mới vào quy trình và sản phẩm nhằm định vị lại giá trị thị trường. Amankwah-Amoah et al. (2021) mở rộng phạm vi lý thuyết vào bối cảnh khủng hoảng, khẳng định rằng năng lực động giúp các DNNVV vượt qua cú sốc môi trường như đại dịch COVID-19 bằng cách nhanh chóng tái cấu trúc mô hình kinh doanh và tận dụng cơ hội mới.

Luận án sử dụng lý thuyết năng lực động của Teece, Pisano và Shuen (1997) làm nền tảng lý luận chính, đồng thời kế thừa các mở rộng lý thuyết từ Zahra và George (2002) để cấu trúc năng lực động thành ba yếu tố chính: khả năng thích ứng, khả năng hấp thụ, và khả năng đổi mới. Đây là ba trụ cột giúp doanh nghiệp duy trì khả năng cạnh tranh trong môi trường kinh doanh đầy biến động và không chắc chắn.

Việc cấu trúc năng lực động theo ba yếu tố này giúp luận án đo lường cụ thể hơn các biểu hiện thực tiễn của năng lực động trong các DNNVV tại TP.HCM, từ đó kiểm định được vai trò trung gian của năng lực động trong việc liên kết quản trị tri thức với hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh.

### *2.2.4. Thuyết hiệu suất đổi mới*

Thuyết hiệu suất đổi mới là một nhánh lý luận phát triển từ trường phái nghiên cứu đổi mới do Joseph Schumpeter khởi xướng vào đầu thế kỷ XX. Trong tác phẩm kinh điển của mình, Schumpeter (1934) không chỉ nhấn mạnh vai trò then chốt của đổi mới trong tăng trưởng kinh tế, mà còn coi đổi mới là trung tâm của năng lực cạnh tranh trong doanh nghiệp hiện đại. Theo ông, đổi mới không giới hạn ở việc tạo ra sản phẩm hay công nghệ mới, mà còn bao gồm cải tiến quy trình sản xuất, tổ chức, marketing, và mô hình kinh doanh. Từ nền tảng đó, thuyết hiệu suất đổi mới dần được xác lập như một cách tiếp cận có hệ thống để đánh giá mức độ thành công của quá trình đổi mới trong doanh nghiệp.

Góp phần định hình và mở rộng lý thuyết này, Nelson và Winter (1982) trong khuôn khổ lý thuyết tiến hóa tổ chức đã cho rằng đổi mới là một quá trình có thể được học hỏi và quản trị, không phải là hiện tượng ngẫu nhiên. Từ đó, hiệu suất đổi mới được hiểu như một kết quả có thể đo lường, cải thiện và kiểm soát thông qua chiến lược, cấu trúc tổ chức và năng lực quản trị. Soete và Freeman (2012) tiếp tục phát triển lý thuyết này theo hướng liên ngành, nhấn mạnh rằng hiệu suất đổi mới không chỉ là vấn đề nội bộ doanh nghiệp mà còn gắn với khả năng hấp thụ công nghệ, hợp tác liên tổ chức và thích nghi hệ sinh thái đổi mới.

Trên bình diện quản trị, Cooper (1990) nhấn mạnh sự cần thiết của việc quản lý quy trình đổi mới một cách hệ thống, từ ý tưởng đến triển khai. Ông đề xuất rằng hiệu suất đổi mới nên được xem xét dưới góc độ quản trị tiến trình – tức không chỉ đo lường đầu ra mà cần xem xét cả chất lượng quy trình, sự tham gia nội bộ và tính nhất quán trong thực thi. Quan điểm này mở đường cho việc gắn kết hiệu suất đổi mới với năng lực tổ chức và văn hóa sáng tạo.

Gần đây hơn, Hagedoorn và Cloodt (2003) đã đề xuất cách đo lường hiệu suất đổi mới không chỉ qua số lượng sáng kiến đổi mới, mà còn qua tác động thực tế của các sáng kiến đó đến hiệu quả kinh doanh như tăng trưởng doanh thu, mở rộng thị phần và nâng

cao lợi nhuận. Theo họ, doanh nghiệp có hiệu suất đổi mới cao là doanh nghiệp có thể chuyển hóa tri thức và năng lực thành giá trị cụ thể cho tổ chức và khách hàng.

Các học giả hiện đại như Schilke (2014) tiếp tục mở rộng lý thuyết hiệu suất đổi mới bằng cách tích hợp nó với lý thuyết hấp thụ tri thức. Theo ông, hiệu suất đổi mới không chỉ phụ thuộc vào năng lực nội tại mà còn vào khả năng tiếp nhận, tích hợp và ứng dụng tri thức mới từ bên ngoài. Điều này càng trở nên quan trọng trong môi trường cạnh tranh toàn cầu và chuyển đổi công nghệ nhanh chóng.

Đặc biệt, Zahra và George (2002) đóng góp vào lý luận này bằng cách đặt hiệu suất đổi mới vào vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa quản trị tri thức và năng lực động với lợi thế cạnh tranh. Họ lập luận rằng tri thức và năng lực chỉ tạo ra giá trị khi được vận dụng thông qua các quy trình đổi mới có hiệu quả – nơi mà hiệu suất đổi mới đóng vai trò như một "cửa ngõ" chuyển hóa tiềm năng thành kết quả thực tiễn.

Cuối cùng, Damanpour và Schneider (2006) cho thấy rằng hiệu suất đổi mới không thể tách rời khỏi bối cảnh tổ chức – đặc biệt là văn hóa hỗ trợ sáng tạo và môi trường cho phép thử nghiệm, học hỏi và chia sẻ. Họ khẳng định rằng một tổ chức có môi trường đổi mới tích cực sẽ tạo điều kiện để tối ưu hóa cả đầu vào (tri thức, công nghệ) lẫn đầu ra (giải pháp, quy trình, sản phẩm mới).

Trong nghiên cứu này, thuyết hiệu suất đổi mới được sử dụng làm cơ sở lý luận trung gian, giúp làm rõ vai trò của đổi mới như một kết quả có thể đo lường, phản ánh khả năng chuyển hóa tri thức và năng lực tổ chức thành giá trị cụ thể. Cấu trúc lý thuyết của luận án kế thừa các luận điểm của Schumpeter (1934), Zahra và George (2002), và Schilke (2014), cho rằng hiệu suất đổi mới không đơn thuần là một chỉ số đầu ra, mà là một cơ chế truyền động trung gian giữa quản trị tri thức – năng lực động – và lợi thế cạnh tranh.

Như vậy, hiệu suất đổi mới trong mô hình này được tiếp cận theo hướng hệ thống, phản ánh mức độ thành công trong việc tích hợp tri thức, áp dụng năng lực đổi mới, và triển khai sáng kiến có hiệu quả. Cách tiếp cận này cho phép luận án không chỉ đánh giá

mối liên hệ nhân quả giữa các yếu tố chính, mà còn cung cấp cơ sở lý luận vững chắc cho các đề xuất chính sách và quản trị nhằm nâng cao hiệu quả đổi mới trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại TP.HCM.

### *2.2.5. Thuyết lợi thế cạnh tranh*

Thuyết lợi thế cạnh tranh là một trong những lý thuyết nền tảng của quản trị chiến lược, được hình thành từ những đóng góp quan trọng của Michael Porter (1980), người đã xây dựng mô hình Năm lực lượng cạnh tranh (Five Forces) và khái quát ba chiến lược cạnh tranh cơ bản: dẫn đầu về chi phí, khác biệt hóa, và tập trung vào thị trường ngách. Mô hình năm lực lượng của Porter cung cấp công cụ để doanh nghiệp phân tích cấu trúc ngành và định vị chiến lược, từ đó xây dựng năng lực nhằm bảo vệ và nâng cao khả năng sinh lợi. Các chiến lược cơ bản giúp doanh nghiệp tối ưu hóa hoạt động nội bộ để vượt trội so với đối thủ trong môi trường cạnh tranh khốc liệt.

Tuy nhiên, cách tiếp cận của Porter mang tính phân tích ngành và chiến lược tĩnh, chưa đủ để giải thích khả năng duy trì lợi thế cạnh tranh dài hạn trong môi trường công nghệ và toàn cầu hóa liên tục biến đổi. Để lấp đầy khoảng trống này, Barney (1991) đã phát triển mô hình VRIN – viết tắt của Value (giá trị), Rarity (hiếm có), Inimitability (khó bắt chước), và Non-substitutability (không thể thay thế). Theo đó, chỉ những nguồn lực thỏa mãn đồng thời bốn tiêu chí VRIN mới có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Quan điểm này đánh dấu sự chuyển hướng từ phân tích ngành sang phân tích nội lực doanh nghiệp, đồng thời đặt nền móng cho trường phái dựa trên nguồn lực (Resource-Based View – RBV).

Mở rộng từ RBV, Prahalad và Hamel (2009) giới thiệu khái niệm năng lực cốt lõi – là những năng lực đặc biệt mà doanh nghiệp phát triển qua thời gian, mang tính độc đáo, khó bắt chước, và có thể triển khai rộng trên nhiều lĩnh vực để tạo ra giá trị khác biệt. Đây là cách tiếp cận chiến lược giúp doanh nghiệp liên tục đổi mới và duy trì lợi thế trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu.

Trong môi trường biến động nhanh, Teece (2007) kết nối lý thuyết lợi thế cạnh tranh với lý thuyết năng lực động, nhấn mạnh rằng lợi thế cạnh tranh hiện đại không chỉ dựa trên nguồn lực tĩnh, mà còn phụ thuộc vào khả năng doanh nghiệp tái tạo và cấu hình lại nguồn lực để thích nghi. Ông cho rằng năng lực động là yếu tố quyết định để doanh nghiệp duy trì và đổi mới lợi thế cạnh tranh trong môi trường không chắc chắn.

Schilke (2014) bổ sung bằng chứng thực nghiệm khi chứng minh rằng các doanh nghiệp có năng lực động mạnh có thể tái cấu trúc tài sản, quy trình và chiến lược nhanh chóng hơn, từ đó không chỉ duy trì mà còn mở rộng lợi thế cạnh tranh trước những thay đổi bất ngờ của thị trường. Cùng quan điểm, Hitt, Ireland và Hoskisson (2012) nhấn mạnh vai trò của liên kết chiến lược toàn cầu, coi việc mở rộng mạng lưới quốc tế là công cụ then chốt để đạt lợi thế vượt trội mà đối thủ khó có thể sao chép.

Gần đây, các nghiên cứu như Amankwah-Amoah et al. (2021) tiếp tục cập nhật lý thuyết này trong bối cảnh hậu khủng hoảng toàn cầu. Các tác giả cho rằng khả năng ứng dụng công nghệ, chuyển đổi số và đổi mới sản phẩm là yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp duy trì vị thế cạnh tranh sau những cú sốc môi trường như đại dịch COVID-19.

Barney và Hesterly (2019) cũng mở rộng phạm vi phân tích khi nhấn mạnh đến các yếu tố bên ngoài như sự kết nối chiến lược, chia sẻ tri thức và phản ứng thị trường là điều kiện tiên quyết để bảo vệ lợi thế cạnh tranh trong môi trường liên kết toàn cầu.

Trong nghiên cứu này, thuyết lợi thế cạnh tranh được sử dụng làm nền tảng để giải thích kết quả cuối cùng của quá trình quản trị tri thức và phát triển năng lực động thông qua hiệu suất đổi mới. Luận án kế thừa ba trụ cột chính của lý thuyết: Porter (1980) – đo lường khả năng tạo ra giá trị khác biệt và định vị chiến lược, Barney (1991) – đánh giá khả năng duy trì lợi thế thông qua các nguồn lực có tính VRIN, và Teece (2007) – lý giải khả năng thích ứng và tái cấu trúc thông qua năng lực động.

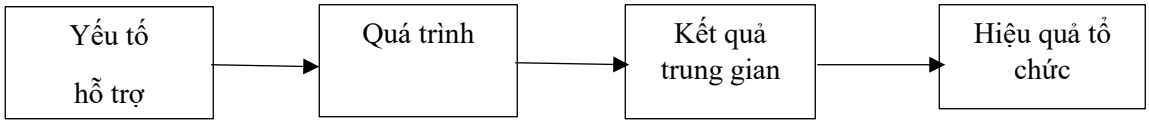
## 2.3. Tổng quan các nghiên cứu có liên quan

### *2.3.1. Nghiên cứu về quản trị tri thức và hiệu suất đổi mới*

Trong bối cảnh doanh nghiệp hiện đại, đổi mới không còn là kết quả của trực giác hay cá nhân sáng tạo đơn lẻ, mà là hệ quả của một quá trình có hệ thống, trong đó quản trị tri thức đóng vai trò trung tâm trong việc khởi tạo, tích hợp và ứng dụng tri thức để thúc đẩy đổi mới sáng tạo. Theo lập luận lý thuyết, tri thức là đầu vào chiến lược của đổi mới, và hiệu suất đổi mới phản ánh hiệu quả thực tế trong việc chuyển hóa tri thức thành sản phẩm, dịch vụ hoặc quy trình mới (Nonaka & Takeuchi, 1995; Grant, 1996).

Một trong những công trình có ảnh hưởng lớn nhất đến mối quan hệ này là nghiên cứu của Alavi và Leidner (2001). Tác giả cho rằng các hoạt động quản trị tri thức – bao gồm tạo lập, lưu trữ, chia sẻ và ứng dụng tri thức – tạo điều kiện để cải thiện chất lượng ra quyết định và đổi mới trong tổ chức. Đặc biệt, trong môi trường biến động, việc tổ chức có thể chia sẻ tri thức hiệu quả giữa các bộ phận giúp tăng tốc độ đổi mới và giảm thiểu chi phí phát triển sản phẩm. Nghiên cứu này đặt nền móng cho việc đo lường mối liên hệ giữa năng lực quản trị tri thức và kết quả đổi mới tại cấp độ tổ chức.

Gold, Malhotra và Segars (2001) mở rộng quan điểm này bằng cách đề xuất ba nhóm năng lực quản trị tri thức: (1) hạ tầng tri thức (infrastructure), (2) quá trình tri thức (process), và (3) hiệu quả đầu ra. Từ đó, các nghiên cứu sau này, như Lee & Choi (2003), đã kiểm định thực nghiệm và chứng minh rằng những tổ chức có mức độ đầu tư đồng bộ vào công nghệ tri thức, cấu trúc chia sẻ và văn hóa học hỏi thường có năng lực đổi mới cao hơn. Tức là, hiệu suất đổi mới không chỉ phụ thuộc vào lượng tri thức hiện có, mà vào khả năng tổ chức vận hành tri thức đó theo hướng chiến lược.




- Yếu tố hỗ trợ (Enablers): Văn hóa, Cấu trúc, Công nghệ, Lãnh đạo, Niềm tin.
- Quá trình (Process): Tạo lập, Lưu trữ/Thu hồi, Chia sẻ, Ứng dụng tri thức.
- Kết quả trung gian (Intermediate Outcome): Học hỏi tổ chức, Sáng tạo, Chất lượng quyết định.
- Hiệu quả tổ chức (Organizational Performance): Năng suất, Đổi mới, Khả năng cạnh tranh.

**Hình 2.1: Mô hình quản trị tri thức tích hợp (Lee & Choi, 2003)**

Một hướng nghiên cứu sâu hơn tập trung vào vai trò của từng quá trình trong quản trị tri thức. Donate và de Pablo (2015) khẳng định rằng ba quá trình trọng yếu – nắm bắt, tích hợp, và ứng dụng tri thức – có ảnh hưởng khác biệt đến các giai đoạn của đổi mới. Họ nhận thấy rằng năng lực nắm bắt tri thức mới có liên hệ mật thiết với giai đoạn khám phá ý tưởng, trong khi năng lực ứng dụng tri thức lại quyết định khả năng thương mại hóa và tối ưu hóa quy trình. Mối quan hệ này càng được củng cố trong bối cảnh doanh nghiệp công nghệ cao, nơi đổi mới là yếu tố sống còn.

Ở chiều hướng lý luận hiện đại, Wu et al. (2014) và Vrontis et al. (2021) cho thấy rằng việc tổ chức có thể tích hợp tri thức từ các nguồn bên ngoài – như khách hàng, nhà cung cấp, viện nghiên cứu – đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao hiệu suất đổi mới. Các nghiên cứu này chuyển hướng trọng tâm từ nội bộ sang khả năng kết nối mạng lưới tri thức (knowledge integration), đồng thời nhấn mạnh vai trò của công nghệ trong việc hỗ trợ hợp tác và chia sẻ tri thức xuyên biên giới chức năng và tổ chức.

Ngoài ra, một loạt các nghiên cứu tại châu Á cũng khẳng định tính phổ quát của mối quan hệ giữa quản trị tri thức và hiệu suất đổi mới. Chẳng hạn, Huang và Li (2009) tại Trung Quốc, và Liao et al. (2011) tại Đài Loan, đều chỉ ra rằng năng lực tri thức là tiền đề để nâng cao hiệu quả nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNNVV), đặc biệt khi kết hợp với văn hóa tổ chức cởi mở và hệ thống chia sẻ thông tin hiệu quả.

Từ tổng quan các nghiên cứu trên, có thể rút ra ba lập luận chính: (1) Quản trị tri thức là yếu tố nền tảng có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hiệu suất đổi mới, (2) Mỗi quá trình trong quản trị tri thức – đặc biệt là nắm bắt, tích hợp và ứng dụng tri thức – đóng vai trò khác biệt trong từng giai đoạn của đổi mới sáng tạo, và (3) Sự tích hợp tri thức từ cả nội bộ và bên ngoài là chìa khóa để tối ưu hóa hiệu suất đổi mới, đặc biệt trong các DNNVV có nguồn lực hạn chế.

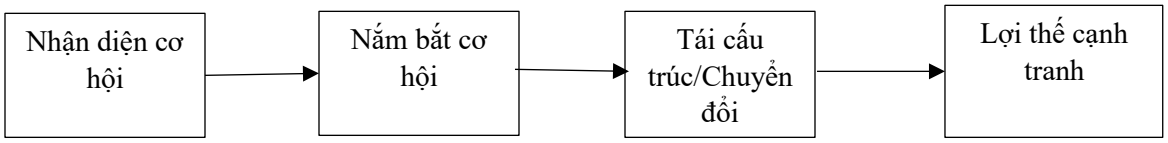
Dựa trên những nền tảng lý luận và thực nghiệm này, nghiên cứu hiện tại đề xuất kiểm định mối quan hệ trực tiếp giữa quản trị tri thức và hiệu suất đổi mới trong bối cảnh

các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại TP.HCM – nơi đổi mới đóng vai trò sống còn trong duy trì và mở rộng năng lực cạnh tranh.

### *2.3.2. Nghiên cứu về năng lực động và hiệu suất đổi mới*

Trong hai thập kỷ qua, năng lực động đã trở thành một hướng tiếp cận chiến lược nổi bật để lý giải khả năng doanh nghiệp thích nghi, đổi mới và tái cấu trúc trong môi trường cạnh tranh không ngừng biến đổi. Được khởi xướng bởi Teece, Pisano và Shuen (1997), lý thuyết năng lực động tập trung vào khả năng tích hợp, xây dựng và tái cấu hình các nguồn lực nhằm phản ứng với những thay đổi nhanh chóng của môi trường. Đây là hướng phát triển quan trọng nhằm bổ sung cho những hạn chế của lý thuyết nguồn lực tĩnh (RBV) trong bối cảnh chuyển đổi số, khủng hoảng và toàn cầu hóa.

Trong mối liên hệ với hiệu suất đổi mới, năng lực động được xem là cơ chế chuyển hóa nguồn lực và tri thức thành kết quả đổi mới cụ thể (Wang & Ahmed, 2007). Năng lực này không phải là một tập hợp kỹ năng cố định, mà là quá trình liên tục gồm ba nhóm hành vi chủ đạo: khả năng thích ứng, khả năng hấp thụ/ nắm bắt cơ hội, và khả năng tái cấu trúc (Teece, 2007). Mô hình năng lực động của Teece (2007) minh họa mối quan hệ này thông qua ba thành phần chính: Nhận diện cơ hội (Sensing), Nắm bắt cơ hội (Seizing), và Tái cấu trúc/Chuyển đổi (Reconfiguring), những yếu tố này phối hợp nhằm chuyển hóa nguồn lực và tri thức thành hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh bền vững (Hình 2.2).




**Hình 2.2: Khung năng lực động (Teece, 2007)**

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã kiểm định mối quan hệ giữa năng lực động và hiệu suất đổi mới. Eisenhardt và Martin (2000) khẳng định rằng năng lực động giúp doanh nghiệp nhận diện sớm các cơ hội đổi mới và nhanh chóng triển khai chiến lược tương ứng. Họ cho rằng trong môi trường có mức độ biến động vừa phải, các năng lực

động thể hiện qua quy trình chuẩn hóa như tái cấu trúc R&D, thiết kế chuỗi cung ứng linh hoạt – là nền tảng để tối ưu hóa đổi mới sản phẩm.

Trong khi đó, Zahra và George (2002) tiếp cận năng lực động qua lăng kính hấp thụ tri thức (absorptive capacity), và phân tách thành bốn thành phần: thu nhận, đồng hóa, chuyển hóa và ứng dụng. Họ cho rằng doanh nghiệp có khả năng hấp thụ mạnh sẽ có hiệu suất đổi mới cao hơn do tận dụng tốt các tri thức bên ngoài để nâng cấp quy trình, công nghệ và sản phẩm nội bộ. Nghiên cứu này cung cấp nền tảng lý thuyết cho việc tích hợp quản trị tri thức và năng lực động trong mô hình phân tích đổi mới.

Về mặt học thuật hiện đại, Schilke (2014) thực hiện kiểm định vai trò của năng lực động trong các môi trường có mức độ biến động cao. Kết quả cho thấy năng lực động có tác động phi tuyến tính đến hiệu suất đổi mới, tức là chỉ hiệu quả khi đi kèm với mức độ môi trường phù hợp và chiến lược quản trị tri thức tương thích. Đây là một đóng góp quan trọng, nhấn mạnh rằng năng lực động cần được vận hành trong một hệ sinh thái tổ chức sẵn sàng học hỏi và đổi mới.

Eikelenboom và de Jong (2019) mở rộng hướng nghiên cứu này bằng cách chỉ ra rằng năng lực động không chỉ giúp tạo ra đổi mới sản phẩm mà còn là nền tảng để thiết kế lại mô hình kinh doanh. Nghiên cứu thực nghiệm của họ tại Hà Lan cho thấy các doanh nghiệp có khả năng tái cấu trúc liên tục và phối hợp hiệu quả giữa các chức năng tổ chức sẽ có hiệu suất đổi mới vượt trội.

Trong bối cảnh chuyển đổi số và bất định toàn cầu, Amankwah-Amoah et al. (2021) và Warner & Wäger (2019) đều khẳng định rằng năng lực động giúp doanh nghiệp duy trì khả năng đổi mới trong khủng hoảng. Đặc biệt, năng lực tái cấu trúc tổ chức để thích ứng với công nghệ mới, như AI, big data hay các nền tảng số, là yếu tố phân biệt các doanh nghiệp dẫn đầu và tụt hậu về đổi mới.

Tổng hợp các nghiên cứu nêu trên cho thấy rằng năng lực động là cơ chế tổ chức mang tính chiến lược, giúp chuyển hóa tri thức và nguồn lực thành kết quả đổi mới. Trong môi trường bất định như hiện nay, đặc biệt với DNNVV có nguồn lực hạn chế,

năng lực động chính là công cụ linh hoạt nhất để thúc đẩy đổi mới. Do đó, trong mô hình nghiên cứu này, năng lực động được đưa vào như một nhân tố nội sinh then chốt, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất đổi mới. Việc lượng hóa từng thành phần của năng lực động – thông qua các yếu tố như khả năng thích ứng, hấp thụ và đổi mới – là bước đi quan trọng nhằm xác lập vai trò trung gian và truyền động của tổ chức trong hành trình đổi mới chiến lược.

### *2.3.3. Nghiên cứu về hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh*

Trong môi trường kinh doanh hiện đại, hiệu suất đổi mới đã trở thành một chỉ báo then chốt thể hiện năng lực chiến lược của doanh nghiệp, là kết quả của quá trình tích lũy tri thức, phát triển năng lực nội tại và triển khai các sáng kiến đổi mới. Đồng thời, hiệu suất đổi mới được coi là một trong những nhân tố trực tiếp tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh, đặc biệt trong các ngành công nghiệp có tốc độ thay đổi cao.

Cơ sở lý luận cho mối liên hệ này bắt nguồn từ công trình của Schumpeter (1934), người khẳng định rằng đổi mới là động lực trung tâm thúc đẩy phát triển kinh tế và tái cấu trúc ngành. Ông lập luận rằng các doanh nghiệp đổi mới thành công sẽ chiếm lĩnh thị trường, loại bỏ đối thủ kém sáng tạo, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh tạm thời – và nếu được duy trì, có thể trở thành lợi thế bền vững.

Phát triển từ nền tảng đó, Hagedoorn và Cloodt (2003) đề xuất rằng hiệu suất đổi mới cần được đánh giá không chỉ qua số lượng sáng kiến mà quan trọng hơn là mức độ ảnh hưởng của các sáng kiến đó đối với kết quả kinh doanh – bao gồm tăng trưởng doanh thu, mở rộng thị phần, và khả năng thiết lập vị thế trên thị trường. Do đó, hiệu suất đổi mới vừa là kết quả của đầu tư vào tri thức và năng lực, vừa là đầu vào chiến lược cho quá trình tạo lập lợi thế cạnh tranh.

Tương tự, Cooper (1990) nhấn mạnh rằng khả năng thương mại hóa đổi mới – tức tốc độ và hiệu quả trong việc biến ý tưởng thành sản phẩm thực tiễn – là yếu tố cốt lõi để duy trì lợi thế cạnh tranh. Các doanh nghiệp có quy trình đổi mới hiệu quả sẽ rút ngắn

vòng đời phát triển sản phẩm, phản ứng nhanh với nhu cầu thị trường, và duy trì sự khác biệt hóa.

Ở góc độ chiến lược, O'Reilly và Tushman (2021) tiếp cận đổi mới như một năng lực chiến lược kép: vừa khai thác hiệu quả nguồn lực hiện tại (exploitation), vừa khám phá các cơ hội tương lai (exploration). Họ cho rằng các doanh nghiệp có hiệu suất đổi mới cao không chỉ thích nghi với môi trường thay đổi, mà còn dẫn dắt sự thay đổi thông qua sáng tạo mang tính đột phá, từ đó thiết lập các chuẩn mực cạnh tranh mới.

Một mạch nghiên cứu khác nhấn mạnh vai trò của đổi mới trong xây dựng năng lực cạnh tranh dài hạn. Schilke (2014) khẳng định rằng đổi mới không thể tách rời khỏi khả năng tái cấu trúc tổ chức và tích hợp tri thức. Doanh nghiệp có hiệu suất đổi mới cao là doanh nghiệp liên tục học hỏi, áp dụng và cải tiến, từ đó vượt qua rào cản thị trường và thiết lập vị thế cạnh tranh bền vững.

Zahra và George (2002) nhấn mạnh mối liên hệ ba chiều: năng lực tri thức và năng lực động → hiệu suất đổi mới → lợi thế cạnh tranh. Họ chứng minh rằng khi doanh nghiệp có hệ thống quản trị tri thức và năng lực tổ chức phù hợp, hiệu suất đổi mới sẽ là cầu nối quyết định giúp tri thức chuyển hóa thành giá trị thị trường.

Trong nghiên cứu về doanh nghiệp nhỏ và vừa, López-Nicolás và Meroño-Cerdán (2011) nhận thấy rằng do nguồn lực hạn chế, hiệu suất đổi mới đóng vai trò sinh tồn trong việc giúp các doanh nghiệp này duy trì sự khác biệt và khả năng thích ứng nhanh. Trong môi trường cạnh tranh cao như TP.HCM, nơi nhiều DNNVV hoạt động trong các ngành năng động như thương mại điện tử, dịch vụ và công nghệ, mối quan hệ này càng trở nên rõ nét.

Tổng hợp các nghiên cứu nêu trên, có thể khẳng định hiệu suất đổi mới là cầu nối chiến lược giúp doanh nghiệp chuyển đổi tri thức và năng lực thành kết quả thị trường cụ thể. Các sáng kiến đổi mới chỉ thực sự tạo ra giá trị khi chúng được triển khai hiệu quả, thương mại hóa thành công và tạo ra sự khác biệt cạnh tranh. Doanh nghiệp có hiệu

suất đổi mới cao thường sở hữu năng lực tổ chức linh hoạt, văn hóa sáng tạo, và khả năng học hỏi nhanh – những yếu tố quyết định vị thế trên thị trường.

Trong nghiên cứu này, hiệu suất đổi mới đóng vai trò biến trung gian, lý giải cơ chế tác động từ quản trị tri thức và năng lực động đến lợi thế cạnh tranh. Việc đo lường hiệu suất đổi mới giúp kiểm định tính hiệu quả thực tế của các nỗ lực học hỏi, tích hợp tri thức và chuyển hóa năng lực trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng phức tạp của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại TP.HCM.

## 2.4. Khoảng trống nghiên cứu và điểm mới của luận án

Qua tổng quan lý thuyết và các công trình thực nghiệm, tác giả nhận thấy một số khoảng trống nghiên cứu còn tồn đọng như sau sau:

- Thiếu nghiên cứu tích hợp: Các nghiên cứu trước chủ yếu xem xét quản trị tri thức hoặc năng lực động tác động đến đổi mới, nhưng còn ít nghiên cứu phân tích cơ chế kết hợp giữa hai yếu tố này trong việc tạo ra hiệu suất đổi mới.

- Hiệu suất đổi mới chưa được làm rõ vai trò trung gian: Mặc dù nhiều nghiên cứu chứng minh mối quan hệ giữa tri thức – đổi mới hoặc năng lực động – đổi mới, nhưng còn hạn chế trong việc kiểm định hiệu suất đổi mới như một biến trung gian kết nối quản trị tri thức và năng lực động với lợi thế cạnh tranh.

- Bối cảnh Việt Nam, đặc biệt là DNNVV tại TP.HCM, còn thiếu bằng chứng thực nghiệm: Các công trình phần lớn tập trung vào doanh nghiệp lớn hoặc bối cảnh phương Tây. Trong khi đó, DNNVV Việt Nam có đặc thù nguồn lực hạn chế, môi trường cạnh tranh năng động, chịu tác động mạnh từ chuyển đổi số nhưng chưa được nghiên cứu đầy đủ.

- Thiếu các thang đo được kiểm chứng phù hợp bối cảnh Việt Nam: Các thang đo quản trị tri thức, năng lực động và hiệu suất đổi mới chủ yếu kế thừa từ nghiên cứu quốc tế, trong khi chưa nhiều nghiên cứu hiệu chỉnh và kiểm định trong môi trường DNNVV Việt Nam.

Trên cơ sở các khoảng trống trên, luận án có những điểm mới sau:

- Xây dựng mô hình nghiên cứu tích hợp giữa quản trị tri thức và năng lực động, trong đó hiệu suất đổi mới đóng vai trò trung gian và lợi thế cạnh tranh là kết quả cuối cùng. Đây là cách tiếp cận mới so với các nghiên cứu tách rời trước đây.

- Đề xuất cấu trúc đo lường cụ thể cho KM và DCV trong bối cảnh DNNVV tại Việt Nam: KM gồm ba thành phần (nắm bắt, tích hợp, ứng dụng tri thức); DCV gồm ba thành phần (khả năng thích ứng, hấp thụ, đổi mới).

- Kiểm định thực nghiệm trong bối cảnh DNNVV TP.HCM – nơi đặc thù nguồn lực hạn chế, nhưng chịu áp lực cạnh tranh và chuyển đổi số cao. Điều này giúp mở rộng tính khái quát của lý thuyết KM và DCV sang môi trường mới nổi.

- Đóng góp thực tiễn: Đưa ra hàm ý quản trị cho DNNVV Việt Nam trong việc khai thác tri thức và phát triển năng lực động để nâng cao hiệu suất đổi mới, từ đó duy trì lợi thế cạnh tranh.

## 2.5. Các giả thuyết trong mô hình

### *2.5.1. Tác động của nắm bắt tri thức lên hiệu suất đổi mới*

Nắm bắt tri thức là bước đầu tiên trong chu trình quản trị tri thức, thể hiện năng lực của tổ chức trong việc nhận diện, tìm kiếm và thu thập các tri thức mới từ cả bên trong lẫn bên ngoài môi trường kinh doanh. Theo mô hình SECI của Nonaka và Takeuchi (1995), giai đoạn này giữ vai trò thiết yếu trong quá trình sáng tạo tri thức, giúp doanh nghiệp tạo ra nền tảng để phát triển đổi mới.

Zahra và George (2002) nhấn mạnh rằng nắm bắt tri thức là điều kiện tiên quyết để doanh nghiệp hình thành khả năng hấp thụ và chuyển hóa thông tin thành kết quả đổi mới thực tế. Việc thu nhận được tri thức chất lượng, đặc biệt từ các đối tác, khách hàng, hoặc hệ sinh thái đổi mới, sẽ nâng cao khả năng phản ứng nhanh với xu hướng thị trường, từ đó thúc đẩy hiệu suất đổi mới.

Các nghiên cứu thực nghiệm gần đây cũng cho thấy mối liên hệ rõ ràng giữa việc tích cực nắm bắt tri thức và hiệu quả của các chương trình đổi mới. Inkinen (2016) tổng hợp qua phân tích meta cho thấy rằng trong số các thành phần quản trị tri thức, nắm bắt tri thức có ảnh hưởng gián tiếp nhưng đáng kể đến đổi mới qua năng lực hấp thụ và ứng dụng.

Tại Việt Nam, Phạm Anh Tuấn và Phạm Quốc Trung (2021) cũng đã thực hiện nghiên cứu về mối quan hệ giữa nắm bắt tri thức và đổi mới trong các DNNVV. Kết quả chỉ ra rằng các doanh nghiệp có khả năng nắm bắt tri thức từ thị trường, khách hàng và đối tác chiến lược có hiệu suất đổi mới cao hơn so với các doanh nghiệp không có khả năng nắm bắt tri thức hiệu quả. Nắm bắt tri thức không chỉ giúp các doanh nghiệp cải tiến sản phẩm và dịch vụ mà còn thúc đẩy sự sáng tạo trong các quy trình quản lý và tổ chức.

Nhìn chung, việc nắm bắt tri thức là một trong những yếu tố cốt lõi giúp doanh nghiệp phát triển và duy trì hiệu suất đổi mới. Khả năng tiếp nhận và chuyển đổi tri thức mới từ môi trường bên ngoài không chỉ tạo ra nền tảng cho việc sáng tạo mà còn giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng thích ứng và tăng cường lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Từ đó, tác giả có giả thuyết:

***Giả thuyết H1: Nắm bắt tri thức có tác động tích cực đến hiệu suất đổi mới của doanh nghiệp.***

### *2.5.2. Tác động của tích hợp tri thức lên hiệu suất đổi mới*

Nonaka và Takeuchi (1995) đã chỉ ra rằng tích hợp tri thức là quá trình kết nối, tổng hợp và sử dụng các tri thức đã thu thập được từ nhiều nguồn khác nhau, cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức, để hình thành các giải pháp sáng tạo cho các vấn đề kinh doanh và thúc đẩy quá trình đổi mới. Quá trình này không chỉ là việc đơn giản tiếp thu tri thức, mà còn là việc chuyển hóa các tri thức đó thành các giải pháp cụ thể nhằm cải thiện quy trình, phát triển sản phẩm mới, và nâng cao hiệu suất của tổ chức.

Tương tự, theo Grant (1996), tích hợp tri thức là quá trình quan trọng trong việc tạo ra năng lực đổi mới của doanh nghiệp. Tác giả lập luận rằng các doanh nghiệp có khả năng tích hợp tri thức hiệu quả từ nhiều nguồn khác nhau có thể phát triển các quy trình đổi mới có tính sáng tạo cao hơn và triển khai những sản phẩm dịch vụ mang tính cạnh tranh. Grant nhấn mạnh rằng sự tích hợp thành công không chỉ đòi hỏi các doanh nghiệp có tri thức phong phú mà còn cần có khả năng kết hợp các tri thức đó một cách hiệu quả để phục vụ cho việc đổi mới.

Nghiên cứu của Van Wijk, Jansen và Lyles (2008) đã chỉ ra rằng khả năng tích hợp tri thức có tác động tích cực đến hiệu suất đổi mới của doanh nghiệp. Khi tri thức được kết hợp và tích hợp từ nhiều nguồn khác nhau, nó có thể tạo ra những cách tiếp cận sáng tạo hơn trong việc phát triển sản phẩm và cải thiện các quy trình kinh doanh, từ đó tăng cường khả năng đổi mới của doanh nghiệp. Nghiên cứu này nhấn mạnh rằng việc kết hợp tri thức từ nhiều bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp, cũng như từ các đối tác bên ngoài, là yếu tố then chốt để thúc đẩy sự đổi mới.

Nghiên cứu gần đây của Santoro và cộng sự (2018) cũng củng cố quan điểm rằng tích hợp tri thức có thể cải thiện đáng kể hiệu suất đổi mới của các doanh nghiệp. Nghiên cứu này chỉ ra rằng các doanh nghiệp có khả năng kết hợp tri thức từ bên trong và bên ngoài một cách hiệu quả sẽ có khả năng phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới nhanh hơn, đồng thời nâng cao chất lượng của các sáng kiến đổi mới.

Có một số nghiên cứu tại Việt Nam đã đề cập đến khái niệm và tác động của đổi mới sáng tạo đối với các DNNVV. Cụ thể, nghiên cứu của Nguyễn Quốc Duy (2020) tập trung vào năng lực hấp thụ và đổi mới sáng tạo trong các doanh nghiệp Việt Nam, đã chỉ ra rằng việc tích hợp tri thức và khả năng hấp thụ tri thức có tác động tích cực mạnh mẽ đến đổi mới sáng tạo cả căn bản lẫn cải tiến. Kết quả cho thấy rằng khi doanh nghiệp có khả năng tích hợp tri thức hiệu quả, họ có thể nâng cao khả năng sáng tạo và cải thiện hiệu suất đổi mới thông qua việc sử dụng các nguồn tri thức đã tích lũy một cách hiệu quả.

Ngoài ra, theo một nghiên cứu khác được phát triển trong quá trình xây dựng tiêu chí đánh giá doanh nghiệp đổi mới sáng tạo tại Việt Nam, yếu tố đổi mới sáng tạo đã được xem xét kỹ lưỡng. Báo cáo của Trung tâm Đổi mới sáng tạo Quốc gia (2021) nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phát triển và xây dựng các tiêu chí đo lường doanh nghiệp đổi mới sáng tạo, nhằm thúc đẩy quá trình sáng tạo trong môi trường kinh doanh tại Việt Nam. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng các doanh nghiệp cần phải chú trọng vào việc phát triển hệ sinh thái đổi mới sáng tạo của mình, đồng thời tạo điều kiện để tích hợp tri thức và thúc đẩy khả năng hấp thụ tri thức từ môi trường bên ngoài nhằm tăng cường năng lực đổi mới

Từ những nghiên cứu trên, tác giả có giả thuyết thứ hai:

***Giả thuyết H2: Tích hợp tri thức có tác động tích cực đến hiệu suất đổi mới của doanh nghiệp.***

### *2.5.3. Tác động của ứng dụng tri thức lên hiệu suất đổi mới*

Ứng dụng tri thức (knowledge application) là giai đoạn cuối cùng trong quá trình quản trị tri thức, nơi mà tri thức đã được nắm bắt, tích hợp được chuyển hóa thành hành động chiến lược, đổi mới sản phẩm, quy trình hoặc mô hình kinh doanh. Theo Nonaka và Takeuchi (1995), tri thức chỉ mang lại giá trị thực sự khi được sử dụng một cách hiệu quả trong bối cảnh thực tiễn, nghĩa là khi tri thức chuyển từ trạng thái tiềm năng sang trạng thái tạo ra kết quả.

Alavi và Leidner (2001) khẳng định rằng việc ứng dụng tri thức vào các quy trình cốt lõi – như phát triển sản phẩm mới, cải tiến quy trình vận hành, ra quyết định chiến lược – chính là yếu tố trung tâm giúp nâng cao hiệu suất đổi mới. Họ cho rằng trong nhiều tổ chức, tri thức tồn tại nhưng không được khai thác đúng lúc hoặc đúng cách, dẫn đến việc bỏ lỡ cơ hội đổi mới và giảm hiệu quả cạnh tranh.

Ở góc độ tổ chức, Gold et al. (2001) cho rằng năng lực ứng dụng tri thức phụ thuộc vào sự kết hợp giữa cấu trúc tổ chức linh hoạt, văn hóa học hỏi, và cơ chế phản hồi. Khi doanh nghiệp có thể lặp lại chu trình ứng dụng – học hỏi – điều chỉnh, thì hiệu suất đổi

mới sẽ được duy trì và cải thiện liên tục. Nghiên cứu của Chuang (2004) cũng chỉ ra rằng việc xây dựng hệ thống hỗ trợ (IT, quy trình nội bộ, giao tiếp liên phòng ban) sẽ giúp thúc đẩy ứng dụng tri thức vào thực tiễn nhanh chóng hơn, tạo lợi thế trong phát triển sản phẩm và dịch vụ mới.

Trong bối cảnh các DNNVV tại TP.HCM – vốn bị hạn chế về nhân lực R&D và cơ sở hạ tầng đổi mới – việc tận dụng tri thức hiện có, chẳng hạn từ khách hàng, đối tác, hoặc quy trình tích lũy, sẽ giúp họ tăng tốc phát triển đổi mới mà không cần nguồn lực đầu tư quá lớn. Do đó, khả năng ứng dụng tri thức một cách linh hoạt và thích ứng nhanh với thay đổi được xem là yếu tố quan trọng quyết định hiệu suất đổi mới thực tế. Nghiên cứu của Lê Ba Phong (2021) cho thấy rằng các doanh nghiệp có khả năng ứng dụng tri thức vào quá trình đổi mới thường có kết quả kinh doanh tốt hơn, đặc biệt là trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt của thị trường Việt Nam. Vì vậy, tác giả có tác giả tiếp theo,

***Giả thuyết H3: Ứng dụng tri thức có tác động tích cực đến hiệu suất đổi mới của doanh nghiệp.***

### *2.5.4. Tác động của khả năng thích ứng lên hiệu suất đổi mới*

Khả năng thích ứng (adaptive capability) là một trong những cấu phần nền tảng của năng lực động, phản ánh mức độ linh hoạt của doanh nghiệp trong việc điều chỉnh chiến lược, quy trình và nguồn lực để phù hợp với những thay đổi liên tục của môi trường kinh doanh. Đây là điều kiện thiết yếu để thúc đẩy quá trình đổi mới một cách nhanh nhạy và hiệu quả (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000).

Theo Teece (2007), khả năng thích ứng cho phép tổ chức cảm nhận và phản ứng kịp thời với các thay đổi từ thị trường, công nghệ hoặc chính sách. Điều này có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong đổi mới, vì nếu doanh nghiệp không thể thích ứng nhanh, những sáng kiến đổi mới có thể trở nên lỗi thời trước khi được thương mại hóa.

Eisenhardt và Martin (2000) cho rằng khả năng thích ứng không chỉ là phản ứng bị động với thay đổi, mà còn bao gồm hành vi chủ động thiết kế lại cấu trúc tổ chức và quy trình vận hành để tạo điều kiện thuận lợi cho đổi mới. Các doanh nghiệp có khả năng

thích ứng cao thường có chu trình học hỏi nhanh hơn, khả năng ra quyết định linh hoạt hơn, và thời gian phát triển sản phẩm ngắn hơn.

Ngoài ra, theo Wang và Ahmed (2007), khả năng thích ứng là một phần trong định hướng hành vi đổi mới, giúp doanh nghiệp duy trì trạng thái mở – nghĩa là luôn trong tâm thế cập nhật, điều chỉnh và thử nghiệm – từ đó gia tăng hiệu suất đổi mới một cách bền vững.

Trong các DNNVV tại TP.HCM, nơi thị trường thay đổi nhanh và áp lực cạnh tranh lớn, khả năng thích ứng giữ vai trò sống còn. Với nguồn lực giới hạn, những doanh nghiệp này không thể đầu tư dài hạn cho R&D như các tập đoàn lớn, mà cần thích nghi nhanh, học hỏi từ thị trường, và điều chỉnh kịp thời để khai thác các cơ hội đổi mới. Việc thiếu khả năng thích ứng sẽ dẫn đến sự trì trệ, mất cơ hội và suy giảm hiệu suất đổi mới.

Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

***Giả thuyết H4: Khả năng thích ứng có tác động tích cực đến hiệu suất đổi mới của doanh nghiệp.***

### *2.5.5. Tác động của khả năng hấp thụ lên hiệu suất đổi mới*

Khả năng hấp thụ là một thành phần trung tâm trong cấu trúc năng lực động, phản ánh khả năng của tổ chức trong việc nhận biết giá trị tri thức bên ngoài, tiếp nhận, chuyển hóa và ứng dụng nó vào các hoạt động nội bộ (Zahra & George, 2002). Không giống như khả năng thích ứng chủ yếu hướng đến điều chỉnh cấu trúc, khả năng hấp thụ nhấn mạnh quá trình nội hóa và tái cấu trúc tri thức ngoại lai thành năng lực nội tại cho đổi mới.

Theo lý thuyết hấp thụ tri thức của Zahra và George (2002), khả năng hấp thụ được chia thành bốn năng lực thành phần: thu nhận, đồng hóa, chuyển đổi và ứng dụng. Mỗi thành phần đóng vai trò trong việc hình thành và nâng cao khả năng đổi mới, từ giai đoạn thu thập thông tin bên ngoài đến việc tích hợp vào các quy trình tổ chức.

Các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy mối quan hệ chặt chẽ giữa khả năng hấp thụ và hiệu suất đổi mới. Flatten et al. (2011) chứng minh rằng doanh nghiệp có khả năng

hấp thụ cao sẽ dễ dàng phát triển các giải pháp sáng tạo vì họ không chỉ nhận biết thông tin mới mà còn biết cách khai thác chúng trong phát triển sản phẩm và công nghệ. Tương tự, Tsai (2001) cho thấy rằng trong các tổ chức có mức độ kết nối tri thức nội bộ cao, khả năng hấp thụ tri thức từ các đơn vị khác sẽ làm tăng hiệu suất đổi mới liên bộ phận.

Từ góc độ tổ chức, Jansen et al. (2005) chỉ ra rằng khả năng hấp thụ giúp rút ngắn thời gian thương mại hóa sáng kiến và tăng tỷ lệ thành công trong đổi mới sản phẩm mới. Họ cũng nhấn mạnh rằng khả năng hấp thụ không chỉ là quá trình học hỏi một chiều mà là chu trình học tập liên tục, nơi tổ chức có thể tích lũy tri thức qua mỗi vòng đổi mới.

Trong bối cảnh DNNVV tại TP.HCM, khả năng hấp thụ là công cụ chiến lược để bù đắp hạn chế về R&D nội bộ, bằng cách tận dụng tri thức từ khách hàng, đối tác, hoặc thông tin thị trường. Các doanh nghiệp có khả năng hấp thụ mạnh sẽ không chỉ học hỏi nhanh hơn mà còn chuyển hóa hiệu quả thành các kết quả đổi mới thực tiễn như sản phẩm mới, quy trình cải tiến hoặc mô hình kinh doanh linh hoạt hơn. Nguyễn Quốc Duy (2020) đã chứng minh rằng các doanh nghiệp có khả năng hấp thụ cao thường có xu hướng áp dụng hiệu quả các sáng kiến mới và cải thiện hiệu suất đổi mới, đặc biệt là trong các ngành công nghiệp đang phát triển.

Từ các lập luận trên, tác giả hình thành giả thuyết sau đây:

***Giả thuyết H5: Khả năng hấp thụ có tác động tích cực đến hiệu suất đổi mới của doanh nghiệp.***

### *2.5.6. Tác động của khả năng đổi mới lên hiệu suất đổi mới*

Khả năng đổi mới là một trong ba trụ cột của năng lực động (bên cạnh khả năng thích ứng và hấp thụ), phản ánh năng lực tổ chức trong việc phát triển, triển khai và thương mại hóa các sản phẩm, quy trình hoặc mô hình kinh doanh mới. Theo Teece et al. (1997) và Teece (2007), khả năng đổi mới chính là biểu hiện cao nhất của năng lực tổ chức – nơi tri thức, công nghệ, và cấu trúc được tích hợp để tạo ra giá trị mới và duy trì lợi thế cạnh tranh.

Khác với đầu vào của quá trình đổi mới như tri thức hay cấu trúc tổ chức, khả năng đổi mới thể hiện mức độ chủ động sáng tạo và thực thi đổi mới một cách hiệu quả và liên tục. Theo Lawson và Samson (2001), khả năng đổi mới không chỉ là việc tạo ra ý tưởng, mà còn bao gồm khả năng biến ý tưởng thành kết quả thương mại hóa cụ thể. Điều này bao hàm các kỹ năng về quản lý đổi mới, năng lực công nghệ, văn hóa sáng tạo, và khả năng học hỏi tổ chức.

Nhiều nghiên cứu đã kiểm chứng mối quan hệ trực tiếp giữa khả năng đổi mới và hiệu suất đổi mới. Chen et al. (2009) cho rằng những doanh nghiệp có khả năng đổi mới cao thường có chu kỳ phát triển sản phẩm ngắn hơn, tốc độ phản ứng thị trường nhanh hơn, từ đó hiệu suất đổi mới – được đo bằng doanh thu từ sản phẩm mới, tỷ lệ sản phẩm cải tiến – sẽ cao hơn đáng kể.

Ở khía cạnh chiến lược, Aljanabi (2022) chỉ ra rằng khả năng đổi mới đóng vai trò là cầu nối giữa năng lực nội tại và hiệu suất thực tiễn. Trong các môi trường sau khủng hoảng như COVID-19, khả năng đổi mới mạnh cho phép doanh nghiệp nhanh chóng điều chỉnh mô hình kinh doanh và phát triển giải pháp linh hoạt để duy trì kết quả hoạt động. Nghiên cứu này đặc biệt quan trọng đối với DNNVV – những tổ chức có quy mô nhỏ nhưng lại cần tốc độ thay đổi cao.

Tại Việt Nam, nghiên cứu của Nguyễn Hoàng Minh (2020) đã chỉ ra rằng các hoạt động đổi mới, bao gồm đổi mới sản phẩm, dịch vụ, tiếp thị, tiến trình và tổ chức, đều có tác động tích cực đến hiệu suất đổi mới của các doanh nghiệp tại Việt Nam. Trong đó, đổi mới sản phẩm hoặc dịch vụ có tác động lớn nhất, cho thấy rằng khả năng đổi mới trong việc phát triển và triển khai sản phẩm mới đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao hiệu suất đổi mới. Kết quả nghiên cứu này ủng hộ quan điểm rằng khả năng đổi mới có tác động mạnh mẽ đến hiệu suất đổi mới, đặc biệt trong bối cảnh các DNNVV đang đối mặt với sự cạnh tranh và áp lực thị trường tại Việt Nam. Do đó, tác giả có giả thuyết sau:

***Giả thuyết H6: Khả năng đổi mới có tác động tích cực đến hiệu suất đổi mới của doanh nghiệp.***

### *2.5.7. Tác động của hiệu suất đổi mới lên lợi thế cạnh tranh*

Hiệu suất đổi mới là kết quả trực tiếp của quá trình tích lũy tri thức, phát triển năng lực tổ chức, và triển khai các hoạt động đổi mới sản phẩm, quy trình hoặc mô hình kinh doanh. Trong nhiều nghiên cứu chiến lược, hiệu suất đổi mới được xem như chỉ báo trung gian phản ánh mức độ chuyển hóa của các nguồn lực tri thức và năng lực đổi mới thành giá trị thị trường (Damanpour & Schneider, 2006; Hagedoorn & Cloodt, 2003).

Theo Schumpeter (1934) – người tiên phong trong lý thuyết đổi mới – khả năng sáng tạo và triển khai ý tưởng mới là yếu tố tạo ra "sự hủy diệt mang tính sáng tạo" (creative destruction), nhờ đó doanh nghiệp có thể xây dựng và củng cố lợi thế cạnh tranh. Sự đổi mới thành công không chỉ giúp doanh nghiệp tạo ra sản phẩm mới, mà còn thiết lập các tiêu chuẩn cạnh tranh mới trên thị trường, nhờ đó mở rộng thị phần hoặc tái định vị vai trò ngành.

Hagedoorn và Cloodt (2003) đề xuất rằng lợi thế cạnh tranh sẽ bền vững nếu các sáng kiến đổi mới tạo ra tác động thực tiễn, như: doanh thu từ sản phẩm mới, sự cải thiện chất lượng dịch vụ, hoặc khả năng chiếm lĩnh các phân khúc thị trường ngách trước đối thủ. Tức là đổi mới không chỉ tồn tại ở cấp ý tưởng mà phải mang lại hiệu quả kinh tế và chiến lược.

O'Reilly và Tushman (2021) tiếp tục luận điểm này với khái niệm "khai thác và khám phá song song" (ambidexterity), trong đó các doanh nghiệp duy trì hiệu suất đổi mới liên tục sẽ vừa thích nghi vừa dẫn dắt thị trường, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh kép – cả trong hiện tại lẫn tương lai.

Thực nghiệm từ các quốc gia đang phát triển cũng khẳng định điều này. López-Nicolás và Meroño-Cerdán (2011) tại Tây Ban Nha và Saunila (2020) tại Phần Lan đều kết luận rằng hiệu suất đổi mới là biến số trung gian giải thích cơ chế từ tri thức và năng

lực nội tại đến lợi thế cạnh tranh – đặc biệt trong các DNNVV, nơi sự linh hoạt và đổi mới quyết định khả năng sinh tồn.

Tại TP.HCM – trung tâm kinh tế năng động với nhiều DNNVV, hiệu suất đổi mới có thể là yếu tố quyết định phân biệt doanh nghiệp duy trì thị phần và doanh nghiệp bị đào thải. Các doanh nghiệp có khả năng đổi mới cao sẽ chủ động trong việc thích ứng với nhu cầu khách hàng, phát triển giải pháp đặc thù, và định hình lợi thế cạnh tranh theo hướng linh hoạt, hiệu quả và bền vững hơn. Một nghiên cứu mới đây của Nguyễn Thị Huyền Ngân và Nguyễn Viết Thái (2024) đã chứng minh rằng hiệu suất đổi mới có vai trò quan trọng trong việc nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp trong lĩnh vực khách sạn. Nghiên cứu chỉ ra rằng hiệu suất đổi mới không chỉ có tác động trực tiếp đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp mà còn có tác động gián tiếp thông qua các hoạt động đổi mới có trách nhiệm.

Cụ thể, khi doanh nghiệp nâng cao hiệu suất đổi mới, không chỉ các sản phẩm và dịch vụ mới giúp cải thiện lợi thế cạnh tranh, mà còn việc kết hợp các nguyên tắc đổi mới có trách nhiệm – như tính bền vững và tuân thủ đạo đức trong quá trình đổi mới – cũng đóng góp đáng kể vào việc củng cố và duy trì lợi thế cạnh tranh trong dài hạn. Điều này cho thấy rằng việc doanh nghiệp không ngừng cải thiện hiệu suất đổi mới sẽ giúp củng cố vị thế cạnh tranh trên thị trường. Các kết quả này tương đồng với lý thuyết năng lực động và quan điểm dựa trên nguồn lực, củng cố thêm luận điểm rằng hiệu suất đổi mới là yếu tố quyết định trong việc duy trì và phát triển lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Dựa vào đó, tác giả có giả thuyết sau:

***Giả thuyết H7: Hiệu suất đổi mới có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.***

### *2.5.8. Vai trò trung gian của hiệu suất đổi mới*

Quản trị tri thức và năng lực động đều được coi là những yếu tố chiến lược quan trọng trong việc tạo dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh. Hiệu suất đổi mới đóng vai trò

như một yếu tố trung gian quan trọng, thông qua đó quản trị tri thức và năng lực động có thể chuyển hóa thành lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Theo Nonaka và Takeuchi (1995), quản trị tri thức là quá trình thu thập, tích hợp, và áp dụng tri thức để cải thiện hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp áp dụng hiệu quả các nguyên tắc quản trị tri thức, họ có thể thúc đẩy các hoạt động đổi mới như phát triển sản phẩm mới, cải tiến quy trình, và khai thác tri thức để đáp ứng nhu cầu thị trường một cách sáng tạo và hiệu quả hơn. Nghiên cứu của Saunila (2020) đã khẳng định rằng quản trị tri thức là động lực chính giúp nâng cao hiệu suất đổi mới của doanh nghiệp, từ đó tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh.

Năng lực động là khả năng của doanh nghiệp trong việc điều chỉnh, cấu trúc lại các nguồn lực và phát hiện cơ hội mới trong một môi trường biến đổi nhanh chóng (Teece và cộng sự, 1997). Năng lực động không chỉ giúp doanh nghiệp phát hiện và khai thác các cơ hội thị trường mới mà còn tạo điều kiện cho việc đổi mới liên tục. Điều này dẫn đến việc gia tăng hiệu suất đổi mới, thông qua việc nhanh chóng phát triển các sản phẩm và dịch vụ đáp ứng nhu cầu mới của thị trường. Nguyễn Thị Huyền Ngân và Nguyễn Viết Thái (2024) đã chỉ ra rằng năng lực động có tác động gián tiếp đến lợi thế cạnh tranh thông qua việc nâng cao hiệu suất đổi mới.

Hiệu suất đổi mới là một yếu tố then chốt trong việc chuyển hóa các năng lực từ quản trị tri thức và năng lực động thành lợi thế cạnh tranh thực sự cho doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp có khả năng nắm bắt và tích hợp tri thức mới, cũng như điều chỉnh các nguồn lực nội tại một cách hiệu quả, hiệu suất đổi mới sẽ được nâng cao. Nghiên cứu cho thấy rằng việc quản lý tốt các chiến lược trách nhiệm xã hội và vốn trí tuệ có thể cải thiện hiệu quả đổi mới, từ đó giúp doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững trong ngành thông tin và truyền thông (Đoàn Bảo Sơn và cộng sự, 2023). Hơn nữa, nghiên cứu của Phạm Anh Tuấn và Phạm Quốc Trung (2021) cũng chỉ ra rằng quản lý tri thức có mối quan hệ tích cực với đổi mới và hiệu quả tổ chức, cho thấy rằng việc tối ưu hóa quản lý tri thức là cần thiết để cải thiện hiệu suất đổi mới trong các Doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Việc đổi mới không chỉ giới hạn ở sản phẩm mà còn mở rộng ra quy trình và mô hình kinh doanh. Nghiên cứu của đã chỉ ra rằng các thành phần của đổi mới mô hình kinh doanh, bao gồm đổi mới giá trị sáng tạo và đổi mới giá trị cung cấp, đều có ảnh hưởng tích cực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp khởi nghiệp tại Việt Nam (Nguyễn Quang Thu và cộng sự, 2020). Điều này cho thấy rằng việc áp dụng các mô hình đổi mới sáng tạo có thể tạo ra giá trị độc đáo cho doanh nghiệp, giúp duy trì và củng cố lợi thế cạnh tranh. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Nguyễn Hoàng (2024) khẳng định rằng đổi mới sản phẩm và dịch vụ có tác động tích cực đến hiệu quả xuất khẩu của doanh nghiệp, cho thấy rằng đổi mới không chỉ tạo ra giá trị nội bộ mà còn mở rộng ra thị trường bên ngoài.

Để đạt được hiệu suất đổi mới cao, doanh nghiệp cần phải chú trọng đến việc chia sẻ tri thức trong nội bộ. Một nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng việc chia sẻ tri thức có mối liên hệ chặt chẽ với sự hài lòng trong công việc và hiệu suất làm việc của nhân viên, điều này cho thấy rằng môi trường làm việc tích cực và khả năng chia sẻ tri thức có thể thúc đẩy đổi mới (Nguyễn Hữu Nghị & Mai Tường An, 2020). Hơn nữa, việc áp dụng công nghệ thông tin và truyền thông cũng được xem là một yếu tố quan trọng trong việc nâng cao hiệu suất đổi mới, như được nêu trong nghiên cứu của, cho thấy rằng công nghệ có thể cải thiện quy trình và mô hình tổ chức của doanh nghiệp (Đặng Thị Việt Đức, 2019).

Tóm lại, hiệu suất đổi mới là một yếu tố quan trọng trong việc chuyển hóa năng lực quản trị tri thức và năng lực động thành lợi thế cạnh tranh. Doanh nghiệp cần phải nắm bắt tri thức mới, tối ưu hóa quản lý tri thức, và áp dụng công nghệ để nâng cao hiệu suất đổi mới, từ đó tạo ra các giá trị độc đáo và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững. Từ đó, tác giả có giả thuyết:

Giả thuyết H8a1: Hiệu suất đổi mới đóng vai trò trung gian giữa nắm bắt tri thức và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Giả thuyết H8a2: Hiệu suất đổi mới đóng vai trò trung gian giữa tích hợp tri thức và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Giả thuyết H8a3: Hiệu suất đổi mới đóng vai trò trung gian giữa ứng dụng tri thức và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

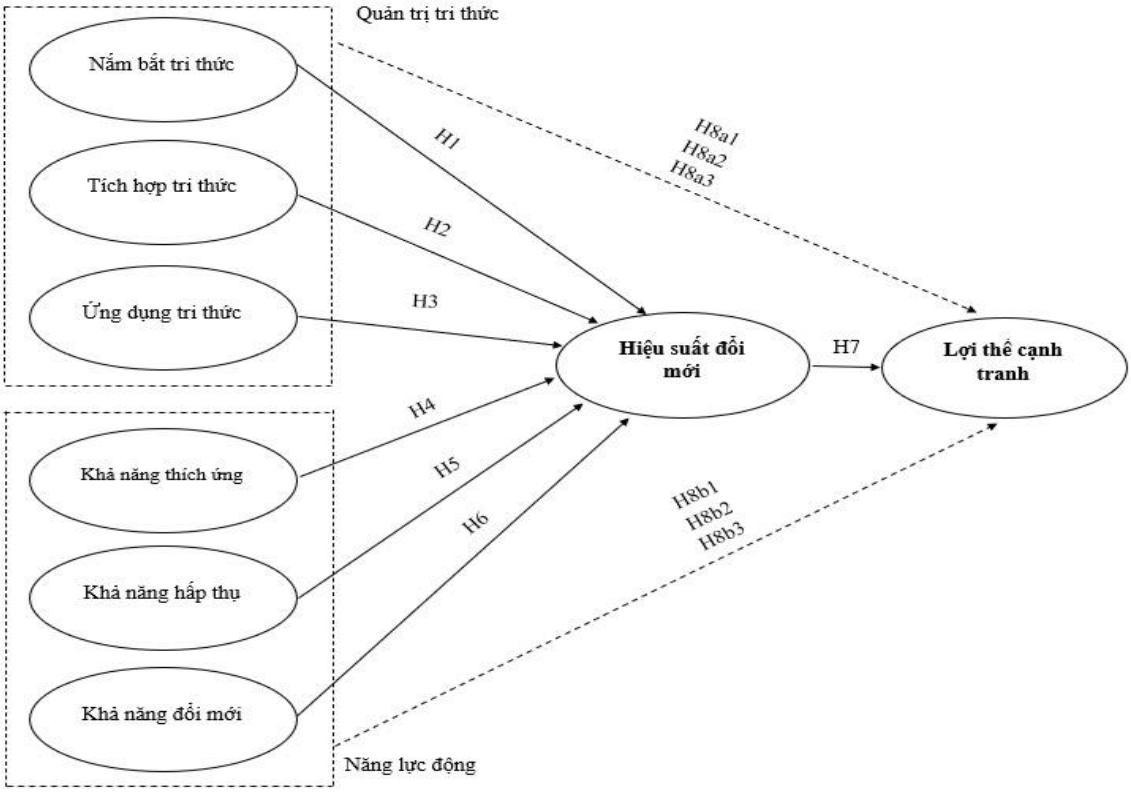
Giả thuyết H8b1: Hiệu suất đổi mới đóng vai trò trung gian giữa khả năng thích ứng và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Giả thuyết H8b2: Hiệu suất đổi mới đóng vai trò trung gian giữa khả năng hấp thụ và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Giả thuyết H8b3: Hiệu suất đổi mới đóng vai trò trung gian giữa khả năng đổi mới và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

### *2.5.9. Mô hình nghiên cứu*

Có thể nói thông qua các nghiên cứu của các tác giả trong và ngoài nước đã được đề cập phía trên có thể thấy được việc nghiên cứu đã chỉ ra vai trò then chốt của việc chuyển giao tri thức nội bộ và bên ngoài trong việc thúc đẩy quy trình sáng tạo. Song song đó, nhấn mạnh sự cần thiết của việc chủ động tìm kiếm và tiếp nhận tri thức từ bên ngoài để duy trì khả năng cạnh tranh trong các ngành công nghiệp thay đổi nhanh chóng. Tuy nhiên, mặc dù có nhiều đóng góp giá trị, các nghiên cứu hiện tại còn thiếu sự thống nhất trong việc tích hợp tri thức vào mô hình thực tiễn để tối ưu hóa hiệu suất đổi mới, đặc biệt là trong bối cảnh các DNNVV với nguồn lực hạn chế. Để lấp đầy những khoảng trống này, nghiên cứu hiện tại hướng đến việc xây dựng một mô hình tích hợp (hình 2.1), nhấn mạnh vào sự kết hợp giữa quản trị tri thức và năng lực động như một phương tiện để cải thiện hiệu suất đổi mới và duy trì lợi thế cạnh tranh. Đặc biệt, nghiên cứu sẽ tập trung vào việc làm rõ các cơ chế mà doanh nghiệp nhỏ và vừa có thể áp dụng để chủ động thu thập, tích hợp và áp dụng tri thức, qua đó tối ưu hóa quy trình đổi mới và thích nghi với thay đổi thị trường. Trong mô hình này, tác giả cũng vận dụng kết quả của các nghiên cứu trước đã được chứng minh và công bố về các yếu tố cấu thành quản trị trị thức, các yếu tố cấu thành năng lực động và mối quan hệ giữa quản trị tri thức và năng lực động tác động lên Lợi thế cạnh tranh là một điều hiển nhiên và tác giả không chứng minh lại trong luận án này.




**Hình 2.3: Mô hình nghiên cứu.**

## TÓM TẮT CHƯƠNG 2

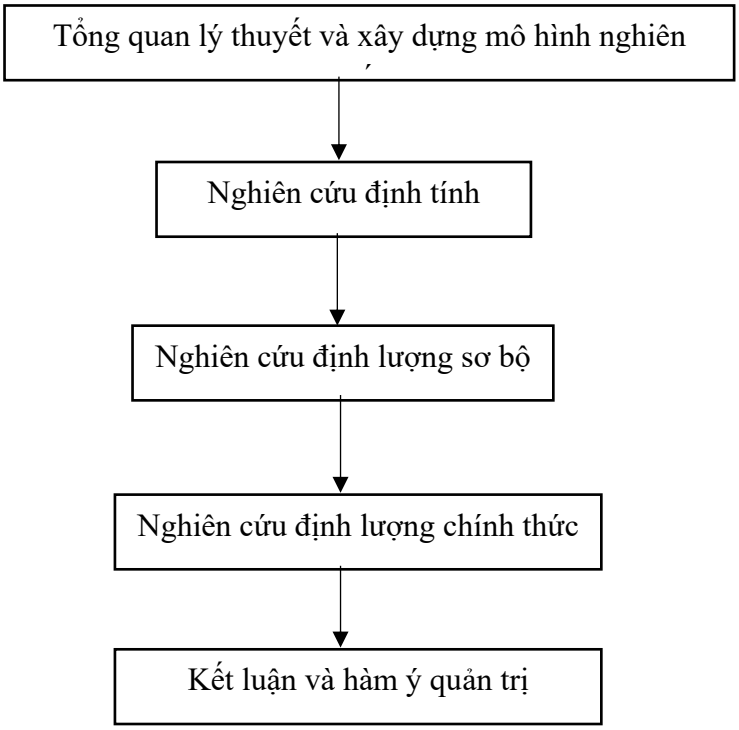
Trong chương 2, tác giả đã tập trung vào việc xây dựng cơ sở lý thuyết cho nghiên cứu dựa trên các lý thuyết nền về quản trị tri thức, năng lực động, hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh. Quản trị tri thức được xem xét qua các yếu tố nắm bắt, tích hợp và ứng dụng tri thức, trong khi năng lực động bao gồm khả năng thích ứng, hấp thụ và đổi mới. Hiệu suất đổi mới được xác định là yếu tố trung gian quan trọng, giúp chuyển hóa quản trị tri thức và năng lực động thành lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Chương này cũng đã phát triển giả thuyết và mô hình nghiên cứu, làm rõ vai trò của hiệu suất đổi mới trong mối quan hệ giữa quản trị tri thức, năng lực động và lợi thế cạnh tranh.

# CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Để trình bày một cách có hệ thống và rõ ràng về quá trình nghiên cứu, luận văn này sử dụng một quy trình nghiên cứu được thiết kế theo từng bước nhằm khám phá tác động của quản trị tri thức và năng lực động đến hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh của các DNNVV tại TP.HCM. Quy trình nghiên cứu bao gồm cả các bước nghiên cứu định tính và định lượng, với mục tiêu xây dựng mô hình nghiên cứu, thang đo, kiểm định các giả thuyết và rút ra những kết luận có ý nghĩa quản trị thực tiễn.

## 3.1. Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu được tóm tắt trong Hình 3, mô phỏng từ các bước nghiên cứu lý thuyết đến các giai đoạn thu thập và phân tích dữ liệu thực tiễn, cho đến việc kết luận và đưa ra các hàm ý quản trị.




**Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu của luận án.**

Cụ thể, quy trình nghiên cứu gồm các bước chi tiết như sau:

**Giai đoạn nghiên cứu định tính**

**Bước 1: Tổng quan lý thuyết và xây dựng mô hình nghiên cứu**

- Mục tiêu: Xác định mô hình nghiên cứu, tổng quan lý thuyết về quản trị tri thức, năng lực động, hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh.

- Đầu ra: Mô hình giả thuyết ban đầu.

**Bước 2: Nghiên cứu định tính (Thảo luận nhóm)**

- Mục tiêu: Khám phá các yếu tố của quản trị tri thức và năng lực động có thể ảnh hưởng đến hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh của Doanh nghiệp nhỏ và vừa tại TP.HCM.

- Phương pháp: Tiến hành các cuộc thảo luận nhóm với các chuyên gia và lãnh đạo trong ngành để hiệu chỉnh mô hình lý thuyết.

- Đầu ra: Thang đo ban đầu cho các khái niệm chính của nghiên cứu.

**Giai đoạn nghiên cứu định lượng**

**Bước 3: Nghiên cứu định lượng sơ bộ**

- Mục tiêu: Tiến hành khảo sát sơ bộ để đánh giá tính phù hợp và độ tin cậy của thang đo ban đầu.

- Mẫu: Thu thập dữ liệu từ mẫu nhỏ (khoảng N = 100-150).

- Phân tích: Đánh giá Cronbach Alpha để kiểm tra độ tin cậy của thang đo và tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA) để loại bỏ các biến không phù hợp.

- Đầu ra: Thang đo được hiệu chỉnh sau bước đánh giá sơ bộ.

**Bước 4: Nghiên cứu định lượng chính thức**

- Mục tiêu: Thu thập dữ liệu chính thức từ một mẫu lớn hơn để kiểm định mô hình nghiên cứu.

- Mẫu: Thu thập dữ liệu từ khoảng N = 500 DNNVV tại TP.HCM.

- Phân tích: Tiến hành phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) sử dụng phương pháp PLS để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

- Đầu ra: Kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu.

**Giai đoạn kết luận**

**Bước 5: Kết luận và hàm ý quản trị**

- Mục tiêu: Tóm tắt kết quả nghiên cứu, đưa ra các hàm ý quản trị cho các Doanh nghiệp nhỏ và vừa về cách cải thiện hiệu suất đổi mới và duy trì lợi thế cạnh tranh thông qua quản trị tri thức và năng lực động.

- Đầu ra: Kết luận và các đề xuất quản trị thực tiễn.

## 3.2. Phương pháp nghiên cứu và kỹ thuật sử dụng

Nghiên cứu này áp dụng phương pháp hỗn hợp, kết hợp giữa phương pháp định tính và định lượng nhằm đảm bảo độ tin cậy và độ sâu của kết quả. Việc sử dụng song song hai phương pháp không chỉ giúp hiệu chỉnh thang đo phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam, mà còn cho phép kiểm định chặt chẽ mô hình lý thuyết đề xuất thông qua dữ liệu thực nghiệm.

### *3.2.1. Nghiên cứu định tính*

Giai đoạn định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn bán cấu trúc với 6 chuyên gia có nhiều kinh nghiệm trong vai trò quản trị các DNNVV tại TP.HCM. Mục tiêu của giai đoạn này là:

- Kiểm tra tính phù hợp ngữ cảnh Việt Nam của các khái niệm như "quản trị tri thức", "năng lực động" và "hiệu suất đổi mới".
- Hiệu chỉnh từ ngữ, ngữ nghĩa, cách diễn đạt các mục trong bảng hỏi để đảm bảo tính rõ ràng, dễ hiểu cho đối tượng khảo sát thực tế là nhà quản lý DNNVV.

• Bổ sung một số biểu hiện hành vi mang tính địa phương đặc thù vào thang đo ban đầu được dịch từ các nghiên cứu quốc tế.

Kết quả thảo luận được phân tích bằng phương pháp phân tích nội dung (content analysis), từ đó hoàn thiện bộ công cụ khảo sát phục vụ cho nghiên cứu định lượng.

### *3.2.2. Nghiên cứu định lượng*

Nghiên cứu định lượng được sử dụng để kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu đã phát triển trong chương 2. Phương pháp được triển khai theo hai bước:

• Nghiên cứu sơ bộ: tiến hành trên mẫu 100 người nhằm kiểm tra độ tin cậy thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA). Các mục không đạt chuẩn (hệ số tương quan biến tổng < 0.3 hoặc loading EFA < 0.5) sẽ được loại bỏ hoặc hiệu chỉnh.

• Nghiên cứu chính thức: tiến hành với 507 bảng khảo sát hợp lệ. Dữ liệu được phân tích bằng Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) với phần mềm SmartPLS 4.0, vì phương pháp này phù hợp với:

- Mô hình có nhiều biến tiềm ẩn và cấu trúc nhân quả phức tạp,
- Yêu cầu kiểm định đồng thời cả mô hình đo lường (outer model) và mô hình cấu trúc (inner model),
- Kích thước mẫu trung bình và không giả định phân phối chuẩn của dữ liệu (Hair et al., 2019).

PLS-SEM cho phép đánh giá các tiêu chí như:

• **Độ tin cậy thang đo** (Cronbach's Alpha, Composite Reliability),

• **Giá trị hội tụ và phân biệt** (AVE, HTMT),

• **Mức độ giải thích ($R^2$)**,

• **Hiệu ứng trung gian và điều tiết** (bootstrapping 5.000 mẫu),

• **Sức mạnh dự báo ($Q^2$, $f^2$)** của từng biến trong mô hình.

•

## 3.3. Phương pháp lấy mẫu và đối tượng khảo sát

### *3.3.1. Đối tượng khảo sát*

Đối tượng khảo sát của nghiên cứu là các nhà quản lý tại các DNNVV đang hoạt động trong ba nhóm ngành chính: sản xuất, thương mại, và dịch vụ tại Thành phố Hồ Chí Minh. Lý do lựa chọn nhóm đối tượng này là vì họ có vai trò trực tiếp trong việc ra quyết định, quản trị tri thức và triển khai các sáng kiến đổi mới – các nội dung trung tâm của mô hình nghiên cứu.

Thành phố Hồ Chí Minh là địa bàn có mật độ doanh nghiệp cao nhất cả nước, trong đó DNNVV chiếm trên 97% tổng số doanh nghiệp hoạt động. Bối cảnh này phù hợp với mục tiêu nghiên cứu về đổi mới, tri thức và năng lực tổ chức trong điều kiện nguồn lực hạn chế và môi trường cạnh tranh cao.

### *3.3.2. Phương pháp lấy mẫu*

Nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện có kiểm soát (controlled convenience sampling), kết hợp với phương pháp tiếp cận theo chuỗi (snowball sampling). Mặc dù không phải phương pháp ngẫu nhiên, nhưng cách tiếp cận này vẫn đảm bảo được tính đa dạng và tính đại diện cho các ngành nghề khác nhau trong DNNVV, bằng cách kiểm soát:

- Cơ cấu ngành (đảm bảo phân bố đều giữa sản xuất – thương mại – dịch vụ),
- Chức danh (nhân sự cấp quản lý từ các phòng ban: điều hành, R&D, marketing, nhân sự, công nghệ…),
- Quy mô doanh nghiệp (số lao động dưới 200 và vốn dưới 100 tỷ đồng, đúng theo chuẩn phân loại DNNVV tại Việt Nam – Nghị định 80/2021/NĐ-CP).

Việc lựa chọn phương pháp lấy mẫu này phù hợp với khuyến nghị của Hair et al. (2019) đối với nghiên cứu sử dụng PLS-SEM, khi mô hình có nhiều biến tiềm ẩn và dữ liệu không yêu cầu phân phối chuẩn.

Ngoài ra, để giảm thiểu sai lệch chọn mẫu và nâng cao tính đại diện, quá trình thu thập dữ liệu được triển khai theo ba bước:

(1) Gửi bảng khảo sát (trực tiếp hoặc qua Google Form) đến các nhóm doanh nghiệp đã được phân loại theo ngành nghề và quy mô;

(2) Hướng dẫn người được khảo sát lựa chọn người trả lời phù hợp (có vai trò quản lý và tham gia vào quá trình đổi mới); và

(3) Khuyến khích người trả lời giới thiệu cho các doanh nghiệp tương đồng (snowball sampling) nhưng vẫn đảm bảo tiêu chí kiểm soát ban đầu.

Với cách tiếp cận này, mẫu khảo sát không chỉ mang tính thuận tiện mà còn có định hướng kiểm soát chặt chẽ, giúp đảm bảo dữ liệu phản ánh đúng thực tiễn của các DNNVV tại TP.HCM.

### *3.3.3. Công thức tính mẫu đại diện*

Việc xác định cỡ mẫu là một bước thiết yếu trong nghiên cứu định lượng, đặc biệt trong bối cảnh mô hình có nhiều biến tiềm ẩn và mối quan hệ nhân quả phức tạp. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính bán phần (PLS-SEM), do đó cỡ mẫu được xác định theo nguyên tắc 10-times rule, được đề xuất bởi Hair et al. (2019).

Theo nguyên tắc này: "Số lượng mẫu tối thiểu phải bằng 10 lần số mối quan hệ (đường dẫn) lớn nhất hướng vào một biến tiềm ẩn bất kỳ trong mô hình nghiên cứu." Trong mô hình lý thuyết của luận án, biến "hiệu suất đổi mới" là biến phụ thuộc có số lượng mối quan hệ đầu vào nhiều nhất, với tổng cộng 6 biến độc lập tác động trực tiếp đến nó. Các biến đó bao gồm: Nắm bắt tri thức, Tích hợp tri thức, Ứng dụng tri thức, Khả năng thích ứng, Khả năng hấp thụ, và Khả năng đổi mới. Vì vậy, cỡ mẫu tối thiểu cần thiết được xác định như sau:

Cỡ mẫu tối thiểu = 10 x 6 = 60 quan sát

Tuy nhiên, để đảm bảo độ tin cậy, khả năng kiểm định mô hình một cách toàn diện, và thực hiện các phân tích mở rộng như kiểm định trung gian và điều tiết, nghiên cứu đã thu thập tổng cộng 507 bảng khảo sát hợp lệ, cao hơn đáng kể so với ngưỡng tối thiểu.

Cỡ mẫu này không chỉ phù hợp với yêu cầu của phương pháp PLS-SEM, mà còn nâng cao độ ổn định của các ước lượng trong mô hình, giúp gia tăng độ chính xác trong việc kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

### *3.3.4. Thời điểm và địa điểm khảo sát*

- **Thời điểm khảo sát**: Dữ liệu được thu thập trong hai đợt:
  - **Đợt 1**: từ tháng 6 đến tháng 9 năm 2022 (408 phản hồi hợp lệ),
  - **Đợt 2**: bổ sung vào tháng 8 năm 2024 (99 phản hồi hợp lệ).

• **Địa điểm khảo sát**: Tập trung tại các quận có mật độ doanh nghiệp cao như Quận 1, Quận 3, Quận 5, Bình Thạnh, Tân Bình và Thủ Đức (bao gồm cả khu công nghệ cao và các cụm công nghiệp dịch vụ). Ngoài ra, một số bảng khảo sát được phát hành trực tuyến đến các doanh nghiệp trong hệ sinh thái khởi nghiệp và trung tâm hỗ trợ đổi mới sáng tạo của TP.HCM.

## 3.4. Nghiên cứu định tính hiệu chỉnh thang đo

Trong quá trình nghiên cứu về mối quan hệ giữa quản trị tri thức, năng lực động, hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh, việc xây dựng các thang đo phù hợp là bước quan trọng nhằm đảm bảo tính chính xác và đáng tin cậy của các biến số nghiên cứu. Các thang đo này được phát triển và điều chỉnh dựa trên những thang đo gốc đã được kiểm nghiệm trong các nghiên cứu trước đó, đồng thời được hiệu chỉnh thông qua quá trình thảo luận nhóm với các chuyên gia và nhà quản lý doanh nghiệp tại TP.HCM để phù hợp với bối cảnh của DNNVV tại Việt Nam.

Thang đo của nghiên cứu bao gồm 8 biến, trong đó 3 biến đo lường quản trị tri thức: nắm bắt tri thức, tích hợp tri thức và ứng dụng tri thức; 3 biến đo lường năng lực động: khả năng thích ứng, khả năng hấp thụ, và khả năng đổi mới, 1 biến trung gian: hiệu suất đổi mới, và 1 biến phụ thuộc: lợi thế cạnh tranh. Mỗi biến này đều được xây dựng dựa trên các thang đo gốc từ các nghiên cứu học thuật uy tín, đảm bảo tính khái quát và phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Các thang đo này sau đó đã được hiệu chỉnh thông qua quá

trình thảo luận nhóm với 6 chuyên gia đến từ các DNNVV khác nhau tại TP.HCM, để đảm bảo tính phù hợp với bối cảnh nghiên cứu của luận án.

### *3.4.1. Thang đo nắm bắt tri thức*

Đầu tiên, trong quá trình phát triển thang đo cho biến nắm bắt tri thức, việc hiệu chỉnh và kiểm định thang đo này đóng vai trò quan trọng nhằm đảm bảo tính chính xác và độ tin cậy của các biến đo lường. Dựa trên các nghiên cứu nền tảng, đặc biệt là nghiên cứu của Tu và cộng sự (2006), thang đo nắm bắt tri thức đã được điều chỉnh và phát triển qua quá trình thảo luận nhóm với các chuyên gia trong ngành. Thang đo này được thể hiện cụ thể như bảng 3.1. dưới đây.

**Bảng 3.1: Thang đo nắm bắt tri thức.**

| Mã hóa | Thang đo hiệu chỉnh | Thang đo gốc | Nguồn |
|---|---|---|---|
| KNB1 | Doanh nghiệp chúng tôi luôn cập nhật, nắm bắt những xu hướng mới trên thị trường trong ngành của mình. | We seek to learn from tracking new market trends in our industry. | Tu và cộng sự (2006) |
| KNB2 | Doanh nghiệp chúng tôi học hỏi từ việc tìm kiếm thường xuyên các thông tin hữu ích. | We seek to learn from routine search of useful information. | Tu và cộng sự (2006) |
| KNB3 | Doanh nghiệp chúng tôi học hỏi từ việc so sánh các phương pháp tốt nhất trong ngành của mình. | We seek to learn from benchmarking best practices in our industry. | Tu và cộng sự (2006) |
| KNB4 | Doanh nghiệp chúng tôi tìm hiểu và học hỏi từ việc thử nghiệm các công nghệ mới. | We seek to learn from trying out new technologies. | Tu và cộng sự (2006) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| KNB5 | Doanh nghiệp chúng tôi nắm bắt thông tin mới từ khách hàng và nhà cung cấp. | We seek to learn from our customers and suppliers. | Tu và cộng sự (2006) |
| KNB6* | Doanh nghiệp chúng tôi học hỏi từ việc nắm bắt các cơ hội kinh doanh mới. | We seek to learn from taking new business opportunities. | Tu và cộng sự (2006) |
| KNB7* | Công ty chúng tôi học hỏi từ các hoạt động R&D. | We seek to learn from conducting R&D activities. | Tu và cộng sự (2006) |

(Nguồn: Kết quả thảo luận)

Ghi chú: **: Bị loại sau khi hiệu chỉnh thang đo*

**Bảng 3.2: Thang đo nắm bắt tri thức sau khi hiệu chỉnh.**

| Mã hóa | Thang đo hiệu chỉnh | Thang đo gốc | Nguồn |
|---|---|---|---|
| KNB1 | Doanh nghiệp chúng tôi luôn cập nhật, nắm bắt những xu hướng mới trên thị trường trong ngành của mình. | We seek to learn from tracking new market trends in our industry. | Tu và cộng sự (2006) |
| KNB2 | Doanh nghiệp chúng tôi học hỏi từ việc tìm kiếm thường xuyên các thông tin hữu ích. | We seek to learn from routine search of useful information. | Tu và cộng sự (2006) |
| KNB3 | Doanh nghiệp chúng tôi học hỏi từ việc so sánh các phương pháp tốt nhất trong ngành của mình. | We seek to learn from benchmarking best practices in our industry. | Tu và cộng sự (2006) |
| KNB4 | Doanh nghiệp chúng tôi tìm hiểu và học hỏi từ việc thử nghiệm các công nghệ mới. | We seek to learn from trying out new technologies. | Tu và cộng sự (2006) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| KNB5 | Doanh nghiệp chúng tôi nắm bắt thông tin mới từ khách hàng và nhà cung cấp. | We seek to learn from our customers and suppliers. | Tu và cộng sự (2006) |

(Nguồn: Kết quả thảo luận)

### *3.4.2. Thang đo tích hợp tri thức*

Thang đo tích hợp tri thức được phát triển dựa trên nghiên cứu của Jansen và cộng sự (2005), với mục tiêu đo lường khả năng tích hợp và sử dụng hiệu quả các tri thức mới trong doanh nghiệp. Thang đo này đã được điều chỉnh thông qua thảo luận nhóm, nhằm phản ánh rõ hơn cách doanh nghiệp tích hợp tri thức từ nhiều nguồn khác nhau vào quy trình hoạt động và phát triển sản phẩm.

**Bảng 3.3: Thang đo tích hợp tri thức.**

| Mã hóa | Thang đo hiệu chỉnh | Thang đo gốc | Nguồn |
|---|---|---|---|
| KTH1 | Doanh nghiệp chúng tôi thường xuyên tổ chức các cuộc họp đặc biệt với khách hàng hoặc các bên thứ ba để thu nhận tri thức mới. | Our unit periodically organizes special meetings with customers or third parties to acquire new knowledge. | Jansen và cộng sự (2005) |
| KTH2 | Nhân viên của chúng tôi thường tiếp cận các chuyên gian để thu thập và học hỏi tri thức từ bên ngoài. | Employees regularly approach third parties such as accountants, consultants, or tax consultants. | Jansen và cộng sự (2005) |
| KTH3 | Doanh nghiệp chúng tôi thu nhận tri thức mới bằng cách tương tác thường xuyên với các trụ sở chính hoặc các đối tác thương mại khác. | Our unit has frequent interactions with corporate headquarters to acquire new knowledge. | Jansen và cộng sự (2005) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| KTH4 | Doanh nghiệp chúng tôi có thể nhanh chóng phân tích và giải thích những thay đổi trong nhu cầu của thị trường. | We quickly analyze and interpret changing market demands. | Jansen và cộng sự (2005) |
| KTH5 | Doanh nghiệp chúng tôi có quy trình rõ ràng trong việc ghi nhận và lưu trữ tri thức mới được tiếp nhận cho tham chiếu trong tương lai. | Employees record and store newly acquired knowledge for future reference. | Jansen và cộng sự (2005) |
| KTH6* | Doanh nghiệp chúng tôi có khả năng điều chỉnh tri thức nhanh chóng theo yêu cầu công việc. | Our unit is able to quickly adjust knowledge according to work requirements. | Jansen và cộng sự (2005) |

(Nguồn: Kết quả thảo luận)

Ghi chú: **: Bị loại sau khi hiệu chỉnh thang đo*

**Bảng 3.4: Thang đo tích hợp tri thức sau khi hiệu chỉnh.**

| Mã hóa | Thang đo hiệu chỉnh | Thang đo gốc | Nguồn |
|---|---|---|---|
| KTH1 | Doanh nghiệp chúng tôi thường xuyên tổ chức các cuộc họp đặc biệt với khách hàng hoặc các bên thứ ba để thu nhận tri thức mới. | Our unit periodically organizes special meetings with customers or third parties to acquire new knowledge. | Jansen và cộng sự (2005) |
| KTH2 | Nhân viên của chúng tôi thường tiếp cận các chuyên gian để thu thập và học hỏi tri thức từ bên ngoài. | Employees regularly approach third parties such as accountants, consultants, or tax consultants. | Jansen và cộng sự (2005) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| KTH3 | Doanh nghiệp chúng tôi thu nhận tri thức mới bằng cách tương tác thường xuyên với các trụ sở chính hoặc các đối tác thương mại khác. | Our unit has frequent interactions with corporate headquarters to acquire new knowledge. | Jansen và cộng sự (2005) |
| KTH4 | Doanh nghiệp chúng tôi có thể nhanh chóng phân tích và giải thích những thay đổi trong nhu cầu của thị trường. | We quickly analyze and interpret changing market demands. | Jansen và cộng sự (2005) |
| KTH5 | Doanh nghiệp chúng tôi có quy trình rõ ràng trong việc ghi nhận và lưu trữ tri thức mới được tiếp nhận cho tham chiếu trong tương lai. | Employees record and store newly acquired knowledge for future reference. | Jansen và cộng sự (2005) |

(Nguồn: Kết quả thảo luận)

### *3.4.3. Thang đo ứng dụng tri thức*

Thang đo ứng dụng tri thức được phát triển dựa trên nghiên cứu của Gold và cộng sự (2001) nhằm đo lường mức độ mà doanh nghiệp ứng dụng tri thức vào thực tiễn, bao gồm việc áp dụng tri thức vào quy trình đổi mới và phát triển sản phẩm. Sau khi tiến hành thảo luận nhóm, thang đo đã được điều chỉnh để phù hợp hơn với bối cảnh và đặc điểm của các DNNVV tại TP.HCM.

**Bảng 3.5: Thang đo ứng dụng tri thức.**

| Mã hóa | Thang đo hiệu chỉnh | Thang đo gốc | Nguồn |
|---|---|---|---|
| KUD1 | Doanh nghiệp chúng tôi có quy trình sử dụng tri thức rút ra từ những sai lầm trong quá khứ. | My organization has processes for applying knowledge learned from mistakes. | Gold và cộng sự (2001) |
| KUD2 | Doanh nghiệp chúng tôi có quy trình sử dụng tri thức học được từ kinh nghiệm. | My organization has processes for applying knowledge learned from experiences. | Gold và cộng sự (2001) |
| KUD3 | Doanh nghiệp chúng tôi có quy trình sử dụng tri thức để phát triển các sản phẩm/dịch vụ mới. | My organization has processes for using knowledge in development of new products/services. | Gold và cộng sự (2001) |
| KUD4 | Doanh nghiệp chúng tôi có khả năng xác định và áp dụng tri thức phù hợp với các điều kiện cạnh tranh thay đổi. | My organization is able to locate and apply knowledge to changing competitive conditions. | Gold và cộng sự (2001) |
| KUD5 | Doanh nghiệp chúng tôi có khả năng kết nối các nguồn tri thức với các vấn đề và thách thức. | My organization matches sources of knowledge to problems and challenges. | Gold và cộng sự (2001) |
| KUD6 | Doanh nghiệp chúng tôi sử dụng tri thức để cải thiện hiệu quả hoạt động. | My organization uses knowledge to improve efficiency. | Gold và cộng sự (2001) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| KUD7 | Doanh nghiệp chúng tôi sử dụng tri thức để điều chỉnh hướng chiến lược của mình. | My organization uses knowledge to adjust strategic direction. | Gold và cộng sự (2001) |
| KUD8* | Doanh nghiệp chúng tôi làm cho tri thức có sẵn đối với những người cần nó. | My organization makes knowledge accessible to those who need it. | Gold và cộng sự (2001) |
| KUD9* | Doanh nghiệp chúng tôi tận dụng tri thức mới một cách hiệu quả. | My organization takes advantage of new knowledge. | Gold và cộng sự (2001) |

(Nguồn: Kết quả thảo luận)

Ghi chú: **: Bị loại sau khi hiệu chỉnh thang đo*

**Bảng 3.6: Thang đo ứng dụng tri thức sau khi hiệu chỉnh.**

| **Mã hóa** | **Thang đo hiệu chỉnh** | **Thang đo gốc** | **Nguồn** |
|---|---|---|---|
| KUD1 | Doanh nghiệp chúng tôi có quy trình sử dụng tri thức rút ra từ những sai lầm trong quá khứ. | My organization has processes for applying knowledge learned from mistakes. | Gold và cộng sự (2001) |
| KUD2 | Doanh nghiệp chúng tôi có quy trình sử dụng tri thức học được từ kinh nghiệm. | My organization has processes for applying knowledge learned from experiences. | Gold và cộng sự (2001) |
| KUD3 | Doanh nghiệp chúng tôi có quy trình sử dụng tri thức để phát triển các sản phẩm/dịch vụ mới. | My organization has processes for using knowledge in development of new products/services. | Gold và cộng sự (2001) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| KUD4 | Doanh nghiệp chúng tôi có khả năng xác định và áp dụng tri thức phù hợp với các điều kiện cạnh tranh thay đổi. | My organization is able to locate and apply knowledge to changing competitive conditions. | Gold và cộng sự (2001) |
| KUD5 | Doanh nghiệp chúng tôi có khả năng kết nối các nguồn tri thức với các vấn đề và thách thức. | My organization matches sources of knowledge to problems and challenges. | Gold và cộng sự (2001) |
| KUD6 | Doanh nghiệp chúng tôi sử dụng tri thức để cải thiện hiệu quả hoạt động. | My organization uses knowledge to improve efficiency. | Gold và cộng sự (2001) |
| KUD7 | Doanh nghiệp chúng tôi sử dụng tri thức để điều chỉnh hướng chiến lược của mình. | My organization uses knowledge to adjust strategic direction. | Gold và cộng sự (2001) |

(Nguồn: Kết quả thảo luận)

### *3.4.4. Thang đo khả năng thích ứng*

Thang đo khả năng thích ứng được xây dựng dựa trên nghiên cứu của Kump và cộng sự (2019), nhằm đo lường khả năng của doanh nghiệp trong việc nhận biết và điều chỉnh chiến lược kinh doanh để đáp ứng với những thay đổi từ môi trường bên ngoài. Sau quá trình thảo luận nhóm và hiệu chỉnh, thang đo đã được điều chỉnh và mã hóa như bảng dưới đây.

**Bảng 3.7: Thang đo khả năng thích ứng.**

| Mã hóa | Thang đo hiệu chỉnh | Thang đo gốc | Nguồn |
|---|---|---|---|
| CTU1 | Doanh nghiệp của chúng tôi thường xuyên biết về các phương pháp tốt nhất trên thị trường. | Our company knows the best practices in the market | Kump và cộng sự (2019) |
| CTU2 | Doanh nghiệp của chúng tôi luôn cập nhật tình hình thị trường hiện tại. | Our company is up-to-date on the current market situation | Kump và cộng sự (2019) |
| CTU3 | Doanh nghiệp của chúng tôi có hệ thống tìm kiếm thông tin có hệ thống về tình hình thị trường hiện tại. | Our company systematically searches for information on the current market situation | Kump và cộng sự (2019) |
| CTU4 | Doanh nghiệp của chúng tôi biết cách tiếp cận thông tin mới. | As a company, we know how to access new information | Kump và cộng sự (2019) |
| CTU5 | Doanh nghiệp của chúng tôi luôn theo dõi hoạt động của đối thủ cạnh tranh. | Our company always has an eye on our competitors' activities | Kump và cộng sự (2019) |
| CTU6* | Doanh nghiệp của chúng tôi nhanh chóng nhận thấy những thay đổi trên thị trường. | Our company quickly notices changes in the market | Kump và cộng sự (2019) |

(Nguồn: Kết quả thảo luận)

Ghi chú: **: Bị loại sau khi hiệu chỉnh thang đo*

**Bảng 3.8: Thang đo khả năng thích ứng sau khi hiệu chỉnh.**

| Mã hóa | Thang đo hiệu chỉnh | Thang đo gốc | Nguồn |
|---|---|---|---|
| CTU1 | Doanh nghiệp của chúng tôi thường xuyên biết về các phương pháp tốt nhất trên thị trường. | Our company knows the best practices in the market | Kump và cộng sự (2019) |
| CTU2 | Doanh nghiệp của chúng tôi luôn cập nhật tình hình thị trường hiện tại. | Our company is up-to-date on the current market situation | Kump và cộng sự (2019) |
| CTU3 | Doanh nghiệp của chúng tôi có hệ thống tìm kiếm thông tin có hệ thống về tình hình thị trường hiện tại. | Our company systematically searches for information on the current market situation | Kump và cộng sự (2019) |
| CTU4 | Doanh nghiệp của chúng tôi biết cách tiếp cận thông tin mới. | As a company, we know how to access new information | Kump và cộng sự (2019) |
| CTU5 | Doanh nghiệp của chúng tôi luôn theo dõi hoạt động của đối thủ cạnh tranh. | Our company always has an eye on our competitors' activities | Kump và cộng sự (2019) |

(Nguồn: Kết quả thảo luận)

### *3.4.5. Thang đo khả năng hấp thụ*

Thang đo khả năng hấp thụ được xây dựng dựa trên nghiên cứu của Kump và cộng sự (2019), nhằm đo lường khả năng của doanh nghiệp trong việc tiếp thu, nhận biết và ứng dụng các tri thức, thông tin từ bên ngoài vào các hoạt động đổi mới và phát triển của

mình. Sau quá trình thảo luận nhóm và hiệu chỉnh, thang đo này đã được điều chỉnh cho phù hợp với đề tài nghiên cứu như sau:

**Bảng 3.9: Thang đo khả năng hấp thụ.**

| Mã hóa | Thang đo hiệu chỉnh | Thang đo gốc | Nguồn |
|---|---|---|---|
| CHT1 | Doanh nghiệp của chúng tôi có thể nhanh chóng liên kết với tri thức mới từ bên ngoài. | Our company can quickly relate to new knowledge from the outside. | Kump và cộng sự (2019) |
| CHT2 | Chúng tôi nhận ra những thông tin nào có thể được tận dụng trong doanh nghiệp của mình. | We recognize what new information can be utilized in our company. | Kump và cộng sự (2019) |
| CHT3 | Doanh nghiệp của chúng tôi có khả năng chuyển đổi những tri thức công nghệ mới vào quá trình đổi mới sản phẩm và dịch vụ. | Our company is capable of turning new technological knowledge into process and product innovation. | Kump và cộng sự (2019) |
| CHT4 | Những thông tin hiện có ở thị trường mà chúng tôi nắm bắt được giúp doanh nghiệp phát triển các sản phẩm hoặc dịch vụ mới. | Current information leads to the development of new products or services. | Kump và cộng sự (2019) |

(Nguồn: Kết quả thảo luận)

### *3.4.6. Thang đo khả năng đổi mới*

Thang đo khả năng đổi mới cũng được phát triển dựa trên nghiên cứu của Kump và cộng sự (2019), với mục tiêu đo lường khả năng của doanh nghiệp trong việc thực

hiện các thay đổi, từ việc lên kế hoạch đến thực hiện các hoạt động đổi mới. Sau khi tiến hành thảo luận nhóm và hiệu chỉnh, thang đo này đã được điều chỉnh để phù hợp với bối cảnh các DNNVV tại TP.HCM, nhằm đảm bảo tính ứng dụng và hiệu quả trong việc nâng cao khả năng đổi mới.

**Bảng 3.10: Thang đo khả năng đổi mới.**

| Mã hóa | Thang đo hiệu chỉnh | Thang đo gốc | Nguồn |
|---|---|---|---|
| CDM1 | Bằng cách xác định rõ ràng trách nhiệm, chúng tôi đã triển khai thành công các kế hoạch thay đổi trong doanh nghiệp của mình. | By defining clear responsibilities, we successfully implement plans for changes in our company. | Kump và cộng sự (2019) |
| CDM2 | Ngay cả khi có những gián đoạn bất ngờ xảy ra, các dự án thay đổi vẫn được thực hiện nhất quán trong doanh nghiệp của chúng tôi. | Even when unforeseen interruptions occur, change projects are seen through consistently in our company. | Kump và cộng sự (2019) |
| CDM3 | Các quyết định về những thay đổi đã lên kế hoạch được thực hiện nhất quán trong doanh nghiệp của chúng tôi. | Decisions on planned changes are pursued consistently in our company. | Kump và cộng sự (2019) |
| CDM4 | Trong quá khứ, chúng tôi đã chứng minh được thế mạnh của mình trong việc triển khai các thay đổi. | In the past, we have demonstrated our strengths in implementing changes. | Kump và cộng sự (2019) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| CDM5 | Trong doanh nghiệp của chúng tôi, các dự án thay đổi có thể được thực hiện song song với các hoạt động kinh doanh hàng ngày. | In our company, change projects can be put into practice alongside the daily business. | Kump và cộng sự (2019) |
| CDM6 | Trong công ty của chúng tôi, các kế hoạch thay đổi có thể được điều chỉnh linh hoạt để phù hợp với tình hình hiện tại. | In our company, plans for change can be flexibly adapted to the current situation. | Kump và cộng sự (2019) |

(Nguồn: Kết quả thảo luận)

### *3.4.7. Thang đo hiệu suất đổi mới*

Thang đo hiệu suất đổi mới được phát triển dựa trên nghiên cứu của Alegre và Chiva (2008), nhằm đánh giá khả năng của doanh nghiệp trong việc đạt được hiệu quả từ các hoạt động đổi mới, bao gồm cả hiệu quả sản phẩm và hiệu quả quy trình. Thang đo này đã được hiệu chỉnh qua quá trình thảo luận nhóm với các chuyên gia để phù hợp với đặc thù của các DNNVV, đảm bảo khả năng đo lường chính xác mức độ hiệu quả trong quá trình đổi mới của doanh nghiệp. Thang đo được mã hóa và hiệu chỉnh như sau:

**Bảng 3.11: Thang đo hiệu suất đổi mới.**

| Mã hóa | Thang đo hiệu chỉnh | Thang đo gốc | Nguồn |
|---|---|---|---|
| HS1 | Công ty chúng tôi đã thay thế các sản phẩm bị loại bỏ bằng những sản phẩm mới. | Replacement of products being phased out | Alegre & Chiva (2008) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| HS2 | Công ty chúng tôi đã mở rộng danh mục sản phẩm trong lĩnh vực chính thông qua các sản phẩm mới. | Extension of product range within main product field through new products | Alegre & Chiva (2008) |
| HS3 | Công ty chúng tôi đã mở rộng danh mục sản phẩm ra ngoài lĩnh vực sản phẩm chính thông qua các sản phẩm mới. | Extension of product range outside main product field | Alegre & Chiva (2008) |
| HS4 | Thị phần của công ty chúng tôi đã phát triển đáng kể nhờ các hoạt động đổi mới. | Market share evolution | Alegre & Chiva (2008) |
| HS5 | Thời gian phát triển dự án đổi mới trung bình của công ty chúng tôi đã giảm đáng kể. | Average innovation project development time | Alegre & Chiva (2008) |
| HS6 | Chi phí trung bình cho mỗi dự án đổi mới đã được kiểm soát và giảm thiểu. | Average cost per innovation project | Alegre & Chiva (2008) |
| HS7* | Công ty chúng tôi đã phát triển các sản phẩm thân thiện với môi trường. | Development of environment-friendly products | Alegre & Chiva (2008) |
| HS8* | Độ hài lòng tổng thể của công ty về hiệu suất các dự án đổi mới đã tăng đáng kể. | Global degree of satisfaction with innovation project efficiency | Alegre & Chiva (2008) |

(Nguồn: Kết quả thảo luận)

Ghi chú: **: Bị loại sau khi hiệu chỉnh thang đo*

**Bảng 3.12: Thang đo hiệu suất đổi mới sau khi hiệu chỉnh.**

| Mã hóa | Thang đo hiệu chỉnh | Thang đo gốc | Nguồn |
|---|---|---|---|
| HS1 | Công ty chúng tôi đã thay thế các sản phẩm bị loại bỏ bằng những sản phẩm mới. | Replacement of products being phased out | Alegre & Chiva (2008) |
| HS2 | Công ty chúng tôi đã mở rộng danh mục sản phẩm trong lĩnh vực chính thông qua các sản phẩm mới. | Extension of product range within main product field through new products | Alegre & Chiva (2008) |
| HS3 | Công ty chúng tôi đã mở rộng danh mục sản phẩm ra ngoài lĩnh vực sản phẩm chính thông qua các sản phẩm mới. | Extension of product range outside main product field | Alegre & Chiva (2008) |
| HS4 | Thị phần của công ty chúng tôi đã phát triển đáng kể nhờ các hoạt động đổi mới. | Market share evolution | Alegre & Chiva (2008) |
| HS5 | Thời gian phát triển dự án đổi mới trung bình của công ty chúng tôi đã giảm đáng kể. | Average innovation project development time | Alegre & Chiva (2008) |
| HS6 | Chi phí trung bình cho mỗi dự án đổi mới đã được kiểm soát và giảm thiểu. | Average cost per innovation project | Alegre & Chiva (2008) |

(Nguồn: Kết quả thảo luận

### *3.4.8. Thang đo lợi thế cạnh tranh*

Thang đo lợi thế cạnh tranh được xây dựng dựa trên nghiên cứu của Salunke và cộng sự (2019), với mục tiêu đánh giá khả năng của doanh nghiệp trong việc duy trì vị thế cạnh tranh thông qua các hoạt động đổi mới. Thang đo này tập trung vào việc đo lường mức độ mà doanh nghiệp có thể đạt được và duy trì ưu thế trên thị trường so với các đối thủ cạnh tranh, nhờ vào những sản phẩm, dịch vụ hoặc quy trình mới được giới thiệu. Quá trình hiệu chỉnh thang đo đã được thực hiện để phù hợp với bối cảnh nghiên cứu.

**Bảng 3.13: Thang đo lợi thế cạnh tranh.**

| Mã hóa | Thang đo hiệu chỉnh | Thang đo gốc | Nguồn |
|---|---|---|---|
| CA1 | Những đổi mới mà doanh nghiệp chúng tôi giới thiệu đã giúp công ty duy trì vị thế thị trường vượt trội trong một khoảng thời gian hợp lý. | The innovations we introduced enabled us to enjoy a superior market position for a reasonable period | Salunke và cộng sự (2019) |
| CA2 | Những thay đổi mới mà doanh nghiệp chúng tôi giới thiệu đã được khách hàng đánh giá cao, mang lại cho chúng tôi lợi thế cạnh tranh đáng kể trong thời gian qua. | The new changes we introduced have been appreciated by our clients/customers giving us a distinct advantage for some time now | Salunke và cộng sự (2019) |
| CA3 | Đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp chúng tôi không dễ dàng sao chép được các lợi thế của sản | Our competitors could not easily match the advantages of the new products or services that we introduced | Salunke và cộng sự (2019)) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | phẩm hoặc dịch vụ mới mà chúng tôi đã giới thiệu. | | |
| CA4 | Sản phẩm hoặc dịch vụ mới mà doanh nghiệp chúng tôi giới thiệu là bước đệm cho sự phát triển tiếp theo của doanh nghiệp. | The new products or services we introduced were a stepping stone for further development | Salunke và cộng sự (2019) |
| CA5 | Danh mục sản phẩm/dịch vụ đã được tăng lên đáng kể trong những năm gần đây. | The product/service portfolio has expanded significantly in recent years. | Salunke và cộng sự (2019) |
| CA6 | Quy mô của doanh nghiệp theo số lượng nhân viên đang ngày một tăng trong những năm gần đây. | The size of the company in terms of the number of employees has been increasing in recent years. | Salunke và cộng sự (2019) |

(Nguồn: Kết quả thảo luận)

### 3.5. Nghiên cứu định lượng sơ bộ.

Theo Nguyễn Đình Thọ (2014), nghiên cứu sơ bộ nên thực hiện với mẫu tối thiểu khoảng 100 để đánh giá độ tin cậy của thang đo. Trong nghiên cứu sơ bộ, các biến đo lường có hệ số tương quan biến-tổng < 0,4 sẽ bị loại bỏ, và thang đo được chấp nhận về độ tin cậy khi hệ số Cronbach $\alpha \geq 0,6$ (Nunnally và Bernstein, 1994). Sau khi kiểm tra hệ số Cronbach alpha, phương pháp Phân tích Nhân tố Khám phá (EFA) được sử dụng. Các biến quan sát có trọng số < 0,4 sẽ bị loại, và thang đo được chấp nhận khi tổng phương sai trích ≥ 50%. Các biến còn lại sau khi phân tích sẽ được đưa vào nghiên cứu chính thức.

Nghiên cứu này được thực hiện thông qua việc khảo sát trực tiếp bằng bảng câu hỏi chi tiết với các nhà quản lý đang làm việc tại các Doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV)

ở TP.HCM. Mẫu nghiên cứu sơ bộ có kích thước n = 200, sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện.

Trong quá trình nghiên cứu, 200 bảng câu hỏi đã được gửi trực tiếp đến các nhà quản lý tại các DNNVV trên địa bàn TP.HCM, kết quả thu về 160 bảng, trong đó có 14 bảng không hợp lệ, còn lại 146 bảng hợp lệ được đưa vào phân tích sơ bộ.

### *3.5.1. Mô tả cơ cấu mẫu khảo sát sơ bộ.*

Nghiên cứu sơ bộ này được thực hiện với 146 bảng câu hỏi hợp lệ, thu thập từ các nhà quản lý đang làm việc tại các DNNVV tại TP.HCM. Mẫu khảo sát được thiết kế nhằm phản ánh đa dạng các đặc điểm và yếu tố quan trọng trong cơ cấu của DNNVV, bao gồm vị trí công tác, quy mô doanh nghiệp, lĩnh vực hoạt động, thời gian làm việc, trình độ học vấn và giới tính.

Về vị trí công tác, mẫu khảo sát bao gồm các nhà quản lý ở ba cấp độ khác nhau:

Nhà quản lý cấp cao chiếm 20% mẫu khảo sát (khoảng 28 người), bao gồm các vị trí như Giám đốc điều hành (CEO), Giám đốc tài chính (CFO), Giám đốc vận hành (COO), và Giám đốc tiếp thị (CMO). Những người này chịu trách nhiệm định hướng chiến lược và quản lý toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp.

Nhà quản lý cấp trung chiếm 50% mẫu khảo sát (khoảng 74 người), bao gồm các vị trí như Trưởng phòng kinh doanh, Trưởng phòng nhân sự, Trưởng phòng tài chính, và Trưởng phòng sản xuất. Đây là những người đảm nhiệm vai trò quản lý các bộ phận chức năng trong doanh nghiệp và triển khai các chiến lược của ban lãnh đạo cấp cao.

Nhà quản lý cấp thấp chiếm 30% mẫu khảo sát (khoảng 44 người), bao gồm các vị trí như Giám sát, Tổ trưởng, và Trưởng nhóm. Đây là những người chịu trách nhiệm trực tiếp quản lý các hoạt động hàng ngày của nhân viên và đảm bảo thực hiện các kế hoạch đã đề ra.

Về quy mô doanh nghiệp, mẫu khảo sát tập trung vào các DNNVV, trong đó:

Doanh nghiệp nhỏ (dưới 50 nhân viên) chiếm 35% mẫu khảo sát (khoảng 50 người). Đây là những doanh nghiệp có quy mô nhỏ, thường có cơ cấu tổ chức đơn giản và tập trung vào một vài sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể.

Doanh nghiệp vừa (50-200 nhân viên) chiếm 65% mẫu khảo sát (khoảng 96 người). Các doanh nghiệp này thường có sự phân chia rõ ràng hơn về các phòng ban chức năng và có khả năng cạnh tranh tốt hơn trên thị trường.

Về lĩnh vực hoạt động, mẫu khảo sát phản ánh ba lĩnh vực chính mà các DNNVV tại TP.HCM đang tham gia:

Lĩnh vực sản xuất chiếm 40% mẫu khảo sát, tập trung vào các doanh nghiệp chế biến, sản xuất hàng tiêu dùng, và các sản phẩm công nghiệp nhẹ.

Lĩnh vực thương mại chiếm 30% mẫu khảo sát, bao gồm các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực bán buôn, bán lẻ, xuất nhập khẩu.

Lĩnh vực dịch vụ chiếm 30% mẫu khảo sát, bao gồm các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ tài chính, tư vấn, du lịch, và vận tải.

Về thời gian làm việc tại doanh nghiệp, mẫu khảo sát được phân bổ như sau: 15% (khoảng 21 người) có thời gian làm việc dưới 2 năm, 35% (khoảng 51 người) có thời gian làm việc từ 2 đến 5 năm, và 50% (khoảng 74 người) có thời gian làm việc trên 5 năm. Điều này giúp phản ánh sự đa dạng trong kinh nghiệm làm việc của các nhà quản lý.

Về trình độ học vấn, 60% (khoảng 88 người) có trình độ đại học, và 40% (khoảng 58 người) có trình độ sau đại học. Điều này cho thấy phần lớn các nhà quản lý có nền tảng học vấn cao, phù hợp với yêu cầu công việc quản lý trong các DNNVV.

Cuối cùng, về giới tính, mẫu khảo sát bao gồm 55% nam (khoảng 81 người) và 45% nữ (khoảng 65 người), đảm bảo tính đại diện về mặt giới tính trong các DNNVV tại TP.HCM.

### *3.5.2. Đánh giá sơ bộ thang đo.*

Để xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh, mô hình của tác giả có 8 khái niệm, bao gồm: nắm bắt tri thức (KNB), tích hợp tri thức (KTH), ứng dụng tri thức (KUD), khả năng thích ứng (CTU), khả năng hấp thụ (CHT), khả năng đổi mới (CDM), hiệu suất đổi mới (HS), và lợi thế cạnh tranh (CA). Các thang đo các khái niệm này được đánh giá sơ bộ bằng Cronbach α và phân tích EFA.

*3.5.2.1. Kết quả Cronbach α.*

Để đánh giá tính tin cậy của từng câu hỏi, Hulland (1999) chỉ ra rằng độ tin cậy chủ yếu là chỉ số tải trọng yếu tố của biến đo lường trên yếu tố tương ứng. Chỉ số tải trọng yếu tố này nên đạt tiêu chuẩn, được đề xuất lớn hơn 0.7. Bên cạnh đó, Hair và cộng sự (2017), Baumgartner và Weijters (2021) cũng đề xuất chỉ số tải trọng yếu tố phải đạt chuẩn mực tối thiểu là 0.5.

Từ bảng dưới đây, ta có thể thấy rằng tất các yếu tố chi tiết của các biến đo lường đều có hệ số tải khả năng đo lường (factor loading) lớn hơn 0,7. Ngoài ra, sau khi nghiên cứu kỹ các câu hỏi liên quan đến nhau, không có bất kỳ lý do nào dẫn đến độ tin cậy kém do sự mơ hồ trong ngữ nghĩa hoặc sự tương đồng giữa các câu hỏi. Do đó kết quả cho thấy bảng khảo sát sơ bộ của nghiên cứu này đạt được độ tin cậy tốt.

**Bảng 3.9: Kết quả Cronbach's Alpha của Nắm bắt tri thức (KNB).**

| **Nắm bắt tri thức (KNB): Cronbach's Alpha = 0.955** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ký hiệu** | **Trung bình thang đo nếu loại biến** | **Phương sai thang đo nếu loại biến** | **Tương quan biến tổng** | **Hệ số Tương Quan Bội Bình Phương** | **Độ tin cậy nếu loại biến** |
| KNB1 | 18.89 | 7.341 | .887 | .795 | .943 |
| KNB2 | 18.88 | 7.487 | .841 | .744 | .951 |
| KNB3 | 18.87 | 7.257 | .913 | .835 | .939 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| KNB4 | 18.91 | 7.172 | .880 | .793 | .944 |
| KNB5 | 18.95 | 6.758 | .872 | .780 | .947 |

**Bảng 3.10: Kết quả Cronbach's Alpha của Tích hợp tri thức (KTH).**

| **Tích hợp tri thức: Cronbach's Alpha = 0.955** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ký hiệu** | **Trung bình thang đo nếu loại biến** | **Phương sai thang đo nếu loại biến** | **Tương quan biến tổng** | **Hệ số Tương Quan Bội Bình Phương** | **Độ tin cậy nếu loại biến** |
| KTH1 | 19.09 | 5.501 | .780 | .633 | .958 |
| KTH2 | 19.16 | 4.565 | .873 | .783 | .944 |
| KTH3 | 19.15 | 4.731 | .935 | .881 | .931 |
| KTH4 | 19.14 | 4.792 | .883 | .831 | .940 |
| KTH5 | 19.15 | 4.766 | .907 | .856 | .936 |

**Bảng 3.11: Kết quả Cronbach's Alpha của Ứng dụng tri thức (KUD).**

| **Ứng dụng tri thức (KUD): Cronbach's Alpha = 0.972** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ký hiệu** | **Trung bình thang đo nếu loại biến** | **Phương sai thang đo nếu loại biến** | **Tương quan biến tổng** | **Hệ số Tương Quan Bội Bình Phương** | **Độ tin cậy nếu loại biến** |
| KUD1 | 28.45 | 13.801 | .940 | .907 | .964 |
| KUD2 | 28.44 | 14.105 | .921 | .885 | .965 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| KUD3 | 28.47 | 13.877 | .886 | .811 | .968 |
| KUD4 | 28.45 | 14.101 | .897 | .831 | .967 |
| KUD5 | 28.50 | 13.316 | .922 | .906 | .965 |
| KUD6 | 28.51 | 12.947 | .922 | .915 | .966 |
| KUD7 | 28.42 | 14.846 | .815 | .709 | .973 |

**Bảng 3.12: Kết quả Cronbach's Alpha của Khả năng thích ứng (CTU)**

| **Khả năng thích ứng (CTU): Cronbach's Alpha = 0.948** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ký hiệu** | **Trung bình thang đo nếu loại biến** | **Phương sai thang đo nếu loại biến** | **Tương quan biến tổng** | **Hệ số Tương Quan Bội Bình Phương** | **Độ tin cậy nếu loại biến** |
| CTU1 | 19.04 | 6.078 | .802 | .666 | .945 |
| CTU2 | 19.10 | 5.246 | .908 | .856 | .926 |
| CTU3 | 19.07 | 5.437 | .905 | .861 | .927 |
| CTU4 | 19.08 | 5.583 | .874 | .776 | .932 |
| CTU5 | 19.05 | 5.912 | .802 | .675 | .945 |

**Bảng 3.13: Kết quả Cronbach's Alpha của Khả năng hấp thụ (CHT).**

| **Khả năng hấp thụ (CHT): Cronbach's Alpha = 0.962** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ký hiệu** | **Trung bình thang đo** | **Phương sai thang đo** | **Tương quan biến tổng** | **Hệ số Tương Quan Bội** | **Độ tin cậy nếu loại biến** |

| | nếu loại biến | nếu loại biến | | Bình Phương | |
|---|---|---|---|---|---|
| CHT1 | 14.31 | 3.088 | .904 | .821 | .952 |
| CHT2 | 14.29 | 3.246 | .901 | .843 | .952 |
| CHT3 | 14.28 | 3.223 | .935 | .886 | .942 |
| CHT4 | 14.28 | 3.290 | .891 | .823 | .955 |

**Bảng 3.14: Kết quả Cronbach's Alpha của Khả năng đổi mới (CDM).**

| **Khả năng đổi mới (CDM): Cronbach's Alpha = 0.961** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ký hiệu** | **Trung bình thang đo nếu loại biến** | **Phương sai thang đo nếu loại biến** | **Tương quan biến tổng** | **Hệ số Tương Quan Bội Bình Phương** | **Độ tin cậy nếu loại biến** |
| CMD1 | 23.85 | 8.066 | .909 | .842 | .951 |
| CMD2 | 23.88 | 7.796 | .871 | .806 | .955 |
| CMD3 | 23.85 | 8.018 | .933 | .897 | .948 |
| CMD4 | 23.89 | 7.466 | .922 | .881 | .949 |
| CMD5 | 23.86 | 7.966 | .890 | .830 | .952 |
| CMD6 | 23.82 | 8.463 | .751 | .637 | .967 |

**Bảng 3.15: Kết quả Cronbach's Alpha của Hiệu suất đổi mới (HS).**

| Hiệu suất đổi mới (HS): Cronbach's Alpha = 0.970 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ký hiệu** | **Trung bình thang đo nếu loại biến** | **Phương sai thang đo nếu loại biến** | **Tương quan biến tổng** | **Hệ số Tương Quan Bội Bình Phương** | **Độ tin cậy nếu loại biến** |
| HS1 | 23.94 | 7.347 | .869 | .774 | .968 |
| HS2 | 23.95 | 7.211 | .941 | .890 | .960 |
| HS3 | 23.94 | 7.353 | .925 | .861 | .962 |
| HS4 | 23.93 | 7.429 | .895 | .838 | .965 |
| HS5 | 23.95 | 7.292 | .925 | .876 | .962 |
| HS6 | 23.95 | 7.382 | .863 | .760 | .969 |

**Bảng 3.16: Kết quả Cronbach's Alpha của Lợi thế cạnh tranh (CA).**

| Lợi thế cạnh tranh (CA): Cronbach's Alpha = 0.976 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ký hiệu** | **Trung bình thang đo nếu loại biến** | **Phương sai thang đo nếu loại biến** | **Tương quan biến tổng** | **Hệ số Tương Quan Bội Bình Phương** | **Độ tin cậy nếu loại biến** |
| CA1 | 23.88 | 8.115 | .882 | .792 | .975 |
| CA2 | 23.89 | 7.828 | .939 | .900 | .970 |
| CA3 | 23.89 | 7.955 | .924 | .877 | .971 |
| CA4 | 23.88 | 8.110 | .919 | .849 | .972 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| CA5 | 23.89 | 7.971 | .944 | .893 | .969 |
| CA6 | 23.90 | 7.896 | .918 | .854 | .972 |

*3.5.2.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA).*

**Bảng 3.17: Kết quả EFA của các biến.**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| KUD1 | .548 | | | | | | | |
| KUD2 | .526 | | | | | | | |
| KUD3 | .680 | | | | | | | |
| KUD4 | .545 | | | | | | | |
| KUD5 | .769 | | | | | | | |
| KUD6 | .825 | | | | | | | |
| KUD7 | .679 | | | | | | | |
| KNB1 | | .551 | | | | | | |
| KNB2 | | .645 | | | | | | |
| KNB3 | | .578 | | | | | | |
| KNB4 | | .565 | | | | | | |
| KNB5 | | .665 | | | | | | |
| KTH1 | | | | | .757 | | | |
| KTH2 | | | | | .691 | | | |
| KTH3 | | | | | .661 | | | |
| KTH4 | | | | | .566 | | | |
| KTH5 | | | | | .574 | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CHT1 | | | .586 | | | | | |
| CHT2 | | | .620 | | | | | |
| CHT3 | | | .736 | | | | | |
| CHT4 | | | .728 | | | | | |
| CMD1 | | | | | | .658 | | |
| CMD2 | | | | | | .522 | | |
| CMD3 | | | | | | .545 | | |
| CMD4 | | | | | | .572 | | |
| CMD5 | | | | | | .537 | | |
| CMD6 | | | | | | .683 | | |
| CTU1 | | | | .611 | | | | |
| CTU2 | | | | .659 | | | | |
| CTU3 | | | | .659 | | | | |
| CTU4 | | | | .539 | | | | |
| CTU5 | | | | .634 | | | | |
| HS1 | | | | | | | .623 | |
| HS2 | | | | | | | .627 | |
| HS3 | | | | | | | .535 | |
| HS4 | | | | | | | .640 | |
| HS5 | | | | | | | .682 | |
| HS6 | | | | | | | .682 | |
| CA1 | | | | | | | | .612 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CA2 | | | | | | | | .667 |
| CA3 | | | | | | | | .660 |
| CA4 | | | | | | | | .730 |
| CA5 | | | | | | | | .604 |
| CA6 | | | | | | | | .527 |

Kết quả phân tích EFA cho thấy, các biến quan sát trong mô hình đều có hệ số trên 0.5 với tổng cộng 8 nhân tố. Như vậy, kết quả phân tích EFA của bảng hỏi sơ bộ đều đạt yêu cầu.

## 3.6. Thiết kế nghiên cứu định lượng chính thức.

### *3.6.1. Mẫu khảo sát.*

Trong nghiên cứu định lượng chính thức, mẫu khảo sát được lựa chọn từ các nhà quản lý làm việc tại các DNNVV ở TP.HCM. Mục tiêu của việc lựa chọn mẫu này là đảm bảo tính đại diện và phản ánh đầy đủ các đặc điểm của DNNVV trong bối cảnh địa phương.

Mẫu nghiên cứu chính thức đạt kích thước n = 507, được phân bổ theo các tiêu chí sau:

- Vị trí công tác: Mẫu khảo sát bao gồm các nhà quản lý cấp cao, cấp trung, và cấp thấp. Điều này giúp thu thập quan điểm đa chiều từ các cấp độ quản lý khác nhau trong doanh nghiệp.

- Quy mô doanh nghiệp: Mẫu khảo sát bao gồm doanh nghiệp nhỏ và doanh nghiệp vừa để phản ánh đúng đặc điểm quy mô và sự phân bổ của DNNVV tại TP.HCM.

- Lĩnh vực hoạt động: Để đảm bảo tính đại diện, mẫu khảo sát bao gồm các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, thương mại, và dịch vụ.

### *3.6.2. Thu thập dữ liệu.*

Dữ liệu được thu thập qua hai đợt khảo sát, với các bước cụ thể như sau:

Đợt 1: Từ tháng 6 đến tháng 9 năm 2022, bảng câu hỏi tự điền được phát trực tiếp và gửi qua email đến các nhà quản lý của các DNNVV tại TP.HCM. Đợt này đã thu về 430 phản hồi, trong đó có 408 phản hồi hợp lệ.

Đợt 2: Để bổ sung và tăng cường tính đại diện của mẫu, đợt khảo sát thứ hai được thực hiện vào tháng 8 năm 2024, thu về thêm 99 phản hồi hợp lệ. Tổng cộng, nghiên cứu thu được 507 phản hồi hợp lệ.

Phương pháp tiếp cận: Nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện, trong đó bảng câu hỏi được phát trực tiếp hoặc gửi qua email đến các nhà quản lý làm việc tại các DNNVV ở TP.HCM. Để tăng cường tính đại diện và giảm thiểu sai lệch, các doanh nghiệp được lựa chọn từ nhiều lĩnh vực khác nhau và có quy mô khác nhau.

Kiểm soát chất lượng: Để đảm bảo chất lượng dữ liệu thu thập, các bước kiểm tra và làm sạch dữ liệu sẽ được thực hiện ngay sau khi nhận được phản hồi. Các bảng câu hỏi không đạt yêu cầu (ví dụ: trả lời thiếu, trả lời không hoàn toàn) sẽ được loại bỏ khỏi phân tích.

### *3.6.3. Phân tích dữ liệu.*

*3.6.3.1. Đánh giá mô hình đo lường*

Để đánh giá mô hình đo lường trong nghiên cứu này, các tiêu chí được sử dụng bao gồm:

- Độ tin cậy nhất quán nội tại.

- Đánh giá giá trị hội tụ.

- Đánh giá giá trị phân biệt.

**Độ tin cậy nhất quán nội tại**

Chỉ số Cronbach α và độ tin cậy tổng hợp (CR) được sử dụng để đánh giá độ tin cậy bên trong của thang đo. Wong (2013) xác định rằng độ tin cậy của chỉ số là bình

phương của các hệ số tải của mỗi chỉ báo, trong khi Fornell và Bookstein (1982) đề xuất sử dụng CR để đánh giá độ tin cậy nhất quán nội tại.

❖ Hệ số Cronbach α: Được sử dụng để kiểm tra độ tin cậy của các câu hỏi đo lường các biến tiềm ẩn. Theo các ngưỡng tiêu chuẩn:

- Cronbach α ≥ 0,8: Độ tin cậy tốt.
- Cronbach α ≥ 0,7: Độ tin cậy chấp nhận được.
- Cronbach α ≥ 0,5: Độ tin cậy chấp nhận được đối với nghiên cứu khám phá.

Hair và cộng sự (2017) cho rằng, đối với mô hình sử dụng phương pháp PLS, hệ số tin cậy tổng hợp (CR) có thể phù hợp hơn Cronbach α.

❖ Độ tin cậy tổng hợp (CR): CR là chỉ số ưa thích để đo độ tin cậy của thang đo do khả năng đánh giá chính xác hơn so với Cronbach α. Ngưỡng chấp nhận của CR tương tự như các thước đo độ tin cậy khác:

- CR ≥ 0,6 cho nghiên cứu khám phá (Chin, 1998; Höck và cộng sự, 2010).
- CR ≥ 0,7 cho nghiên cứu xác định quan hệ giữa các biến (Henseler và Sarstedt, 2013).
- CR ≥ 0,8 cho nghiên cứu xác nhận (Daskalakis và Mantas, 2008).

**Đánh giá giá trị hội tụ:** Căn cứ vào hệ số tải ngoài và AVE

❖ Hệ số tải ngoài: Hệ số tải ngoài trên 0,708 và bình phương của số này là 0,5. Thường khi hệ số tải ngoài trong khoảng từ 0,4 đến 0,7, biến có thể bị loại nếu việc loại bỏ này giúp tăng giá trị CR hoặc AVE. Những biến có hệ số tải thấp hơn 0,4 sẽ bị loại bỏ.

❖ Phương sai trích trung bình (AVE): AVE được sử dụng để kiểm định tính giá trị hội tụ và phân biệt của thang đo. Giá trị AVE phải lớn hơn 0,5 để đạt giá trị hội tụ (Höck và Ringle, 2010). Nếu AVE dưới 0,5, nghĩa là phương sai sai số vượt quá phương sai được giải thích (Fornell và Larcker, 1981).

**Đánh giá giá trị phân biệt**: Căn cứ vào tiêu chí Fornell-Larcker và hệ số tải chéo

❖ Tiêu chí Fornell-Larcker: Để thang đo đạt giá trị phân biệt, căn bậc hai của AVE phải lớn hơn phương sai của bất kỳ biến tiềm ẩn nào khác.

❖ Hệ số tải chéo: Các hệ số tải của biến đo phải lớn hơn 0,7 đối với các yếu tố dự định của chúng và không quá cao đối với các yếu tố khác.

*3.6.3.2. Đánh giá mô hình cấu trúc.*

Đánh giá mô hình cấu trúc bao gồm các tiêu chuẩn:

- Đánh giá vấn đề đa cộng tuyến (VIF): VIF là mức độ tương quan cao giữa các biến, được đánh giá để xác định xem có cần loại bỏ các biến tương ứng không.
- Đánh giá mức ý nghĩa của các hệ số đường dẫn (Beta): Các hệ số này phải có ý nghĩa, và giá trị Beta càng cao cho thấy đường dẫn càng mạnh.
- Đánh giá mức độ $R^2$: $R^2$ là thước đo dự báo mô hình, với giá trị cao hơn cho thấy khả năng dự báo tốt hơn.
- Đánh giá hệ số tác động $f^2$: Để đánh giá mức độ ảnh hưởng của các biến ngoại sinh lên các biến nội sinh.
- Đánh giá sự liên quan dự báo $Q^2$: Sử dụng kỹ thuật blindfolding, $Q^2$ cho biết khả năng giải thích và dự đoán của biến tiềm ẩn nội sinh.

## TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 đã trình bày phương pháp nghiên cứu gồm ba giai đoạn: nghiên cứu định tính, nghiên cứu định lượng sơ bộ, và nghiên cứu định lượng chính thức. Trong nghiên cứu định tính, các thảo luận nhóm với chuyên gia và nhà quản lý giúp hiệu chỉnh thang đo và hoàn thiện mô hình lý thuyết. Nghiên cứu định lượng sơ bộ sử dụng khảo sát với 146 nhà quản lý từ các DNNVV tại TP.HCM để đánh giá độ tin cậy và tính giá trị của thang đo. Kết quả cho thấy các thang đo đều đạt yêu cầu. Nghiên cứu định lượng chính thức tiếp tục với 507 nhà quản lý qua hai đợt thu thập dữ liệu, áp dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định giả thuyết. Chương này đã thiết lập cơ sở phương pháp

để kiểm định tác động của quản trị tri thức và năng lực động đến hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh, làm tiền đề cho việc phân tích kết quả ở Chương 4.

# CHƯƠNG 4: THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Chương 4 trình bày thảo luận các kết quả nghiên cứu thu được từ quá trình phân tích dữ liệu định lượng, bao gồm việc đánh giá độ tin cậy và tính giá trị của các thang đo, kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết đã đề xuất. Dựa trên dữ liệu thu thập từ 507 nhà quản lý tại các DNNVV ở TP.HCM, chương này sẽ phân tích mức độ ảnh hưởng của quản trị tri thức và năng lực động lên hiệu suất đổi mới, cũng như vai trò trung gian của hiệu suất đổi mới đối với lợi thế cạnh tranh. Kết quả phân tích sẽ cung cấp những bằng chứng thực nghiệm quan trọng, góp phần khẳng định và mở rộng các lý thuyết liên quan trong bối cảnh DNNVV tại Việt Nam.

## 4.1. Đánh giá thực trạng vấn đề nghiên cứu.

TP.HCM là trung tâm kinh tế lớn nhất cả nước, đồng thời là nơi tập trung đông đảo các DNNVV. Theo Sở Kế hoạch và Đầu tư TP.HCM, DNNVV chiếm hơn 97% tổng số doanh nghiệp đang hoạt động tại địa phương. Mặc dù đóng vai trò quan trọng trong tạo việc làm, đóng góp GDP và thúc đẩy đổi mới sáng tạo, nhưng các DNNVV vẫn đang đối mặt với nhiều rào cản trong việc duy trì lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh thị trường biến động nhanh chóng, đặc biệt là dưới tác động của chuyển đổi số, biến động chuỗi cung ứng và áp lực cạnh tranh từ các doanh nghiệp lớn.

Nghiên cứu này lựa chọn TP.HCM làm điểm nghiên cứu không chỉ vì quy mô doanh nghiệp lớn, mà còn do đây là nơi phản ánh rõ nhất các vấn đề liên quan đến năng lực đổi mới và quản trị tri thức trong DNNVV. Thực tiễn cho thấy, nhiều doanh nghiệp vẫn tập trung vào các yếu tố truyền thống như chi phí, sản phẩm, hoặc địa điểm mà chưa thật sự chú trọng phát triển các năng lực nền tảng như năng lực học hỏi, tích hợp tri thức và ứng dụng đổi mới vào chiến lược kinh doanh. Điều này dẫn đến sự thiếu bền vững trong lợi thế cạnh tranh, đặc biệt trong các ngành có tốc độ thay đổi nhanh như dịch vụ, công nghệ và sản xuất tinh gọn.

Kết quả khảo sát từ 507 bảng câu hỏi hợp lệ trong nghiên cứu cho thấy, mặc dù phần lớn người trả lời là nhà quản lý có trình độ đại học trở lên (65,5% có bằng đại học,

34,5% sau đại học) và đến từ các lĩnh vực có yêu cầu đổi mới cao như sản xuất (30%), thương mại (19,9%) và dịch vụ (36,7%), nhưng các chỉ số về hiệu suất đổi mới vẫn cho thấy mức độ đổi mới chưa cao và không đồng đều. Các doanh nghiệp nhỏ – chiếm 61,1% mẫu khảo sát – đặc biệt gặp khó khăn trong việc chuyển hóa tri thức thành hành động cụ thể, do thiếu cơ chế quản trị tri thức, thiếu năng lực điều phối liên chức năng, và bị giới hạn bởi nguồn lực tài chính cũng như công nghệ.

Cụ thể, chỉ số trung bình của thang đo "Ứng dụng tri thức để phát triển sản phẩm/dịch vụ mới" (KUD3) chỉ đạt 3.48/5, cho thấy mức độ áp dụng tri thức vào hoạt động sáng tạo sản phẩm còn thấp. Các chỉ số khác như KUD6 (ứng dụng tri thức để cải thiện hiệu quả hoạt động) và KUD7 (ứng dụng tri thức để định hướng chiến lược) cũng chỉ ở mức trung bình, lần lượt là 3.55 và 3.46, phản ánh sự thiếu chủ động trong việc chuyển hóa tri thức thành hành động thực tiễn. Trong một số trường hợp, việc nắm bắt thông tin thị trường diễn ra mạnh mẽ, nhưng doanh nghiệp lại thiếu cơ chế nội bộ để tích hợp và chuyển hóa thông tin này thành đổi mới hữu hình. Điều này cho thấy rõ khoảng cách giữa "biết" và "làm", một trong những nguyên nhân dẫn đến năng lực cạnh tranh không bền vững.

Tương tự, các chỉ số về hiệu suất đổi mới, như mức độ mở rộng danh mục sản phẩm (HS2: 3.57), giảm chi phí trung bình cho mỗi dự án đổi mới (HS6: 3.49) và tăng thị phần nhờ đổi mới (HS4: 3.51) đều ở mức vừa phải, chưa thể hiện rõ sự đột phá hay lợi thế vượt trội.

Từ những dữ liệu mô tả và phản ánh thực tiễn nêu trên, có thể khẳng định rằng bài toán cốt lõi của DNNVV tại TP.HCM không chỉ là thu nhận tri thức từ bên ngoài, mà là khả năng tích hợp, điều phối và ứng dụng tri thức vào đổi mới thực tiễn một cách hiệu quả. Do đó, các phần tiếp theo sẽ đi sâu vào kiểm định mô hình lý thuyết đề xuất, nhằm lượng hóa mối quan hệ giữa quản trị tri thức, năng lực động, hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh. Đây là bước cần thiết để làm rõ các yếu tố có ý nghĩa chiến lược trong việc nâng cao hiệu suất đổi mới và củng cố vị thế cạnh tranh cho các DNNVV trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng biến động.

Nhìn chung, kết quả mô tả cho thấy một nghịch lý đáng chú ý: mặc dù DNNVV tại TP.HCM có trình độ nhân sự quản lý khá cao và hoạt động trong môi trường kinh doanh năng động, nhưng mức độ đổi mới thực tế lại chưa tương xứng với tiềm năng. Các chỉ số phản ánh hiệu suất đổi mới và khả năng ứng dụng tri thức chỉ ở mức trung bình, cho thấy nhiều doanh nghiệp vẫn loay hoay trong việc hiện thực hóa chiến lược đổi mới từ tri thức sẵn có. Điều này đặt ra nhu cầu cấp thiết phải hiểu rõ hơn các yếu tố nền tảng bên trong tổ chức, từ đó tìm ra các cơ chế thúc đẩy đổi mới hiệu quả và bền vững. Đây chính là khoảng trống mà nghiên cứu này kỳ vọng có thể đóng góp về cả lý thuyết lẫn thực tiễn.

## 4.2. Mô tả đặc điểm mẫu khảo sát.

Trong quá trình thu thập dữ liệu cho nghiên cứu này, các bảng câu hỏi khảo sát đã được phát ra theo hai đợt. Đợt đầu tiên diễn ra từ tháng 6 đến tháng 9 năm 2022, và đợt bổ sung diễn ra vào tháng 8 năm 2024. Tổng cộng, có 650 bảng câu hỏi đã được phát ra cho các nhà quản lý tại các DNNVV trên địa bàn TP.HCM.

Kết quả đã thu về tổng cộng 540 bảng câu hỏi từ hai đợt khảo sát. Trong quá trình làm sạch dữ liệu, tác giả phát hiện có 33 bảng câu hỏi được xác định là không hợp lệ do thiếu dữ liệu hoặc điền sai thông tin, dẫn đến việc loại bỏ chúng khỏi phân tích. Như vậy, tổng số bảng câu hỏi hợp lệ còn lại được đưa vào phân tích là 507 bảng. Việc thu thập dữ liệu từ 507 bảng câu hỏi hợp lệ đã đảm bảo được số lượng mẫu cần thiết để tiến hành phân tích thống kê, đáp ứng yêu cầu của nghiên cứu về độ tin cậy và giá trị thống kê của kết quả.

Trong số 507 doanh nghiệp tham gia khảo sát, 30.0% hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, 19.9% trong lĩnh vực thương mại, và 36.7% trong lĩnh vực dịch vụ. Các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin chiếm 6.9%, trong khi lĩnh vực xây dựng chiếm 6.5%. Sự đa dạng về lĩnh vực hoạt động này đảm bảo tính đại diện của mẫu khảo sát, đồng thời cung cấp dữ liệu phong phú cho nghiên cứu về quản trị tri thức, năng lực động, hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh trong các Doanh nghiệp nhỏ và vừa tại TP.HCM.

Về vị trí công việc, 19.9% là quản lý cấp cao, 40.2% là quản lý cấp trung, và 39.9% là quản lý cấp thấp. Điều này cho thấy mẫu khảo sát khá đa dạng về cấp bậc quản lý, giúp phản ánh rõ hơn các quan điểm từ các cấp lãnh đạo khác nhau trong doanh nghiệp. Cụ thể, các nhà quản lý cấp cao thường có cái nhìn chiến lược và quyết định về việc định hướng đổi mới, trong khi quản lý cấp trung đóng vai trò then chốt trong việc triển khai và giám sát các hoạt động đổi mới. Quản lý cấp thấp, với sự tham gia trực tiếp vào các hoạt động hằng ngày, mang lại góc nhìn thực tế về những thách thức và cơ hội trong việc áp dụng các ý tưởng đổi mới. Sự đại diện của cả ba cấp bậc này giúp tăng tính toàn diện và giá trị thực tiễn của các kết luận nghiên cứu.

Về giới tính, tỷ lệ 60,2% quản lý nam và 39,8% quản lý nữ phản ánh sự tham gia ngày càng nhiều của nữ giới trong các vị trí quản lý tại các DNVVN ở TP.HCM, mặc dù nam giới vẫn chiếm ưu thế. Sự tham gia của nữ giới ở tỷ lệ gần 40% là một tín hiệu tích cực, cho thấy vai trò ngày càng lớn của nữ giới trong việc dẫn dắt và ra quyết định tại các doanh nghiệp. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh hiệu suất đổi mới, vì nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng sự đa dạng giới tính trong đội ngũ quản lý không chỉ giúp thúc đẩy các ý tưởng sáng tạo mà còn cải thiện hiệu suất làm việc nhóm và khả năng giải quyết vấn đề.

Hơn nữa, sự hiện diện đáng kể của nữ giới ở các vị trí quản lý còn mở ra tiềm năng lớn trong việc khai thác các quan điểm khác biệt, đặc biệt là trong các lĩnh vực liên quan đến con người, văn hóa tổ chức, và trách nhiệm xã hội. Quản lý nữ thường nhạy bén với các yếu tố xã hội và các sáng kiến thân thiện với môi trường, qua đó tạo nên các chiến lược đổi mới bền vững và cân bằng giữa lợi ích kinh tế và xã hội. Trong khi đó, quản lý nam có thể tập trung nhiều hơn vào các giải pháp công nghệ và hiệu quả kinh doanh.

Tỷ lệ tham gia này cho thấy một bức tranh tổng quan tích cực, đồng thời đặt ra tiềm năng cho các doanh nghiệp khai thác tối đa sự đa dạng giới tính trong quản lý để thúc đẩy đổi mới và xây dựng lợi thế cạnh tranh lâu dài. Những góc nhìn đa chiều từ cả hai giới chính là yếu tố nền tảng để các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại TP.HCM phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Dữ liệu về độ tuổi của mẫu khảo sát, được chia thành bốn nhóm chính, cho thấy sự đa dạng về độ tuổi của các nhà quản lý tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNVVN) ở TP.HCM. Trong đó, nhóm tuổi từ 30-40 chiếm tỷ lệ lớn nhất với 42,2%, tiếp theo là nhóm dưới 30 tuổi (23,9%) và nhóm từ 41-50 tuổi (23,5%). Nhóm trên 50 tuổi chiếm tỷ lệ thấp nhất, chỉ 10,4%.

Sự phân bổ này phản ánh rõ vai trò trọng tâm của nhóm nhà quản lý ở độ tuổi 30-40, những người thường có kinh nghiệm quản lý nhất định và năng lực đổi mới mạnh mẽ. Nhóm dưới 30 tuổi, mặc dù chiếm tỷ lệ thấp hơn, lại mang đến sự sáng tạo và khả năng thích ứng nhanh với các xu hướng đổi mới công nghệ và thị trường. Ngược lại, các nhà quản lý thuộc nhóm trên 50 tuổi, dù chiếm tỷ lệ nhỏ, nhưng thường có kiến thức sâu rộng và sự từng trải, góp phần định hình các chiến lược dài hạn và ổn định.

Sự phân bổ độ tuổi đa dạng này có thể ảnh hưởng trực tiếp đến câu trả lời khảo sát và kết quả nghiên cứu, vì các nhóm tuổi khác nhau có cách nhìn nhận và ưu tiên khác biệt đối với các yếu tố liên quan đến đổi mới và lợi thế cạnh tranh. Nhóm quản lý trẻ dưới 30 tuổi, với xu hướng cởi mở và sáng tạo, có thể đưa ra câu trả lời tập trung vào những yếu tố đổi mới mang tính đột phá và công nghệ hiện đại. Trong khi đó, nhóm từ 30-40 tuổi, với vai trò chủ chốt trong tổ chức, có thể nhấn mạnh các chiến lược đổi mới cân bằng giữa ngắn hạn và dài hạn.

Ngược lại, nhóm từ 41-50 tuổi và trên 50 tuổi, với kinh nghiệm lâu năm, có xu hướng chú trọng vào sự ổn định và hiệu quả trong việc thực hiện các sáng kiến đổi mới. Những khác biệt này không chỉ đảm bảo tính đa dạng trong dữ liệu khảo sát mà còn giúp nghiên cứu phản ánh được các quan điểm phong phú, từ đó cung cấp các kết luận mang tính toàn diện hơn. Điều này đặc biệt quan trọng trong việc đánh giá tác động của hiệu suất đổi mới lên lợi thế cạnh tranh của các DNVVN tại TP.HCM, khi cả sự sáng tạo của người trẻ và sự từng trải của các nhà quản lý lớn tuổi đều là những yếu tố then chốt.

Về trình độ học vấn, sự phân bổ với 65,5% người tham gia có trình độ đại học và 34,5% có trình độ sau đại học cho thấy mẫu khảo sát được thực hiện trên những cá nhân có nền tảng học vấn vững chắc, phù hợp với yêu cầu của các vị trí quản lý. Điều này có

thể ảnh hưởng đáng kể đến kết quả nghiên cứu, vì các nhà quản lý với trình độ đại học có xu hướng tập trung vào việc áp dụng các kiến thức thực tiễn, hướng đến hiệu quả hoạt động hàng ngày và đổi mới trong ngắn hạn. Trong khi đó, những người có trình độ sau đại học thường có cách tiếp cận mang tính chiến lược hơn, đề xuất các sáng kiến dài hạn dựa trên phân tích sâu sắc và tầm nhìn rộng hơn. Sự kết hợp giữa các cấp độ học vấn này không chỉ làm phong phú dữ liệu khảo sát mà còn giúp phản ánh đa dạng các quan điểm về đổi mới và phát triển lợi thế cạnh tranh.

Về quy mô doanh nghiệp, với 61,1% mẫu khảo sát từ các doanh nghiệp nhỏ và 38,9% từ doanh nghiệp vừa, kết quả nghiên cứu có khả năng bị ảnh hưởng bởi đặc điểm và chiến lược khác nhau giữa hai nhóm này. Các doanh nghiệp nhỏ thường linh hoạt, dễ thích nghi với các ý tưởng đổi mới nhưng lại bị giới hạn bởi nguồn lực và quy mô, dẫn đến các câu trả lời tập trung vào việc tìm kiếm các giải pháp đổi mới chi phí thấp hoặc mang lại hiệu quả nhanh chóng. Ngược lại, các doanh nghiệp vừa, với nguồn lực lớn hơn và hệ thống quản lý phức tạp hơn, có thể nhấn mạnh các sáng kiến đổi mới dài hạn hoặc đầu tư vào công nghệ tiên tiến.

Sự đa dạng này phản ánh thực tế môi trường kinh doanh tại TP.HCM, nơi các DNVVN chiếm phần lớn nền kinh tế. Nhờ vậy, nghiên cứu không chỉ cung cấp một cái nhìn toàn diện hơn về các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất đổi mới mà còn đưa ra các gợi ý thực tiễn phù hợp cho cả hai nhóm doanh nghiệp.

**Bảng 4.1: Mô tả thông tin dữ liệu chi tiết đặc điểm mẫu khảo sát.**

| Tiêu chí | Tần số (n) | Tỷ lệ (%) |
|---|---|---|
| **Vị trí công việc** | | |
| Quản lý cấp cao | 101 | 19.9% |
| Quản lý cấp trung | 204 | 40.2% |
| Quản lý cấp thấp | 202 | 39.9% |
| **Giới tính** | | |
| Nam | 305 | 60.2% |

| | | |
|---|---|---|
| Nữ | 202 | 39.8% |
| **Độ tuổi** | | |
| Dưới 30 | 121 | 23.9% |
| 30-40 | 214 | 42.2% |
| 41-50 | 119 | 23.5% |
| Trên 50 | 53 | 10.4% |
| **Trình độ học vấn** | | |
| Đại học | 332 | 65.5% |
| Sau đại học | 175 | 34.5% |
| **Quy mô doanh nghiệp** | | |
| Doanh nghiệp nhỏ (dưới 50 nhân viên) | 310 | 61.1% |
| Doanh nghiệp vừa (50-200 nhân viên) | 197 | 38.9% |
| **Lĩnh vực hoạt động** | | |
| Sản xuất | 152 | 30.0% |
| Thương mại | 101 | 19.9% |
| Dịch vụ | 186 | 36.7% |
| Công nghệ thông tin | 35 | 6.9% |
| Xây dựng | 33 | 6.5% |

## 4.3. Kiểm tra hiện tượng phương sai phương pháp chung.

Đối tượng khảo sát của nghiên cứu là các nhà quản lý trong các Doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) tại TP.HCM. Các đối tượng tham gia khảo sát đều thực hiện cùng một thời điểm và sử dụng thang đo Likert 5 mức độ. Mặc dù các thang đo đã được điều chỉnh để phù hợp với bối cảnh DNNVV, do các thang đo dựa trên đánh giá chủ quan của nhà quản lý, điều này có thể dẫn đến hiện tượng sai lệch khi áp dụng cùng một phương pháp đo lường (Podsakoff và cộng sự, 2003). Để giảm thiểu hiện tượng sai số, nghiên cứu này đã sử dụng kiểm định nhân tố đơn Harman để kiểm tra sự sai biệt phương pháp chung.

Kết quả kiểm định Harman, thực hiện qua phần mềm SPSS 24.0, cho thấy khi đưa toàn bộ 55 biến vào phân tích nhân tố chính theo phương pháp trích một nhân tố cố định

(Fixed number of factors) với số lượng nhân tố trích là 1 (Factors to extract = 1) và không sử dụng phương pháp xoay (None), tổng phương sai trích được là 24.339%. Điều này cho thấy rằng phương sai phương pháp chung không phải là yếu tố gây ra sai lệch trong kết quả nghiên cứu.

## 4.4. Đánh giá mô hình đo lường

Mô hình đo lường trong nghiên cứu này bao gồm 8 khái niệm với tổng cộng 44 biến. Do các thang đo đã được xây dựng dựa trên lý thuyết nền và đã được sử dụng lặp lại trong nhiều nghiên cứu trước đó, luận án sử dụng phương pháp PLSc – Consistent PLS Algorithm để đánh giá mô hình đo lường. Phương pháp này được khuyến nghị bởi Henseler và cộng sự (2015) trong trường hợp các thang đo đã có lý thuyết nền hỗ trợ và đã qua kiểm chứng thực nghiệm. Nếu mô hình đo lường gồm các thang đo mới chưa được kiểm chứng, thì thuật toán thông thường PLS – PLS Algorithm sẽ được sử dụng thay thế.

Việc lựa chọn PLSc giúp đảm bảo tính chính xác và đáng tin cậy của các kết quả phân tích trong việc kiểm định các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu.

**Bảng 4.2: Kết quả độ tin cậy và hội tụ của thang đo.**

| | **Cronbach's Alpha** | **rho_A** | **Composite Reliability** | **Average Variance Extracted (AVE)** |
|---|---|---|---|---|
| Hiệu suất đổi mới | 0.970 | 0.971 | 0.976 | 0.871 |
| Khả năng hấp thụ | 0.963 | 0.963 | 0.973 | 0.900 |
| Khả năng thích ứng | 0.948 | 0.948 | 0.960 | 0.828 |
| Khả năng đổi mới | 0.962 | 0.964 | 0.970 | 0.842 |
| Lợi thế cạnh tranh | 0.976 | 0.977 | 0.981 | 0.894 |
| Nắm bắt tri thức | 0.957 | 0.957 | 0.967 | 0.853 |
| Tích hợp tri thức | 0.955 | 0.959 | 0.965 | 0.848 |
| Ứng dụng tri thức | 0.973 | 0.973 | 0.977 | 0.860 |

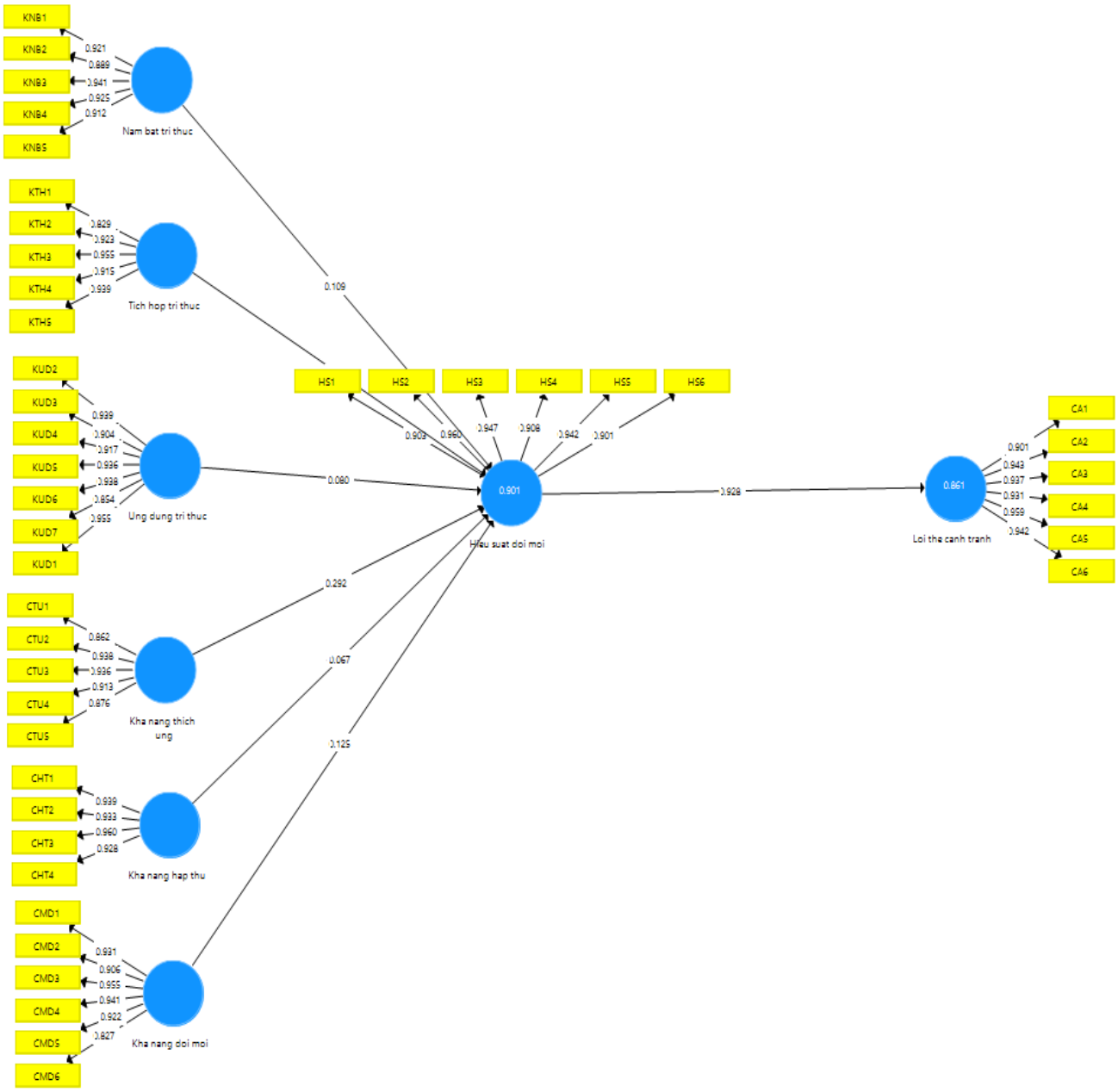
(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu)

**Bảng 4.3: Kết quả phân tích hệ số tải ngoài.**

| | **Hiệu suất đổi mới** | **Khả năng hấp thụ** | **Khả năng thích ứng** | **Khả năng đổi mới** | **Lợi thế cạnh tranh** | **Nắm bắt tri thức** | **Tích hợp tri thức** | **Ứng dụng tri thức** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CA1 | | | | | 0.918 | | | |
| CA2 | | | | | 0.958 | | | |
| CA3 | | | | | 0.946 | | | |
| CA4 | | | | | 0.945 | | | |
| CA5 | | | | | 0.962 | | | |
| CA6 | | | | | 0.944 | | | |
| CHT1 | | 0.947 | | | | | | |
| CHT2 | | 0.943 | | | | | | |
| CHT3 | | 0.965 | | | | | | |
| CHT4 | | 0.939 | | | | | | |
| CMD1 | | | | 0.940 | | | | |
| CMD2 | | | | 0.911 | | | | |
| CMD3 | | | | 0.954 | | | | |
| CMD4 | | | | 0.948 | | | | |
| CMD5 | | | | 0.926 | | | | |
| CMD6 | | | | 0.821 | | | | |
| CTU1 | | | 0.870 | | | | | |
| CTU2 | | | 0.941 | | | | | |
| CTU3 | | | 0.938 | | | | | |
| CTU4 | | | 0.921 | | | | | |
| CTU5 | | | 0.876 | | | | | |
| HS1 | 0.908 | | | | | | | |
| HS2 | 0.960 | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| HS3 | 0.949 | | | | | | | |
| HS4 | 0.928 | | | | | | | |
| HS5 | 0.949 | | | | | | | |
| HS6 | 0.906 | | | | | | | |
| KNB1 | | | | | | 0.930 | | |
| KNB2 | | | | | | 0.898 | | |
| KNB3 | | | | | | 0.946 | | |
| KNB4 | | | | | | 0.923 | | |
| KNB5 | | | | | | 0.920 | | |
| KTH1 | | | | | | | 0.848 | |
| KTH2 | | | | | | | 0.921 | |
| KTH3 | | | | | | | 0.960 | |
| KTH4 | | | | | | | 0.926 | |
| KTH5 | | | | | | | 0.943 | |
| KUD2 | | | | | | | | 0.944 |
| KUD3 | | | | | | | | 0.915 |
| KUD4 | | | | | | | | 0.925 |
| KUD5 | | | | | | | | 0.941 |
| KUD6 | | | | | | | | 0.940 |
| KUD7 | | | | | | | | 0.867 |
| KUD1 | | | | | | | | 0.958 |

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu)




**Hình 4.1: Mô hình đo lường các kết quả.**

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu)

**Bảng 4.4: Kết quả phân tích Fornell – Larcker.**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Hiệu suất đổi mới | **0.934** | | | | | | | |
| Khả năng hấp thụ | 0.880 | **0.949** | | | | | | |
| Khả năng thích ứng | 0.913 | 0.915 | **0.910** | | | | | |
| Khả năng đổi mới | 0.913 | 0.908 | 0.938 | **0.918** | | | | |
| Lợi thế cạnh tranh | 0.930 | 0.884 | 0.909 | 0.907 | **0.946** | | | |
| Nắm bắt tri thức | 0.883 | 0.866 | 0.886 | 0.915 | 0.911 | **0.923** | | |
| Tích hợp tri thức | 0.921 | 0.910 | 0.892 | 0.902 | 0.901 | 0.865 | **0.921** | |
| Ứng dụng tri thức | 0.907 | 0.904 | 0.911 | 0.930 | 0.934 | 0.957 | 0.903 | **0.927** |

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu)

Bảng 4.6 trình bày kết quả phân tích Fornell – Larcker, một phương pháp đánh giá tính phân biệt (discriminant validity) trong mô hình cấu trúc tuyến tính (PLS-SEM). Trong bảng này, các giá trị in đậm trên đường chéo chính là căn bậc hai của phương sai trích (AVE) của từng biến, trong khi các giá trị khác là tương quan giữa các biến.

**Bảng 4.5: Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Hiệu suất đổi mới | | | | | | | | |
| Khả năng hấp thụ | 0.510 | | | | | | | |
| Khả năng thích ứng | 0.551 | 0.758 | | | | | | |
| Khả năng đổi mới | 0.745 | 0.742 | 0.682 | | | | | |
| Lợi thế cạnh tranh | 0.755 | 0.711 | 0.644 | 0.636 | | | | |
| Nắm bắt tri thức | 0.716 | 0.602 | 0.729 | 0.654 | 0.742 | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Tích hợp tri thức | 0.755 | 0.648 | 0.735 | 0.739 | 0.731 | 0.702 | | |
| Ứng dụng tri thức | 0.733 | 0.734 | 0.748 | 0.761 | 0.757 | 0.792 | 0.634 | |

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu)

Bảng 4.7 hiển thị kết quả phân tích Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) nhằm kiểm tra tính phân biệt giữa các biến tiềm ẩn trong mô hình. Dựa vào kết quả này, tất cả các giá trị HTMT đều nhỏ hơn 0.90, chứng tỏ tính phân biệt giữa các biến tiềm ẩn là tốt và không có mối tương quan quá cao giữa các biến.

Kết quả từ bảng 4.6 (phân tích Fornell-Larcker) và bảng 4.7 (Heterotrait-Monotrait Ratio - HTMT) cho thấy tính phân biệt tốt giữa các biến tiềm ẩn trong mô hình nghiên cứu.

Trong bảng 4.6, căn bậc hai của AVE (Average Variance Extracted) của các biến tiềm ẩn đều lớn hơn các giá trị tương quan của chúng với các biến khác. Cụ thể, các giá trị như Hiệu suất đổi mới (0.927), Khả năng hấp thụ (0.940), Khả năng thích ứng (0.905), và Lợi thế cạnh tranh (0.936) đều vượt qua các giá trị tương quan của chúng với các biến khác, khẳng định rằng các biến trong mô hình có tính phân biệt tốt, đo lường các khái niệm khác nhau.

Phân tích HTMT trong bảng 4.7 bổ sung thêm thông tin về tính phân biệt này. Tất cả các giá trị HTMT đều nhỏ hơn ngưỡng 0.90, với các giá trị giữa các biến như Hiệu suất đổi mới và Khả năng đổi mới (0.549), Khả năng thích ứng và Hiệu suất đổi mới (0.757), hay Lợi thế cạnh tranh và Hiệu suất đổi mới (0.756) đều nằm trong mức cho phép. Điều này khẳng định thêm rằng các biến tiềm ẩn trong mô hình có tính phân biệt cao, không có mối tương quan quá cao giữa chúng.

Tổng hợp từ cả hai bảng cho thấy mô hình nghiên cứu đạt yêu cầu về tính phân biệt, đảm bảo rằng các biến tiềm ẩn đều đại diện cho các khái niệm độc lập trong mô hình lý thuyết.

## 4.5. Đánh giá mô hình cấu trúc

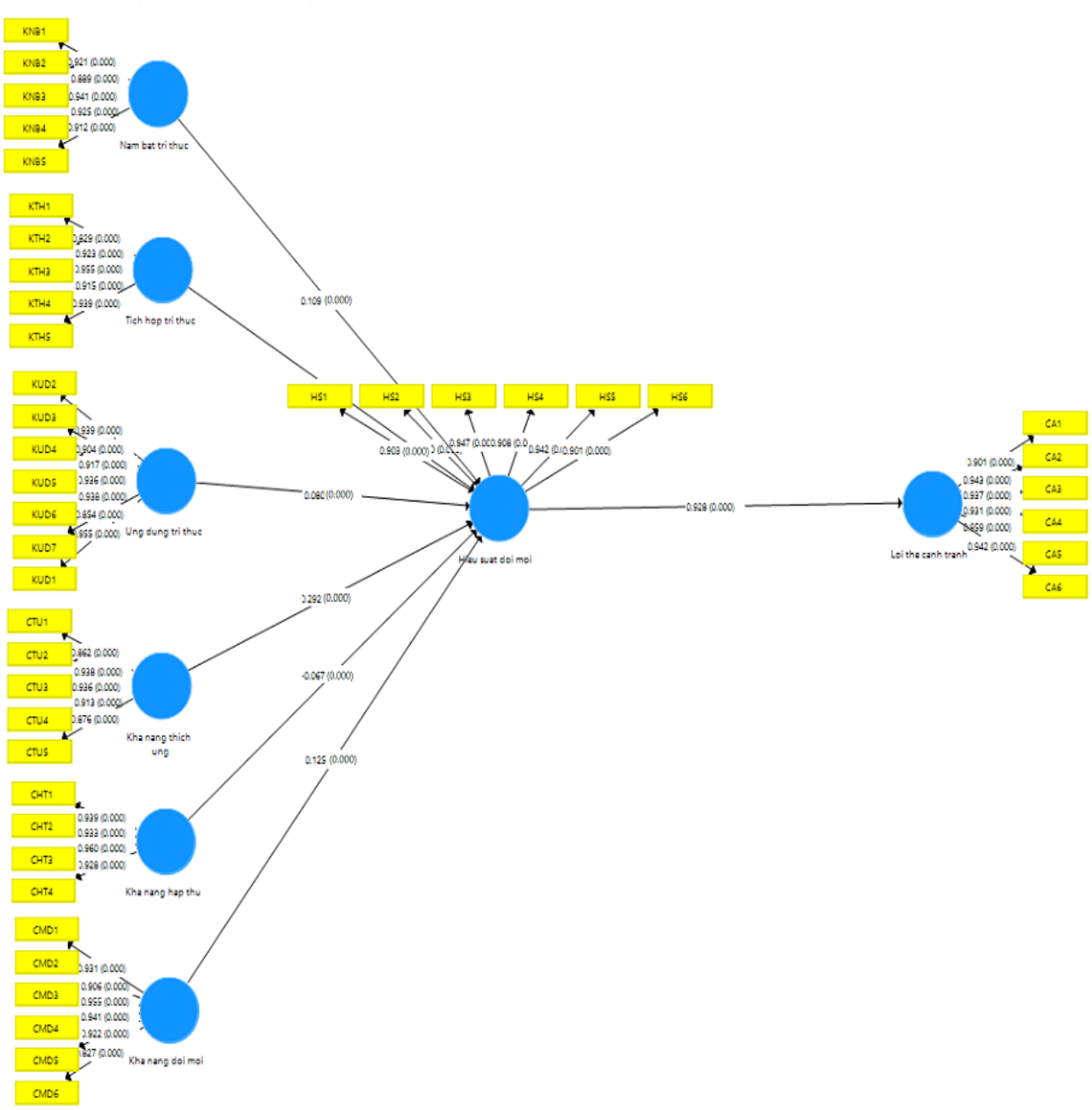
Các tiêu chuẩn chính để đánh giá mô hình cấu trúc trong PLS-SEM bao gồm: (1) Kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến thông qua chỉ số VIF; (2) Hệ số đường dẫn cấu trúc; (3) Đánh giá mức độ giải thích của mô hình qua giá trị R2; (4) Hệ số tác động f2; và (5) Sự liên quan dự báo thông qua chỉ số Q2.

Kết quả ước lượng mô hình được trình bày trong Bảng 4.8 cho thấy tất cả các giá trị P đều nhỏ hơn 5%, đạt mức độ tin cậy 95%. Đồng thời, các chỉ số VIF đều nhỏ hơn 3, cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra trong mô hình.

**Bảng 4.6: Kết quả Bootstrapping mô hình cấu trúc.**

| **Mối quan hệ** | **Hệ số Beta** | **Độ lệch chuẩn** | **Giá trị T** | **VIF** |
|---|---|---|---|---|
| Nắm bắt tri thức→Hiệu suất đổi mới | 0.109*** | 0.053 | 2.056 | 2.374 |
| Tích hợp tri thức→Hiệu suất đổi mới | 0.443*** | 0.042 | 10.547 | 1.502 |
| Ứng dụng tri thức→Hiệu suất đổi mới | 0.080*** | 0.022 | 3.539 | 2.856 |
| Khả năng thích ứng→Hiệu suất đổi mới | 0.292*** | 0.050 | 5.840 | 2.557 |
| Khả năng hấp thụ→Hiệu suất đổi mới | 0.067*** | 0.014 | 4.785 | 1.095 |
| Khả năng đổi mới→Hiệu suất đổi mới | 0.125*** | 0.041 | 3.048 | 2.476 |
| Hiệu suất đổi mới→ Lợi thế cạnh tranh | 0.928*** | 0.013 | 71.384 | 1.000 |

***p<0.001 (Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu)




**Hình 4.2: Kết quả Bootstrapping.**

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu)

**Bảng 4.7: Kết quả ảnh hưởng trực tiếp, gián tiếp và tổng tác động giữa các biến.**

| Các biến | Ảnh hưởng trực tiếp | Ảnh hưởng gián tiếp | Tổng ảnh hưởng |
|---|---|---|---|
| Nắm bắt tri thức→Hiệu suất đổi mới→Lợi thế cạnh tranh | 0.112** | 0.038** | 0.15** |
| Tích hợp tri thức→Hiệu suất đổi mới→Lợi thế cạnh tranh | 0.070* | 0.152** | 0.222** |
| Ứng dụng tri thức→Hiệu suất đổi mới→Lợi thế cạnh tranh | 0.345** | 0.025** | 0.370** |
| Khả năng thích ứng→Hiệu suất đổi mới→Lợi thế cạnh tranh | 0.160* | 0.099** | 0.259** |
| Khả năng hấp thụ→Hiệu suất đổi mới→Lợi thế cạnh tranh | 0.011** | 0.022** | 0.033** |
| Khả năng đổi mới→Hiệu suất đổi mới→Lợi thế cạnh tranh | 0.031** | 0.043** | 0.074** |

*p<0.05; **p<0.01 (Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu)

**Bảng 4.8: Kết quả mức độ dự đoán liên quan ($Q^2$) thông qua kiểm định Blindfolding.**

| | SSO | SSE | $Q^2$ (=1-SSE/SSO) |
|---|---|---|---|
| Hiệu suất đổi mới | 3042.000 | 744.334 | 0.755 |
| Khả năng đổi mới | 3042.000 | 3042.000 | |
| Khả năng hấp thụ | 2028.000 | 2028.000 | |
| Khả năng thích ứng | 2535.000 | 2535.000 | |
| Lợi thế cạnh tranh | 3042.000 | 648.727 | 0.787 |
| Nắm bắt tri thức | 2535.000 | 2535.000 | |
| Tích hợp tri thức | 2535.000 | 2535.000 | |
| Ứng dụng tri thức | 3549.000 | 3549.000 | |

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu)

Bảng 4.10 trình bày kết quả kiểm định mức độ dự đoán liên quan ($Q^2$) của các biến trong mô hình nghiên cứu thông qua phương pháp Blindfolding. Chỉ số $Q^2$ được tính toán dựa trên công thức $Q^2 = 1 - (SSE/SSO)$, với SSE là tổng bình phương sai số và SSO là tổng bình phương của các quan sát. Kết quả cho thấy hai biến Hiệu suất đổi mới và Lợi thế cạnh tranh có giá trị $Q^2$ lần lượt là 0.755 và 0.787, cho thấy mô hình có khả năng dự đoán tốt đối với hai biến này.

## 4.6. Kiểm định giả thuyết

### *4.6.1. Kiểm định giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7*

Dựa vào kết quả kiểm định Bootstrapping trong bảng 4.8 ở trên, Dựa trên kết quả kiểm định giả thuyết được trình bày trong bảng, tất cả các giả thuyết đều có ý nghĩa thống kê với mức $p < 0.001$, được biểu thị bằng ba dấu sao (***). Cụ thể, mối quan hệ giữa Nắm bắt tri thức và Hiệu suất đổi mới có hệ số Beta là 0.109, giá trị T là 2.056, và VIF là 2.374, cho thấy mối quan hệ này có ý nghĩa và không bị ảnh hưởng nghiêm trọng bởi hiện tượng đa cộng tuyến. Tích hợp tri thức cũng có tác động mạnh đến Hiệu suất đổi mới với hệ số Beta là 0.443 và giá trị T là 10.547.

Trong khi đó, Ứng dụng tri thức có hệ số Beta là 0.080 và giá trị T là 3.539, cho thấy một tác động nhỏ nhưng có ý nghĩa. Khả năng thích ứng có hệ số Beta 0.292 và giá trị T là 5.840, thể hiện ảnh hưởng tích cực đáng kể đến Hiệu suất đổi mới. Khả năng hấp thụ có hệ số Beta là 0.067 và giá trị T là 4.785, tác động yếu hơn so với các yếu tố khác, nhưng vẫn có ý nghĩa thống kê.

Ngoài ra, Khả năng đổi mới với hệ số Beta là 0.125 và giá trị T là 3.048 có tác động đáng kể đến Hiệu suất đổi mới. Mối quan hệ giữa Hiệu suất đổi mới và Lợi thế cạnh tranh là mạnh nhất với hệ số Beta là 0.928 và giá trị T là 71.384, cho thấy hiệu suất đổi mới đóng vai trò rất quan trọng trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Tất cả các VIF đều dưới mức 3, cho thấy hiện tượng đa cộng tuyến không đáng kể trong mô hình này.

**Bảng 4.9: Kết quả phân tích các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7.**

| Mối quan hệ | Hệ số Beta | Độ lệch chuẩn | Giá trị t | p-value | Kết quả |
|---|---|---|---|---|---|
| Nắm bắt tri thức→Hiệu suất đổi mới | 0.109 | 0.053 | 2.056 | <0.001 | Chấp nhận |
| Tích hợp tri thức→Hiệu suất đổi mới | 0.443 | 0.042 | 10.547 | <0.001 | Chấp nhận |
| Ứng dụng tri thức→Hiệu suất đổi mới | 0.080 | 0.022 | 3.539 | <0.001 | Chấp nhận |
| Khả năng thích ứng→Hiệu suất đổi mới | 0.292 | 0.050 | 5.840 | <0.001 | Chấp nhận |
| Khả năng hấp thụ→Hiệu suất đổi mới | 0.067 | 0.014 | 4.785 | <0.001 | Chấp nhận |
| Khả năng đổi mới→Hiệu suất đổi mới | 0.125 | 0.041 | 3.048 | <0.001 | Chấp nhận |
| Hiệu suất đổi mới→Lợi thế cạnh tranh | 0.928 | 0.013 | 71.384 | <0.001 | Chấp nhận |

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu)

Cuối cùng, kết quả R-square cho thấy mức độ giải thích của các biến độc lập trong mô hình đối với các biến phụ thuộc. Theo Kuvaas và cộng sự (2017), R-Square ($R^2$) được sử dụng trong PLS-SEM để đánh giá khả năng giải thích của mô hình, với giá trị $R^2$ cao hơn cho thấy khả năng giải thích mạnh hơn. Cụ thể, giá trị dưới 0.25 là yếu, từ 0.25 đến 0.50 là trung bình, từ 0.50 đến 0.75 là mạnh, và trên 0.75 là khả năng giải thích rất mạnh. Như vậy, cụ thể trong nghiên cứu này, hiệu suất đổi mới có giá trị R-square là 0.901, nghĩa là 90.1% sự biến thiên của Hiệu suất đổi mới được giải thích bởi các biến độc lập trong mô hình, bao gồm các yếu tố của Quản trị tri thức (Nắm bắt tri thức, Tích hợp tri thức, Ứng dụng tri thức) và Năng lực động (Khả năng thích ứng, Khả năng hấp thụ, Khả năng đổi mới). Đối với Lợi thế cạnh tranh, giá trị R-square là 0.861, tức là 86.1% sự biến thiên của Lợi thế cạnh tranh được giải thích bởi Hiệu suất đổi mới. Điều này cho thấy Hiệu suất đổi mới đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra Lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Cả hai giá trị R-square đều cao, chứng tỏ mô hình có khả năng giải thích mạnh mẽ đối với các biến phụ thuộc, thể hiện sự phù hợp tốt của mô hình trong việc dự đoán các yếu tố liên quan đến hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh.

### *4.6.2. Kiểm định giả thuyết biến trung gian*

Bảng 4.7 trình bày kết quả về ảnh hưởng trực tiếp, gián tiếp và tổng tác động giữa các biến trong mô hình. Các biến được phân tích bao gồm Nắm bắt tri thức, Tích hợp tri thức, Ứng dụng tri thức, Khả năng thích ứng, Khả năng hấp thụ, và Khả năng đổi mới đối với Hiệu suất đổi mới và Lợi thế cạnh tranh.

Kết quả cho thấy:

1. Nắm bắt tri thức có ảnh hưởng trực tiếp đến Hiệu suất đổi mới và Lợi thế cạnh tranh với hệ số 0.112 và ảnh hưởng gián tiếp là 0.038. Tổng ảnh hưởng là 0.15 ($p < 0.01$).

2. Tích hợp tri thức có ảnh hưởng trực tiếp 0.070 và gián tiếp 0.152, với tổng ảnh hưởng là 0.222 ($p < 0.01$).

3. Ứng dụng tri thức có tác động mạnh nhất với ảnh hưởng trực tiếp là 0.345 và gián tiếp 0.025, tổng cộng là 0.370 ($p < 0.01$).

4. Khả năng thích ứng cũng có ảnh hưởng đáng kể với tác động trực tiếp là 0.160 và gián tiếp 0.099, tổng ảnh hưởng là 0.259 ($p < 0.01$).

5. Khả năng hấp thụ có tác động trực tiếp nhỏ nhất là 0.011 và gián tiếp 0.022, tổng ảnh hưởng là 0.033 ($p < 0.01$).

6. Khả năng đổi mới có ảnh hưởng trực tiếp là 0.031 và gián tiếp 0.043, với tổng ảnh hưởng là 0.074 ($p < 0.01$).

Các kết quả trên đều có ý nghĩa thống kê, cho thấy rằng cả tác động trực tiếp và gián tiếp của các biến nghiên cứu đều có ý nghĩa trong việc giải thích Hiệu suất đổi mới và Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Như vậy, điều này cho thấy Hiệu suất đổi mới đóng vai trò là biến trung gian, có tác động một phần lên mối quan hệ giữa các biến độc lập và lợi thế cạnh tranh.

## 4.7. Thảo luận và so sánh kết quả nghiên cứu

### *4.7.1. Những phát hiện nổi bật và giá trị học thuật của nghiên cứu*

Luận án này đã kế thừa và mở rộng các mô hình lý thuyết kinh điển như mô hình quản trị tri thức (Nonaka & Takeuchi, 1995; Gold et al., 2001) và lý thuyết năng lực động (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000) trong việc giải thích hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Tương tự các nghiên cứu trước, kết quả kiểm định cũng cho thấy các yếu tố như nắm bắt, tích hợp và ứng dụng tri thức, cũng như năng lực thích ứng, hấp thụ và đổi mới đều có tác động tích cực đến hiệu suất đổi mới. Đồng thời, hiệu suất đổi mới tiếp tục được khẳng định là nhân tố then chốt góp phần nâng cao lợi thế cạnh tranh bền vững, phù hợp với các quan điểm của Porter (1985), Tidd & Bessant (2020), và Camisón & Villar-López (2014).

Bên cạnh đó, luận án cũng đóng góp nhiều điểm mới so với các nghiên cứu trước, bao gồm: (1) tích hợp đồng thời hai lý thuyết trong một mô hình thống nhất, (2) khẳng định vai trò trung gian của hiệu suất đổi mới, (3) phân tích riêng từng giai đoạn quản trị tri thức, (4) xác định thành phần có tác động nổi bật nhất trong năng lực động, và (5) làm rõ cơ chế tác động gián tiếp qua biến trung gian.

Điểm mới thứ nhất là nghiên cứu đã đồng thời tích hợp và kiểm định hai khung lý thuyết nền tảng – quản trị tri thức và năng lực động – trong một mô hình tổng hợp và nhất quán, điều ít thấy trong các nghiên cứu trước đây vốn thường kiểm định độc lập từng lý thuyết. Việc lồng ghép này giúp phản ánh toàn diện hơn quá trình chuyển hóa các nguồn lực vô hình thành kết quả đổi mới cụ thể trong thực tiễn doanh nghiệp.

Điểm mới thứ hai là nghiên cứu xác lập rõ ràng vai trò trung gian chiến lược của hiệu suất đổi mới, không chỉ như một kết quả đầu ra, mà còn là cầu nối tất yếu để tri thức và năng lực được chuyển hóa thành lợi thế cạnh tranh thực tiễn. Phát hiện này giúp mở rộng cách hiểu truyền thống về đổi mới, khẳng định tầm quan trọng của đổi mới như một "cơ chế vận hành" trong chuỗi giá trị chiến lược – đặc biệt trong bối cảnh DNNVV Việt Nam vốn chịu nhiều hạn chế về tài chính, công nghệ và nhân sự.

Thứ ba, thay vì đo lường quản trị tri thức như một khối tổng thể, nghiên cứu đã phân tích riêng rẽ từng giai đoạn trong chuỗi quản trị tri thức (nắm bắt – tích hợp – ứng dụng), qua đó phát hiện rằng ứng dụng tri thức là mắt xích yếu nhất của DNNVV tại

TP.HCM. Điều này cung cấp góc nhìn thực tiễn sâu sắc và có giá trị định hướng chiến lược nội bộ – điều chưa được nhấn mạnh rõ trong nhiều nghiên cứu trước.

Thứ tư, ba thành phần của năng lực động (thích ứng, hấp thụ, đổi mới) được phân tích độc lập và so sánh ảnh hưởng, giúp phát hiện rằng khả năng thích ứng có tác động mạnh mẽ hơn hai yếu tố còn lại trong việc nâng cao hiệu suất đổi mới. Kết quả này phù hợp với đặc trưng môi trường kinh doanh nhiều biến động tại TP.HCM và góp phần tinh chỉnh lý thuyết năng lực động theo hướng bối cảnh hóa.

Thứ năm, ngoài việc kiểm định các mối quan hệ trực tiếp, mô hình còn làm rõ các cơ chế tác động gián tiếp thông qua hiệu suất đổi mới, từ đó cung cấp một cách nhìn tiến hóa và sâu hơn về quá trình tạo giá trị chiến lược trong doanh nghiệp. Cách tiếp cận này giúp nâng cao năng lực giải thích của mô hình và thể hiện rõ tính phù hợp với thực tiễn ra quyết định tại DNNVV.

Tất cả các giả thuyết trong mô hình đều được ủng hộ với mức ý nghĩa thống kê cao ($p < 0.001$), củng cố tính hợp lý và độ tin cậy của mô hình đề xuất. Các phát hiện trên không chỉ mang lại đóng góp lý thuyết đáng kể, mà còn cung cấp hàm ý quản trị rõ ràng và thiết thực cho các nhà lãnh đạo DNNVV đang tìm kiếm giải pháp nâng cao năng lực đổi mới và năng lực cạnh tranh từ những nguồn lực vô hình sẵn có.

Phần tiếp theo sẽ đi sâu thảo luận từng nhóm giả thuyết, đối chiếu với các nghiên cứu trước và thực tiễn tại TP.HCM, từ đó rút ra các hàm ý học thuật và quản trị cụ thể.

### *4.7.2. Thảo luận kết quả kiểm định theo từng giả thuyết nghiên cứu*

Sau khi trình bày những phát hiện nổi bật và giá trị học thuật của nghiên cứu trong phần trước, mục này sẽ đi sâu phân tích chi tiết từng giả thuyết được kiểm định trong mô hình nghiên cứu. Trên cơ sở kết quả thống kê định lượng, luận án tiến hành đối chiếu với các nghiên cứu trước đây nhằm làm rõ mức độ tương đồng, khác biệt và các nguyên nhân tiềm ẩn – đặc biệt trong bối cảnh đặc thù của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại TP.HCM. Qua đó, phần này góp phần củng cố tính hợp lý của mô hình lý thuyết được đề xuất và làm rõ hơn các cơ chế tác động giữa các biến trong mô hình.

***Giả thuyết H1*:**

Giả thuyết H1 được ủng hộ với hệ số Beta = 0.109 ($p < 0.001$), cho thấy nắm bắt tri thức có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất đổi mới, mặc dù mức độ tác động thấp hơn so với các thành phần khác của quản trị tri thức.

Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Wu et al. (2014) và Nonaka & Takeuchi (1995) – những người coi nắm bắt tri thức là giai đoạn khởi đầu và nền tảng trong chu trình quản trị tri thức. Ngoài ra, nghiên cứu của Zahra & George (2002) cũng nhấn mạnh rằng việc chủ động tìm kiếm và thu nhận tri thức mới từ môi trường bên ngoài là điều kiện tiên quyết để các tổ chức phát triển đổi mới.

Tuy nhiên, hệ số tác động thấp (0.109) trong nghiên cứu này là một tín hiệu cho thấy có sự khác biệt so với kỳ vọng lý thuyết, và cũng thấp hơn nhiều nghiên cứu trước như Gold et al. (2001) – nơi nắm bắt tri thức thường có tác động trung bình hoặc cao.

Kết quả này có thể được lý giải bởi thực trạng DNNVV tại TP.HCM: mặc dù các doanh nghiệp này có xu hướng nhanh nhạy trong việc thu thập thông tin từ khách hàng, thị trường và đối thủ cạnh tranh, quá trình nắm bắt thường thiếu hệ thống và không có công cụ phân tích chuyên sâu. Điều đó khiến tri thức thu thập được chỉ dừng ở cấp độ thông tin thô, khó chuyển hóa thành tri thức hành động mang lại đổi mới thực sự. Ngoài ra, nhiều doanh nghiệp không có phòng R&D chuyên trách hoặc bộ phận phân tích thị trường, dẫn đến việc nắm bắt tri thức chỉ mang tính chất cá nhân, kinh nghiệm rời rạc.

Điểm mới của nghiên cứu này là đã chứng minh bằng dữ liệu định lượng rằng, trong bối cảnh DNNVV tại Việt Nam, việc nắm bắt tri thức – dù được xem là giai đoạn khởi đầu quan trọng trong quản trị tri thức – không đủ để thúc đẩy hiệu suất đổi mới nếu thiếu sự hỗ trợ từ năng lực tích hợp và ứng dụng. Đây là khác biệt quan trọng so với nhiều nghiên cứu trước trong bối cảnh doanh nghiệp lớn hoặc các nền kinh tế phát triển, nơi nắm bắt tri thức thường có tác động mạnh mẽ hơn đến đổi mới. Phát hiện này không chỉ phản ánh thực tiễn tại TP.HCM – nơi nhiều doanh nghiệp có xu hướng thu thập thông tin một cách thụ động và rời rạc – mà còn đặt ra yêu cầu chiến lược mới: DNNVV cần

vượt qua cách tiếp cận đơn lẻ, thay vào đó phải đầu tư vào hệ thống thu thập dữ liệu có chiến lược, nâng cao năng lực phân tích thị trường và xây dựng cơ chế phối hợp liên phòng ban để tri thức thực sự được "sống", tích hợp và ứng dụng hiệu quả vào các hoạt động đổi mới.

***Giả thuyết H2*:**

Giả thuyết H2 được ủng hộ với hệ số Beta = 0.443 ($p < 0.001$), cho thấy tích hợp tri thức có ảnh hưởng mạnh mẽ và rõ rệt đến hiệu suất đổi mới. Trong toàn bộ mô hình, đây là biến có tác động mạnh nhất trong nhóm các thành phần của quản trị tri thức, khẳng định vai trò trung tâm của việc tích hợp trong việc thúc đẩy đổi mới tại doanh nghiệp.

Kết quả này hoàn toàn phù hợp với những nghiên cứu kinh điển như Carlile & Rebentisch (2003), Grant (1996) và Nonaka & Takeuchi (1995) – những người khẳng định rằng tích hợp tri thức là cầu nối giữa tri thức ngầm và tri thức hiện, và là điều kiện cốt lõi để chuyển hóa tri thức thành năng lực đổi mới. Vrontis et al. (2021) cũng chỉ ra rằng khả năng tích hợp tri thức từ đối tác, thị trường và nội bộ tổ chức có mối tương quan mạnh với kết quả đổi mới về sản phẩm, dịch vụ và quy trình vận hành.

Kết quả này đặc biệt có ý nghĩa trong bối cảnh DNNVV tại TP.HCM, nơi mà nhiều doanh nghiệp vẫn hoạt động theo mô hình phân tán, thiếu kết nối giữa các phòng ban và thiếu cơ chế tích hợp tri thức liên chức năng. Tuy vậy, trong một số doanh nghiệp có nền tảng công nghệ thông tin khá hơn (chiếm ~6,9% mẫu khảo sát), hoặc trong các doanh nghiệp dịch vụ có mạng lưới khách hàng rộng (36,7% mẫu), khả năng tích hợp tri thức từ các kênh phản hồi, quan sát thị trường và đội ngũ nội bộ đã giúp họ cải tiến sản phẩm và tối ưu hóa quy trình hiệu quả hơn. Điều này cho thấy, khi doanh nghiệp có cơ chế phối hợp nội bộ tốt, các luồng tri thức mới thực sự tạo ra giá trị đổi mới hữu hình.

Nghiên cứu này đóng góp vào lý luận quản trị tri thức trong khối DNNVV tại Việt Nam bằng cách khẳng định lại vị thế trung tâm của "tích hợp tri thức" trong mô hình đổi mới, vượt lên cả vai trò của nắm bắt và ứng dụng tri thức – điều chưa được làm rõ trong nhiều nghiên cứu tại thị trường đang phát triển.

Ngoài ra, kết quả này gợi mở rằng các chương trình nâng cao hiệu suất đổi mới trong DNNVV nên tập trung vào việc xây dựng cơ chế chia sẻ liên phòng ban, nền tảng dữ liệu dùng chung, và tạo điều kiện cho tri thức luân chuyển nội bộ một cách có hệ thống.

***Giả thuyết H3*:**

Giả thuyết H3 được ủng hộ với hệ số Beta = 0.080 ($p < 0.001$). Mặc dù hệ số này thấp hơn so với hai yếu tố trước đó là tích hợp và nắm bắt tri thức, nhưng vẫn đạt mức ý nghĩa thống kê, cho thấy việc ứng dụng tri thức có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất đổi mới trong các DNNVV tại TP.HCM.

Kết quả này tương thích với nghiên cứu của Gold, Malhotra & Segars (2001) và López-Nicolás & Meroño-Cerdán (2011) – những người khẳng định rằng ứng dụng tri thức là giai đoạn cuối cùng nhưng mang tính quyết định trong chu trình quản trị tri thức, bởi lẽ tri thức chỉ thật sự tạo ra giá trị khi được áp dụng vào hành động cụ thể.

Tuy nhiên, việc hệ số Beta chỉ đạt 0.080 phần nào cho thấy hiệu quả ứng dụng tri thức tại DNNVV TP.HCM còn khá khiêm tốn, điều này thấp hơn kỳ vọng từ các nghiên cứu tại bối cảnh doanh nghiệp lớn hoặc các nước phát triển (thường dao động từ 0.20–0.30 trong mô hình tương tự).

Từ thực trạng phân tích trong phần 4.1, có thể thấy rằng nhiều doanh nghiệp tại TP.HCM tuy có thu thập và tích hợp tri thức nhất định, nhưng quá trình chuyển hóa tri thức thành các hành động chiến lược, cải tiến quy trình hay phát triển sản phẩm vẫn chưa rõ nét.

Cụ thể, thang đo KUD3 – "Ứng dụng tri thức để phát triển sản phẩm/dịch vụ mới" chỉ đạt trung bình 3.48/5, và KUD7 – "Ứng dụng tri thức để hỗ trợ định hướng chiến lược" chỉ đạt 3.46/5, phản ánh việc tri thức thường chỉ được lưu trữ hoặc ghi nhận, chứ chưa đi vào hành động cụ thể.

Ngoài ra, nhiều DNNVV còn thiếu các công cụ quản lý tri thức chính thức, không có bộ phận R&D, hoặc văn hóa tổ chức chưa khuyến khích mạnh mẽ việc áp dụng sáng

kiến – dẫn đến khoảng cách giữa tri thức và hành động. Điều này lý giải vì sao tác động của ứng dụng tri thức lên hiệu suất đổi mới còn yếu, dù về lý thuyết, vai trò của nó rất quan trọng.

Nghiên cứu này giúp làm rõ rằng, trong bối cảnh DNNVV tại các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam, ứng dụng tri thức không thể xảy ra một cách tự nhiên sau khi nắm bắt và tích hợp, mà cần có hệ thống hỗ trợ như quy trình đổi mới, lãnh đạo định hướng tri thức, và cơ chế khuyến khích thử nghiệm.

Điểm mới của nghiên cứu là đã kiểm định riêng biệt từng giai đoạn của chuỗi quản trị tri thức (nắm bắt → tích hợp → ứng dụng), và chỉ ra rằng ứng dụng tri thức là mắt xích yếu nhất trong chuỗi tại DNNVV TP.HCM. Phát hiện này có ý nghĩa quan trọng để thiết kế chính sách hỗ trợ phù hợp, nhấn mạnh không chỉ "thu thập và chia sẻ", mà còn "thử nghiệm – triển khai – đo lường" tri thức mới là yếu tố quyết định hiệu quả đổi mới.

***Giả thuyết H4*:**

Giả thuyết H4 được ủng hộ với hệ số Beta = 0.292 ($p < 0.001$), cho thấy khả năng thích ứng có ảnh hưởng tích cực và tương đối mạnh đến hiệu suất đổi mới của các DNNVV tại TP.HCM. Đây là yếu tố có tác động mạnh nhất trong nhóm năng lực động, chỉ sau yếu tố "tích hợp tri thức" trong toàn bộ mô hình.

Phát hiện này hoàn toàn nhất quán với lý thuyết năng lực động do Teece et al. (1997) đề xuất, trong đó khả năng thích ứng (sensing and reacting) được xem là trụ cột đầu tiên và nền tảng trong việc nâng cao năng lực đổi mới của doanh nghiệp. Eisenhardt & Martin (2000) cũng nhấn mạnh rằng các công ty có khả năng điều chỉnh linh hoạt cấu trúc, chiến lược và quy trình để phản ứng nhanh với thị trường luôn có lợi thế lớn trong đổi mới và cạnh tranh. Ngoài ra, Wang & Ahmed (2007) khẳng định rằng khả năng thích ứng là thành tố quan trọng để các doanh nghiệp duy trì tốc độ đổi mới trong môi trường đầy bất định.

Từ thực tiễn khảo sát và dữ liệu mô tả, có thể thấy nhiều DNNVV tại TP.HCM hoạt động trong môi trường cạnh tranh rất cao, đặc biệt là trong ngành dịch vụ (36,7%) và

sản xuất (30%) – nơi đòi hỏi doanh nghiệp phải phản ứng nhanh với nhu cầu khách hàng và xu hướng thị trường.

Tuy nhiên, năng lực thích ứng của các doanh nghiệp trong mẫu khảo sát vẫn chỉ ở mức trung bình 3.49 hoặc 3.52/5. Điều này cho thấy rằng dù doanh nghiệp có nhận thức được sự cần thiết phải thích ứng, nhưng mức độ triển khai còn hạn chế, có thể do cấu trúc tổ chức chưa đủ linh hoạt, bộ máy cồng kềnh, hoặc thiếu nguồn lực để điều chỉnh chiến lược nhanh chóng.

Tuy vậy, với hệ số tác động 0.292, nghiên cứu đã chỉ ra rằng ngay cả với mức độ thích ứng vừa phải, hiệu suất đổi mới của doanh nghiệp vẫn được cải thiện đáng kể – đây là một điểm sáng giúp định hướng các chương trình nâng cao năng lực tổ chức.

Nghiên cứu này không chỉ khẳng định lại vị trí của "khả năng thích ứng" trong mô hình năng lực động, mà còn cung cấp bằng chứng định lượng rõ ràng trong bối cảnh DNNVV tại Việt Nam – nơi mà sự linh hoạt chưa được xem là một năng lực chính thức có thể đào tạo hoặc hệ thống hóa.

Điểm mới quan trọng là nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc đầu tư vào khả năng thích ứng – thông qua thay đổi tổ chức, cải thiện hệ thống phản hồi thị trường, và linh hoạt hóa chiến lược vận hành – có thể mang lại hiệu quả đổi mới nhanh chóng, thậm chí mạnh hơn so với năng lực hấp thụ hay đổi mới tự thân. Đây là hàm ý thiết thực cho các nhà quản lý DNNVV khi xây dựng chiến lược đổi mới phù hợp với quy mô và nguồn lực hiện tại.

***Giả thuyết H5*:**

Giả thuyết H5 được ủng hộ với hệ số Beta = 0.067 ($p < 0.001$). Mặc dù đây là hệ số thấp nhất trong các mối quan hệ trực tiếp đến hiệu suất đổi mới, nhưng vẫn đạt mức ý nghĩa thống kê, cho thấy khả năng hấp thụ tri thức có ảnh hưởng tích cực – nhưng khiêm tốn – đến kết quả đổi mới của doanh nghiệp.

Kết quả này phù hợp một phần với nghiên cứu của Zahra & George (2002) – những người đã định nghĩa khả năng hấp thụ như một quá trình gồm bốn thành phần: tiếp nhận,

đồng hóa, chuyển đổi và ứng dụng tri thức bên ngoài. Tuy nhiên, các nghiên cứu như Ahmed et al. (2020) và Chatterjee et al. (2022) lại nhấn mạnh rằng trong bối cảnh các doanh nghiệp có nền tảng công nghệ mạnh hoặc hệ thống học hỏi chính thức, khả năng hấp thụ thường có tác động lớn hơn đến đổi mới.

Sự khác biệt giữa kết quả hiện tại và các nghiên cứu này cho thấy tác động của khả năng hấp thụ có tính phụ thuộc cao vào điều kiện tổ chức, đặc biệt là năng lực học hỏi, văn hóa chia sẻ tri thức và mức độ tiếp cận với các nguồn tri thức chất lượng từ bên ngoài.

Trong bối cảnh DNNVV tại TP.HCM, có thể thấy rằng khả năng hấp thụ tri thức gặp phải nhiều rào cản thực tiễn. Một số nguyên nhân chính bao gồm:

- Hạn chế trong tiếp cận công nghệ mới, đặc biệt ở các doanh nghiệp nhỏ, nơi ngân sách R&D hoặc đầu tư công nghệ gần như không có.
- Thiếu mạng lưới liên kết với trường đại học, viện nghiên cứu hoặc đối tác quốc tế, dẫn đến tri thức bên ngoài khó luân chuyển vào nội bộ.
- Văn hóa tổ chức vẫn còn nặng tính "kinh nghiệm cá nhân", khiến tri thức ngoại sinh không dễ tiếp nhận hoặc bị nghi ngờ tính áp dụng.

Dữ liệu mô tả trong chương 4 cũng phản ánh xu hướng này. Các chỉ số đo lường khả năng hấp thụ tri thức đều chỉ đạt mức trung bình 3.4–3.5/5, thấp hơn so với các chỉ số của khả năng thích ứng và đổi mới nội bộ.

Nghiên cứu này đóng vai trò như một cảnh báo học thuật và thực tiễn khi chỉ ra rằng trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là DNNVV, khả năng hấp thụ tri thức từ môi trường bên ngoài chưa phát huy đúng tiềm năng. Đây là một điểm nghẽn phát triển mang tính hệ thống.

Khác với nhiều nghiên cứu trước cho rằng hấp thụ tri thức là yếu tố mạnh trong đổi mới, nghiên cứu này cung cấp một bức tranh thực tế hơn: khi cơ chế tiếp nhận không được hỗ trợ bởi nền tảng học tập tổ chức hoặc công nghệ, thì tri thức bên ngoài không đủ lực để tác động mạnh đến đổi mới.

Do đó, điểm mới của nghiên cứu là đã nhấn mạnh sự cần thiết của các nền tảng hỗ trợ – như hợp tác đại học–doanh nghiệp, chính sách thúc đẩy kết nối tri thức, hoặc hệ sinh thái đổi mới – để chuyển hóa tiềm năng hấp thụ thành hiệu suất đổi mới thực tế.

***Giả thuyết H6*:**

Giả thuyết H6 được ủng hộ với hệ số Beta = 0.125 ($p < 0.001$), cho thấy khả năng đổi mới có tác động tích cực đến hiệu suất đổi mới trong các DNNVV tại TP.HCM. Dù hệ số tác động không quá cao, nhưng đây vẫn là một thành tố đáng kể trong nhóm năng lực động và có vai trò độc lập trong việc nâng cao năng lực sáng tạo tổ chức.

Kết quả này phù hợp với lập luận lý thuyết của Teece (2007) và nghiên cứu gần đây của Aljanabi (2022) – những người xem khả năng đổi mới là năng lực quan trọng để doanh nghiệp duy trì khả năng phản ứng với sự thay đổi và tạo ra giá trị mới thông qua phát triển sản phẩm, dịch vụ hoặc quy trình.

Rumanti et al. (2022) cũng cho rằng khả năng đổi mới giúp doanh nghiệp thích nghi nhanh trong khủng hoảng, từ đó duy trì hiệu suất kinh doanh.

Tuy nhiên, việc hệ số chỉ đạt 0.125 cho thấy mức độ tác động tại các DNNVV ở TP.HCM chưa đạt kỳ vọng như trong các nghiên cứu tại các quốc gia phát triển – nơi khả năng đổi mới thường là biến có tác động cao nhất.

Thực tiễn cho thấy rằng nhiều DNNVV tại TP.HCM, dù nhận thức được tầm quan trọng của đổi mới, nhưng hoạt động đổi mới của họ vẫn mang tính ngắn hạn, chủ yếu mang tính cải tiến hơn là đổi mới đột phá. Ngoài ra, việc đổi mới thường tập trung vào khía cạnh sản phẩm/dịch vụ (ví dụ như mẫu mã, bao bì), trong khi đổi mới quy trình, chiến lược hoặc mô hình kinh doanh vẫn chưa phổ biến.

Nguyên nhân có thể xuất phát từ: nguồn lực hạn chế, đặc biệt là tài chính và nhân sự R&D; văn hóa tổ chức chưa khuyến khích thử nghiệm, chấp nhận rủi ro; và thiếu hệ thống đánh giá và triển khai ý tưởng đổi mới một cách bài bản.

Nghiên cứu đã khẳng định rằng khả năng đổi mới là thành phần thiết yếu nhưng không phải yếu tố quyết định duy nhất cho hiệu suất đổi mới, nhất là trong bối cảnh DNNVV tại thị trường mới nổi như Việt Nam.

Điểm mới ở đây là việc kết hợp khả năng đổi mới như một cấu phần cụ thể trong năng lực động, và chứng minh rằng nếu không được hỗ trợ bởi khả năng hấp thụ và thích ứng, thì bản thân năng lực đổi mới cũng khó tạo ra hiệu quả rõ nét.

Kết quả này gợi ý rằng doanh nghiệp cần tiếp cận đổi mới không chỉ như một hành vi sáng tạo cá nhân hay phản ứng thị trường, mà phải được hệ thống hóa thành năng lực tổ chức – có chiến lược, có quy trình và có đầu tư dài hạn.

***Giả thuyết H7*:**

Giả thuyết H7 được ủng hộ mạnh mẽ với hệ số Beta = 0.928 ($p < 0.001$), cho thấy hiệu suất đổi mới là yếu tố tác động lớn nhất trong mô hình nghiên cứu, đóng vai trò quyết định đến lợi thế cạnh tranh của các DNNVV tại TP.HCM. Mức tác động cao này không chỉ có ý nghĩa thống kê mà còn mang ý nghĩa thực tiễn sâu sắc.

Kết quả này phù hợp với quan điểm cổ điển của Porter (1985), người khẳng định rằng đổi mới là phương tiện để tạo ra sự khác biệt và duy trì vị thế cạnh tranh trên thị trường. Tidd & Bessant (2020) cũng cho rằng hiệu suất đổi mới là một chỉ số chủ chốt để đo lường khả năng thích ứng, tăng trưởng doanh thu và bảo vệ thị phần của doanh nghiệp trong môi trường nhiều biến động. Camisón & Villar-López (2014) nhấn mạnh rằng hiệu suất đổi mới không chỉ ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh ngắn hạn mà còn là nền tảng cho lợi thế cạnh tranh bền vững.

Với hệ số tác động rất cao (0.928), nghiên cứu này không chỉ củng cố các kết luận trên, mà còn khẳng định tầm quan trọng trung tâm của đổi mới trong bối cảnh doanh nghiệp quy mô nhỏ – nơi các nguồn lực cạnh tranh truyền thống (như quy mô, giá vốn, chi phí marketing) đều bị hạn chế.

Tại TP.HCM, nơi thị trường liên tục thay đổi và người tiêu dùng có xu hướng ưu tiên sự khác biệt, doanh nghiệp nào có khả năng đổi mới nhanh, linh hoạt sẽ có ưu thế

lớn. Trong khi đó, những doanh nghiệp ít đổi mới thường đối mặt với cạnh tranh về giá hoặc dễ bị thay thế bởi đối thủ lớn.

Ngoài ra, trong điều kiện tài chính và nhân lực hạn chế, khả năng đổi mới không nhất thiết đến từ công nghệ tiên tiến mà đến từ việc ứng dụng linh hoạt tri thức nội bộ, khai thác tri thức từ khách hàng, hoặc cải tiến quy trình hiện có. Điều này càng cho thấy rằng hiệu suất đổi mới là lợi thế mang tính "nội sinh" – có thể xây dựng được ngay cả với nguồn lực hạn chế.

Nghiên cứu đã chứng minh rằng hiệu suất đổi mới là biến trung gian có ý nghĩa chiến lược, giúp kết nối giữa các nguồn lực vô hình (quản trị tri thức, năng lực động) và kết quả đầu ra mang tính cạnh tranh.

Không giống một số nghiên cứu chỉ xem đổi mới như một yếu tố độc lập, mô hình này làm rõ rằng đổi mới hiệu quả chính là cơ chế "chuyển hóa" tri thức thành lợi thế – điều đặc biệt phù hợp với các doanh nghiệp nhỏ vốn không thể cạnh tranh bằng quy mô hoặc vốn hóa.

Điểm mới quan trọng là nghiên cứu được thực hiện trong bối cảnh DNNVV tại một nền kinh tế đang chuyển đổi như Việt Nam – nơi đổi mới không chỉ là yếu tố tạo đột phá, mà còn là cách thức sinh tồn trong môi trường cạnh tranh với doanh nghiệp lớn và doanh nghiệp FDI.

***Giả thuyết H8a1–H8a3***: Hiệu suất đổi mới là biến trung gian giữa quản trị tri thức và lợi thế cạnh tranh

Các giả thuyết H8a1, H8a2, và H8a3 đều được ủng hộ với mức ý nghĩa thống kê cao ($p < 0.01$). Cụ thể:

Nắm bắt tri thức → hiệu suất đổi mới → lợi thế cạnh tranh có tổng tác động là 0.150,

Tích hợp tri thức → hiệu suất đổi mới → lợi thế cạnh tranh có tác động gián tiếp cao hơn,

Ứng dụng tri thức → hiệu suất đổi mới → lợi thế cạnh tranh có tác động tổng hợp mạnh nhất, lên tới 0.370.

Những kết quả này củng cố quan điểm của Nonaka & Takeuchi (1995) rằng quá trình nắm bắt, tích hợp và ứng dụng tri thức chính là chuỗi chuyển hóa giá trị để tạo lợi thế cạnh tranh.

Đồng thời, kết quả cũng tương đồng với nghiên cứu của Nguyễn Hữu Nghị & Mai Tường An (2020) – khi họ nhấn mạnh rằng ứng dụng tri thức thành công chính là điều kiện tiên quyết để tri thức tạo ra lợi thế thực sự.

So với các nghiên cứu lý thuyết hóa vai trò của tri thức (Grant, 1996; Alavi & Leidner, 2001), nghiên cứu này có đóng góp quan trọng khi lượng hóa rõ vai trò trung gian của hiệu suất đổi mới trong mối quan hệ này.

Tại TP.HCM, nhiều doanh nghiệp đã có ý thức đầu tư vào việc tiếp thu tri thức (từ khách hàng, thị trường, đối tác), nhưng việc tri thức có thật sự chuyển thành năng lực cạnh tranh hay không lại phụ thuộc lớn vào khả năng đổi mới.

Trong dữ liệu khảo sát, các doanh nghiệp có chỉ số cao về ứng dụng tri thức (KUD6, KUD7) thường cũng có hiệu suất đổi mới cao hơn trung bình. Điều này cho thấy rằng chính hiệu suất đổi mới đóng vai trò "cầu nối" – giúp tri thức phát huy tác dụng thực tiễn trong môi trường cạnh tranh.

Nghiên cứu đã làm rõ rằng quản trị tri thức không tác động trực tiếp quá mạnh đến lợi thế cạnh tranh nếu không đi qua cơ chế trung gian là đổi mới, điều đặc biệt có ý nghĩa trong bối cảnh các doanh nghiệp nhỏ vốn khó tạo lợi thế từ tài sản hữu hình.

Điểm mới là nghiên cứu không dừng lại ở đánh giá tác động trực tiếp của từng giai đoạn quản trị tri thức, mà kiểm định chuỗi tác động gián tiếp – phản ánh một mô hình tiến hóa hợp lý từ "tri thức" đến "cạnh tranh".

***Giả thuyết H8b1–H8b3***: Hiệu suất đổi mới là biến trung gian giữa năng lực động và lợi thế cạnh tranh

Ba giả thuyết H8b1, H8b2, H8b3 đều được ủng hộ. Cụ thể:

Khả năng thích ứng → hiệu suất đổi mới → lợi thế cạnh tranh có tổng tác động là 0.259,

Khả năng hấp thụ → hiệu suất đổi mới → lợi thế cạnh tranh có tác động thấp hơn,

Khả năng đổi mới → hiệu suất đổi mới → lợi thế cạnh tranh có tổng tác động là 0.074.

Kết quả này tương đồng với lý thuyết của Teece et al. (1997, 2007) – người đã đề xuất rằng năng lực động chỉ thật sự tạo lợi thế khi được cụ thể hóa thành năng lực đổi mới, từ đó tạo ra giá trị cạnh tranh.

Nghiên cứu của Zollo & Winter (2002) và Schilke (2014) cũng cho thấy rằng năng lực động là điều kiện nền, nhưng đổi mới là phương tiện trực tiếp để thực hiện lợi thế.

Trong môi trường năng động và hạn chế về nguồn lực như tại TP.HCM, DNNVV có thể có khả năng thích ứng tốt (ví dụ thay đổi chiến thuật khi thị trường biến động), nhưng nếu không chuyển hóa thành cải tiến quy trình, sản phẩm hay mô hình kinh doanh, thì rất khó để tạo lợi thế bền vững.

Dữ liệu nghiên cứu cho thấy rằng doanh nghiệp có khả năng thích ứng cao thường có hiệu suất đổi mới cao hơn, và chính điều này kéo theo lợi thế cạnh tranh được cải thiện. Trong khi đó, khả năng hấp thụ hoặc đổi mới nội bộ nếu thiếu phối hợp với năng lực thực thi đổi mới cũng chỉ tạo ra lợi thế hạn chế.

Nghiên cứu góp phần mở rộng mô hình năng lực động bằng cách khẳng định rằng không phải mọi biểu hiện của năng lực động đều tác động ngang nhau đến lợi thế cạnh tranh, mà cần có một biến trung gian – hiệu suất đổi mới – để làm rõ cơ chế chuyển hóa.

Điểm mới nằm ở việc chia năng lực động thành 3 yếu tố và kiểm định riêng lẻ vai trò trung gian của hiệu suất đổi mới trong từng mối quan hệ, điều hiếm thấy ở các nghiên cứu trước.

## TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Chương 4 đã trình bày thực trạng vấn đề nghiên cứu, kết quả phân tích dữ liệu, bao gồm việc kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo, cũng như kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, và thảo luận các kết quả với các nghiên cứu trước cùng với bối cảnh hiện tại. Kết quả phân tích cho thấy các yếu tố của quản trị tri thức và năng lực động đều có tác động tích cực đến hiệu suất đổi mới, qua đó ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Hiệu suất đổi mới đóng vai trò là biến trung gian quan trọng giữa các yếu tố này và lợi thế cạnh tranh. Tất cả các giả thuyết đều được kiểm định và chấp nhận với mức ý nghĩa cao, thể hiện sự phù hợp của mô hình nghiên cứu với thực tiễn. Chương tiếp theo sẽ đưa ra kết luận tổng hợp từ các kết quả nghiên cứu, đồng thời đề xuất các hàm ý quản trị cũng như định hướng cho các nghiên cứu tương lai.

# CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Chương này trình bày những kết luận chính từ nghiên cứu và đề xuất các hàm ý quản trị để nâng cao hiệu suất đổi mới và duy trì lợi thế cạnh tranh của DNNVVtại TP.HCM. Nội dung chương được chia thành ba phần: (1) Kết luận và đóng góp của nghiên cứu đối với lý thuyết và thực tiễn, (2) Các hàm ý quản trị cho các doanh nghiệp nhằm tối ưu hóa việc quản trị tri thức và phát triển năng lực động để cải thiện hiệu suất đổi mới và duy trì lợi thế cạnh tranh, và (3) Hạn chế của nghiên cứu hiện tại và đề xuất các hướng nghiên cứu tiếp theo trong tương lai.

## 5.1. Kết luận và đóng góp của nghiên cứu

### *5.1.1. Kết luận*

Luận án đã hoàn thành việc nghiên cứu mối quan hệ giữa quản trị tri thức, năng lực động, hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh các DNNVV tại TP.HCM – một môi trường kinh doanh năng động, cạnh tranh cao và đầy biến động.

Trên cơ sở tổng hợp cơ sở lý thuyết và thực tiễn, luận án đã xây dựng mô hình nghiên cứu với ba nhóm yếu tố chính: (1) quản trị tri thức (gồm nắm bắt, tích hợp, ứng dụng tri thức); (2) năng lực động (gồm khả năng thích ứng, khả năng hấp thụ, khả năng đổi mới); và (3) hiệu suất đổi mới với vai trò là biến trung gian dẫn đến lợi thế cạnh tranh. Mô hình này được kiểm định bằng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp (định tính và định lượng), với quy trình chặt chẽ, qua hai giai đoạn khảo sát: sơ bộ (146 mẫu) và chính thức (507 mẫu hợp lệ).

Kết quả nghiên cứu đã trả lời đầy đủ các câu hỏi nghiên cứu đặt ra:

- Quản trị tri thức và năng lực động có ảnh hưởng đến hiệu suất đổi mới không? → Kết quả kiểm định SEM cho thấy cả hai yếu tố đều có ảnh hưởng tích cực, với các hệ số tác động có ý nghĩa thống kê. Đặc biệt, tích hợp tri thức và khả năng thích ứng là các yếu tố nổi bật nhất.

- Hiệu suất đổi mới có ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh không? → Có. Hiệu suất đổi mới có tác động trực tiếp rất mạnh đến lợi thế cạnh tranh (Beta = 0.928), cho thấy đây là yếu tố trung tâm trong việc nâng cao vị thế doanh nghiệp.
- Hiệu suất đổi mới có đóng vai trò trung gian giữa các yếu tố đầu vào và lợi thế cạnh tranh không? → Có. Tất cả các giả thuyết trung gian đều được ủng hộ, khẳng định hiệu suất đổi mới là cơ chế chuyển hóa tri thức và năng lực thành kết quả thực tiễn.

Với những kết quả trên, luận án đã đạt được toàn bộ các mục tiêu nghiên cứu đề ra, bao gồm:

- Xây dựng và kiểm định mô hình lý thuyết mới có tích hợp vai trò trung gian của hiệu suất đổi mới,
- Làm rõ cơ chế tác động giữa các yếu tố vô hình (tri thức, năng lực động) đến kết quả cạnh tranh,
- Đề xuất bộ thang đo phù hợp với bối cảnh DNNVV tại Việt Nam,
- Cung cấp bằng chứng thực nghiệm và khuyến nghị quản trị có giá trị cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ trong giai đoạn đổi mới và hội nhập.

Tóm lại, luận án đã đóng góp cả về mặt học thuật và thực tiễn. Về mặt học thuật, nghiên cứu mở rộng lý thuyết năng lực động và quản trị tri thức thông qua việc lượng hóa vai trò trung gian của đổi mới. Về mặt thực tiễn, luận án cung cấp cơ sở khoa học giúp DNNVV định hướng phát triển đổi mới dựa trên tri thức và năng lực cốt lõi để nâng cao lợi thế cạnh tranh một cách bền vững.

### *5.1.2. Đóng góp của nghiên cứu*

**Về mặt lý thuyết**

Thứ nhất, nghiên cứu này đã sử dụng và kết hợp một cách sáng tạo các lý thuyết nền bao gồm thuyết dựa vào nguồn lực, thuyết năng lực động, và lý thuyết quản trị tri thức, để xây dựng mô hình nghiên cứu. Trước đây, các nghiên cứu chủ yếu tập trung vào việc sử dụng riêng lẻ từng lý thuyết để giải thích các khía cạnh

khác nhau của năng lực đổi mới và lợi thế cạnh tranh, nhưng chưa có nghiên cứu nào kết hợp đồng thời các lý thuyết này để phân tích tác động đồng thời của quản trị tri thức và năng lực động lên hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh của các DNNVV. Việc kết hợp này đã mở rộng phạm vi ứng dụng của các lý thuyết truyền thống, đồng thời cung cấp một cách tiếp cận toàn diện hơn trong việc nghiên cứu về đổi mới và cạnh tranh.

Thứ hai, nghiên cứu đã làm rõ vai trò của các yếu tố quản trị tri thức, bao gồm nắm bắt tri thức, tích hợp tri thức, và ứng dụng tri thức, cùng với các yếu tố của năng lực động như khả năng thích ứng, khả năng đổi mới, và khả năng hấp thụ, như là các động lực quan trọng thúc đẩy hiệu suất đổi mới. Trong khi trước đây, các nghiên cứu thường chỉ ra ảnh hưởng chung của quản trị tri thức và năng lực động đối với đổi mới, nghiên cứu này đã phân tích chi tiết hơn cách mà từng yếu tố của quản trị tri thức và năng lực động tác động đến hiệu suất đổi mới, cung cấp một hiểu biết sâu sắc hơn về cách quản trị tri thức và phát triển năng lực động có thể được tối ưu hóa để nâng cao hiệu quả đổi mới trong doanh nghiệp.

Thứ ba, nghiên cứu đã khẳng định vai trò trung gian của hiệu suất đổi mới trong mối quan hệ giữa quản trị tri thức, năng lực động và lợi thế cạnh tranh của DNNVV tại TP.HCM. Điều này giúp mở rộng và bổ sung vào khung lý thuyết về quản trị tri thức và năng lực động, cho thấy rằng hiệu suất đổi mới không chỉ là kết quả của các hoạt động quản lý tri thức và phát triển năng lực động, mà còn đóng vai trò như một yếu tố trung gian quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Cuối cùng, nghiên cứu đã góp phần cung cấp một cái nhìn mới về cách DNNVV có thể phát triển lợi thế cạnh tranh thông qua việc tối ưu hóa quản trị tri thức và phát triển năng lực động trong bối cảnh cụ thể của TP.HCM. Đồng thời, nghiên cứu này cũng là một trong những nghiên cứu tiên phong sử dụng phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM thông qua SmartPLS để kiểm định

các giả thuyết trong bối cảnh nghiên cứu này, điều này giúp cải thiện độ chính xác và độ tin cậy của các kết quả nghiên cứu.

**Về mặt thực tiễn**

Thứ nhất, kết quả nghiên cứu cung cấp tư liệu hữu ích cho các nhà quản trị DNNVV tại TP.HCM trong việc nhận diện và đánh giá mức độ ảnh hưởng của quản trị tri thức và năng lực động lên hiệu suất đổi mới. Điều này giúp các nhà quản trị hiểu rõ hơn về tầm quan trọng của việc tối ưu hóa các quy trình quản trị tri thức và phát triển năng lực động để tăng cường hiệu suất đổi mới, từ đó xây dựng chiến lược phù hợp nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh.

Thứ hai, kết quả nghiên cứu chỉ ra vai trò trung gian của hiệu suất đổi mới trong mối quan hệ giữa quản trị tri thức, năng lực động và lợi thế cạnh tranh. Qua đó, các doanh nghiệp có thể định hướng rõ ràng hơn về việc đầu tư vào các hoạt động đổi mới, cải thiện quá trình nắm bắt, tích hợp và ứng dụng tri thức, đồng thời phát triển các năng lực động như khả năng thích ứng, khả năng hấp thụ, và khả năng đổi mới để đạt được kết quả kinh doanh mong muốn.

Thứ ba, nghiên cứu này cung cấp các khuyến nghị cụ thể cho các DNNVV tại TP.HCM về việc xây dựng và phát triển chiến lược quản lý tri thức và năng lực động một cách hiệu quả. Các nhà quản trị có thể sử dụng kết quả nghiên cứu để triển khai các chương trình đào tạo, nâng cao kỹ năng quản lý tri thức, phát triển năng lực đổi mới, và tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào các hoạt động đổi mới, từ đó thúc đẩy hiệu suất đổi mới và nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Cuối cùng, nghiên cứu còn giúp các doanh nghiệp hiểu rõ hơn về tầm quan trọng của việc duy trì một môi trường tổ chức năng động và linh hoạt, đặc biệt trong bối cảnh các thị trường và công nghệ thay đổi nhanh chóng. Các nhà quản trị có thể sử dụng kết quả nghiên cứu này để phát triển các chính sách và biện pháp quản lý

phù hợp nhằm đáp ứng kịp thời các biến động của môi trường kinh doanh, từ đó gia tăng lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp.

## 5.2. Hàm ý quản trị

Dựa trên kết quả phân tích ở Chương 4, hàm ý quản trị được đưa ra dựa trên việc đánh giá tầm quan trọng và hiệu suất của các yếu tố quản trị tri thức và năng lực động đến hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh của DNNVV tại TP.HCM.

### *5.2.1. Nâng cao năng lực nắm bắt tri thức từ thị trường TP.HCM.*

Mặc dù có vai trò nền tảng, yếu tố nắm bắt tri thức chỉ đạt β = 0.109 – phản ánh hiệu quả chưa cao trong thực tế. Với đặc điểm TP.HCM là trung tâm kinh tế – thương mại lớn, nơi có mật độ thông tin thị trường và sự biến động cạnh tranh cao, các DNNVV cần thiết lập hệ thống giám sát thị trường hiệu quả hơn.

Cụ thể, doanh nghiệp có thể thiết lập bảng phản hồi khách hàng định kỳ, sử dụng phân tích dữ liệu mạng xã hội, hoặc hợp tác với các trường đại học – đơn vị nghiên cứu địa phương để khai thác thông tin ngành. Việc tổ chức các buổi họp nhóm giữa các bộ phận tiếp xúc thị trường (bán hàng, chăm sóc khách hàng, marketing) cũng giúp phát hiện nhanh các xu hướng, cơ hội hoặc rủi ro đang nổi lên tại TP.HCM.

Gợi ý phương pháp:

*Thiết lập kênh phản hồi khách hàng định kỳ:* Sử dụng Google Forms hoặc Typeform để tạo bảng khảo sát ngắn (5-7 câu hỏi) gửi đến khách hàng sau mỗi giao dịch, tập trung vào sở thích, nhu cầu, và phản hồi về sản phẩm/dịch vụ. Ví dụ, một cửa hàng bán lẻ thời trang có thể hỏi về xu hướng màu sắc hoặc chất liệu đang được ưa chuộng. Mục tiêu: thu thập ít nhất 50 phản hồi mỗi tháng để phân tích xu hướng tiêu dùng.

*Sử dụng công cụ phân tích mạng xã hội:* Áp dụng các nền tảng như Brand24, Hootsuite, hoặc Sprout Social để theo dõi các cuộc thảo luận trên mạng xã hội về ngành hàng hoặc sản phẩm. Ví dụ, một quán cà phê tại TP.HCM có thể dùng Hootsuite để phân

tích bài đăng về "cà phê specialty" trên Instagram, xác định xu hướng như nhu cầu đồ uống không đường. Chi phí: 10-50 USD/tháng, phù hợp với ngân sách DNNVV.

*Hợp tác với các tổ chức học thuật và nghiên cứu:* Thiết lập quan hệ với các trường như ĐH Kinh tế - Tài chính TP.HCM hoặc ĐH Bách Khoa để tham gia nghiên cứu thị trường hoặc hội thảo ngành. Ví dụ, một doanh nghiệp thực phẩm có thể hợp tác với khoa Công nghệ Thực phẩm của ĐH Bách Khoa để nắm bắt xu hướng thực phẩm hữu cơ. Các chương trình này thường có chi phí thấp hoặc được tài trợ bởi chính phủ.

*Tổ chức họp nhóm liên bộ phận:* Tổ chức họp 30 phút mỗi tuần giữa các bộ phận bán hàng, marketing, và chăm sóc khách hàng để tổng hợp thông tin thị trường. Ví dụ, đội ngũ bán hàng báo cáo phản hồi về thời gian giao hàng, trong khi marketing chia sẻ dữ liệu về hiệu quả quảng cáo. Mục tiêu: phát hiện 2-3 xu hướng hoặc vấn đề mỗi tháng để đưa vào kế hoạch đổi mới.

### *5.2.2. Tăng cường tích hợp tri thức giữa các bộ phận nội bộ.*

Kết quả nghiên cứu cho thấy tích hợp tri thức là yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến hiệu suất đổi mới, với hệ số $\beta = 0.443$. Tuy nhiên, phần lớn các DNNVV tại TP.HCM hiện nay vẫn gặp khó khăn trong việc kết nối và chia sẻ tri thức giữa các phòng ban, bộ phận chức năng. Điều này có thể do cấu trúc tổ chức còn cứng nhắc, thiếu hệ thống công nghệ phù hợp, hoặc văn hóa chia sẻ chưa được khuyến khích.

Trong thực tế, nhiều doanh nghiệp vẫn để thông tin "bị kẹt" ở một phòng ban. Ví dụ, bộ phận bán hàng nắm rất rõ phản hồi từ khách hàng nhưng không chia sẻ cho phòng sản xuất hoặc phòng phát triển sản phẩm. Hoặc bộ phận marketing thu thập nhiều thông tin thị trường nhưng không chia sẻ lại cho ban giám đốc khi lập chiến lược. Hệ quả là tri thức bị "ngắt đoạn", không được chuyển hóa thành hành động đổi mới toàn diện.

Để khắc phục, các DNNVV tại TP.HCM có thể:

*Triển khai công cụ chia sẻ tri thức*: Sử dụng Google Drive, Microsoft Teams, hoặc Notion để tạo kho lưu trữ tri thức chung. Ví dụ, bộ phận marketing tải báo cáo về hành vi khách hàng lên Google Drive, trong khi bộ phận sản xuất cập nhật thông tin về quy trình sản xuất mới. Các công cụ này miễn phí hoặc có chi phí thấp (dưới 10 USD/người/tháng), phù hợp với DNNVV.

*Tổ chức họp liên phòng ban định kỳ*: Tổ chức các buổi họp "học nhanh 15 phút" mỗi tuần, nơi đại diện từ các bộ phận (bán hàng, marketing, sản xuất, chăm sóc khách hàng) chia sẻ ngắn gọn thông tin thu thập được. Ví dụ, bộ phận bán hàng báo cáo về xu hướng khách hàng yêu cầu giao hàng trong ngày, trong khi marketing chia sẻ dữ liệu về hiệu quả quảng cáo TikTok. Mục tiêu: mỗi bộ phận đóng góp ít nhất một ý tưởng hoặc thông tin mới mỗi tháng.

*Xây dựng văn hóa học hỏi chéo và phản biện tích cực*: Ban lãnh đạo khuyến khích nhân viên từ các bộ phận tham gia vào các dự án đổi mới, như phát triển sản phẩm mới. Ví dụ, khi một công ty thực phẩm ra mắt món ăn mới, nên mời đại diện từ bán hàng (hiểu nhu cầu khách hàng), marketing (định vị thương hiệu), và sản xuất (đánh giá tính khả thi) cùng thảo luận. Một cơ chế thưởng nhỏ (phiếu quà tặng 500.000 VNĐ) cho ý tưởng được áp dụng sẽ thúc đẩy sự tham gia.

*Đào tạo nhân viên về chia sẻ tri thứ***c**: Tổ chức các buổi đào tạo ngắn (2-3 giờ mỗi quý) về cách sử dụng công cụ như Microsoft Teams hoặc cách trình bày ý tưởng hiệu quả. Ví dụ, một doanh nghiệp bán lẻ đào tạo nhân viên cách nhập dữ liệu khách hàng vào Trello để theo dõi xu hướng mua sắm.

Việc cải thiện tích hợp tri thức không cần chi phí lớn, nhưng cần sự cam kết của ban lãnh đạo trong việc xây dựng nền tảng chia sẻ tri thức, khuyến khích phối hợp liên chức năng, và gắn kết các bộ phận cùng hướng đến mục tiêu đổi mới. Khi thông tin được chia sẻ hiệu quả, tốc độ đổi mới sẽ nhanh hơn và chính xác hơn – điều rất cần thiết trong môi trường kinh doanh cạnh tranh như tại TP.HCM.

### *5.2.3. Chuẩn hóa việc ứng dụng tri thức vào đổi mới sản phẩm – dịch vụ.*

Ứng dụng tri thức là giai đoạn "chuyển hóa" cuối cùng trong chuỗi quản trị tri thức, nơi mà tri thức đã được nắm bắt và tích hợp được sử dụng để giải quyết vấn đề thực tế, cải tiến quy trình hoặc đổi mới sản phẩm – dịch vụ. Kết quả nghiên cứu cho thấy ứng dụng tri thức có hệ số $\beta = 0.345$ và tổng ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh đạt 0.370 – cho thấy đây là một yếu tố trung tâm trong việc biến tri thức thành lợi thế thị trường.

Tuy nhiên, thực tế tại nhiều DNNVV ở TP.HCM cho thấy tình trạng phổ biến là: có dữ liệu, có ý tưởng, nhưng không triển khai được, hoặc triển khai xong thì không duy trì được lâu dài. Nguyên nhân thường nằm ở việc thiếu quy trình áp dụng tri thức vào hoạt động, thiếu cơ chế thử nghiệm nhỏ trước khi mở rộng, và thiếu chỉ số đo lường rõ ràng.

Để khắc phục, các DNNVV tại TP.HCM có thể thực hiện các giải pháp sau:

Chuẩn hóa quy trình áp dụng tri thức theo hướng đơn giản – linh hoạt – thực tiễn. Chẳng hạn: (1) Tri thức mới → (2) Phân tích giá trị áp dụng → (3) Triển khai thử nghiệm ở quy mô nhỏ → (4) Đo lường kết quả → (5) Mở rộng nếu hiệu quả. Ví dụ, nếu khách hàng phản hồi rằng kênh bán hàng online hiệu quả hơn, doanh nghiệp có thể thử bán một nhóm sản phẩm trước trên sàn thương mại điện tử, sau đó mới mở rộng toàn bộ.

Tích hợp tri thức vào các quy trình làm việc hằng ngày, không để tri thức chỉ nằm trên giấy. Ví dụ: sau khi tham gia hội chợ ngành hàng, thay vì chỉ báo cáo, bộ phận bán hàng có thể được yêu cầu cập nhật các điểm học được vào tài liệu bán hàng mới, hoặc đề xuất thay đổi ưu đãi theo chiến lược đối thủ.

Khuyến khích ứng dụng tri thức thông qua cơ chế thưởng – thử – học: cho phép nhân viên áp dụng thử các ý tưởng mới, không trừng phạt nếu thất bại hợp lý, và có thưởng nếu kết quả tốt. Đây là mô hình phù hợp với văn hóa của DNNVV – nơi sự nhanh nhạy, sáng tạo thường đến từ cá nhân hơn là quy trình lớn. . Ví dụ, một công ty logistics thử nghiệm dịch vụ giao hàng bằng xe máy điện cho một khu vực trước khi áp dụng rộng

rãi. Một cơ chế thưởng (1-2 triệu VNĐ cho ý tưởng mang lại doanh thu) sẽ khuyến khích sáng tạo.

Thiết lập bộ chỉ số ứng dụng tri thức đơn giản: như số lượng ý tưởng được triển khai trong quý, số sáng kiến mang lại doanh thu thực tế, hoặc thời gian từ khi có tri thức đến khi áp dụng. Điều này giúp ban lãnh đạo theo dõi tiến trình ứng dụng tri thức, tránh tình trạng "họp nhiều nhưng không làm".

Đối với các DNNVV tại TP.HCM – nơi tốc độ thay đổi thị trường nhanh, hành vi người tiêu dùng liên tục biến chuyển – thì khả năng ứng dụng nhanh tri thức chính là lợi thế cạnh tranh tự nhiên. Chậm một nhịp là mất khách hàng. Vì vậy, doanh nghiệp cần coi ứng dụng tri thức là một năng lực vận hành cốt lõi, không chỉ là hoạt động phụ trợ.

### *5.2.4. Tăng cường khả năng thích ứng tổ chức trong môi trường biến động cao.*

Với hệ số tác động $\beta = 0.292$ và tổng ảnh hưởng gián tiếp đến lợi thế cạnh tranh là 0.259, khả năng thích ứng được xác định là một trong những yếu tố then chốt thúc đẩy hiệu suất đổi mới và giúp DNNVV duy trì vị thế trong môi trường kinh doanh biến động.

Thực tiễn tại TP.HCM – nơi có tốc độ đô thị hóa nhanh, chính sách thay đổi linh hoạt, thị hiếu người tiêu dùng biến động mạnh, và đặc biệt là áp lực cạnh tranh từ các doanh nghiệp FDI và startup công nghệ – đòi hỏi các DNNVV phải linh hoạt hơn bao giờ hết. Tuy nhiên, khảo sát từ nghiên cứu cho thấy không ít doanh nghiệp còn chậm trong việc chuyển đổi mô hình kinh doanh, thích ứng sản phẩm theo nhu cầu mới, hay áp dụng công nghệ số phù hợp.

Để cải thiện năng lực thích ứng, các DNNVV tại TP.HCM nên triển khai một số giải pháp sau:

Cơ cấu tổ chức theo hướng linh hoạt: Giảm thiểu tầng nấc quản lý, tăng cường quyền ra quyết định tại cấp tổ – nhóm – dự án. Ví dụ, nếu có xu hướng tiêu dùng mới trên mạng xã hội, nhóm digital marketing có thể tự điều chỉnh ngân sách thử nghiệm mà không cần đợi phê duyệt từ cấp cao.

Xây dựng chiến lược "linh hoạt có kiểm soát": Nghĩa là doanh nghiệp cần có các phương án dự phòng rõ ràng (kịch bản thị trường) nhưng vẫn để mở khả năng chuyển đổi nhanh theo diễn biến thực tế. Trong bối cảnh TP.HCM thường xuyên thay đổi quy định thương mại, logistics, các DNNVV có thể học cách phản ứng từ các doanh nghiệp vận tải, nhà hàng hoặc giáo dục tư thục – vốn có khả năng xoay trục nhanh.

Phát triển "tư duy thích ứng" trong văn hóa tổ chức: Qua đào tạo nội bộ về năng lực giải quyết vấn đề, tư duy linh hoạt, công cụ quản lý thay đổi. Đây là điều rất cần thiết với doanh nghiệp có nguồn nhân lực trẻ, vốn là lợi thế phổ biến của DNNVV ở TP.HCM.

Tăng cường hợp tác linh hoạt với các bên liên quan: như khách hàng thân thiết, nhà cung cấp, các tổ chức xúc tiến thương mại hoặc công nghệ. Việc duy trì mạng lưới đối tác giúp doanh nghiệp có nhiều kênh cảnh báo sớm và chia sẻ giải pháp ứng biến với biến động thị trường.

Trong bối cảnh TP.HCM là thị trường mở, năng động, và giàu tính cạnh tranh, khả năng thích ứng không còn là điểm cộng mà là yêu cầu sống còn. Do đó, các DNNVV cần chuyển khả năng thích ứng từ phản ứng thụ động sang hành động chủ động, xem đó là chiến lược dài hạn chứ không chỉ là phản xạ tạm thời.

### *5.2.5. Khả năng hấp thụ – Chìa khóa để học hỏi nhanh trong bối cảnh giới hạn nguồn lực*

Kết quả nghiên cứu cho thấy khả năng hấp thụ có hệ số tác động trực tiếp thấp nhất đến hiệu suất đổi mới ($\beta = 0.067$), và tổng ảnh hưởng gián tiếp đến lợi thế cạnh tranh chỉ đạt 0.033. Tuy nhiên, điều này không đồng nghĩa với việc khả năng hấp thụ kém quan trọng, mà phản ánh thực trạng còn hạn chế trong việc khai thác tri thức từ bên ngoài của nhiều DNNVV tại TP.HCM.

Khả năng hấp thụ là năng lực doanh nghiệp trong việc nhận biết giá trị của tri thức từ môi trường bên ngoài, thu nhận, chuyển hóa và áp dụng chúng vào hoạt động nội bộ. Với đặc điểm TP.HCM là nơi tập trung nhiều nguồn tri thức bên ngoài như các hội chợ triển lãm, hội thảo ngành nghề, trường đại học, startup đổi mới sáng tạo, viện nghiên cứu

và đối thủ cạnh tranh trực tiếp – thì việc không hấp thụ hiệu quả nguồn tri thức này sẽ là một lãng phí lớn đối với các DNNVV.

Để tăng cường khả năng hấp thụ, các DNNVV tại TP.HCM có thể cân nhắc các chiến lược sau:

- Cử nhân viên tham gia các hội thảo chuyên ngành, các khóa tập huấn hoặc hội chợ công nghệ, sau đó yêu cầu họ chia sẻ lại thông tin học được cho toàn công ty. Đây là cách đơn giản nhưng hiệu quả giúp doanh nghiệp thu nhận tri thức mà không phải đầu tư vào R&D tốn kém.
- Thiết lập các kênh kết nối thường xuyên với khách hàng và đối tác, như nhóm Zalo để trao đổi liên tục, bảng khảo sát ngắn cuối mỗi giao dịch, hoặc đơn giản là mời khách hàng chia sẻ góp ý định kỳ. Những thông tin nhỏ này chính là nguồn tri thức thực tế có giá trị nếu được doanh nghiệp xử lý và biến thành hành động.
- Xây dựng cơ chế nội bộ giúp chuyển hóa tri thức từ bên ngoài thành tri thức có thể hành động. Ví dụ: mỗi quý chọn một tri thức mới (về công nghệ, sản phẩm, quy trình...) được thu nhận từ bên ngoài để thử nghiệm trong hoạt động kinh doanh, sau đó đánh giá hiệu quả. Việc này vừa giúp chuyển hóa, vừa hình thành thói quen ứng dụng tri thức.
- Tăng cường hợp tác với các viện nghiên cứu, trung tâm khởi nghiệp, trường đại học địa phương như ĐH Kinh tế - Tài chính TP.HCM, ĐH Bách Khoa, Trung tâm Kết nối đổi mới sáng tạo… để tận dụng kiến thức chuyên gia, các giải pháp công nghệ sẵn có với chi phí thấp hoặc đồng tài trợ từ nhà nước.

Thực tế cho thấy, khả năng hấp thụ tri thức chính là giải pháp "tăng tốc thông minh" cho các DNNVV – nhất là trong môi trường TP.HCM vốn năng động, nhưng đồng thời cũng gây áp lực lớn về tốc độ cải tiến. Do đó, đầu tư vào khả năng hấp thụ tri thức không nên bị xem nhẹ, mà cần được thiết kế như một phần trong chiến lược đổi mới dài hạn của doanh nghiệp.

#### *5.2.6. Khả năng đổi mới – Hạt nhân sáng tạo nhưng chưa được khai thác tối ưu*

Trong mô hình nghiên cứu, khả năng đổi mới có hệ số tác động trực tiếp đến hiệu suất đổi mới là $\beta = 0.125$ và tổng ảnh hưởng gián tiếp đến lợi thế cạnh tranh là 0.074. Mặc dù không phải là yếu tố mạnh nhất trong mô hình, nhưng nó vẫn giữ vai trò cốt lõi trong việc chuyển hóa tri thức và năng lực tổ chức thành sản phẩm, dịch vụ hoặc quy trình mới – đặc biệt quan trọng trong các ngành có chu kỳ sản phẩm ngắn như công nghệ, thương mại điện tử, F&B tại TP.HCM.

Kết quả nghiên cứu phản ánh đúng thực trạng ở nhiều DNNVV tại TP.HCM hiện nay: có ý tưởng đổi mới nhưng thiếu điều kiện để triển khai đến cùng; hoặc ngược lại, có nhu cầu cải tiến nhưng thiếu văn hóa đổi mới và cơ chế hỗ trợ từ bên trong. Điều này làm cho quá trình đổi mới bị ngắt đoạn, thường dừng lại ở cấp độ "sáng kiến cá nhân" mà chưa hình thành năng lực tổ chức thực sự.

Để cải thiện khả năng đổi mới, các DNNVV có thể triển khai các hướng sau:

Thiết lập môi trường nuôi dưỡng ý tưởng trong nội bộ: Không cần tốn kém, một "hộp thư sáng kiến" qua Google Form, hoặc cuộc thi "ý tưởng cải tiến nhỏ mỗi quý" có thể là cách đơn giản để khơi dậy tinh thần đổi mới từ nhân viên. Quan trọng hơn, cần có người chịu trách nhiệm chọn lọc và thí điểm ý tưởng đó vào thực tế.

Áp dụng tư duy đổi mới tinh gọn: Thay vì phát triển ý tưởng theo cách truyền thống (kế hoạch đầy đủ rồi mới triển khai), DNNVV nên thử áp dụng nguyên tắc "thử – học – điều chỉnh". Ví dụ: nếu có ý tưởng phát triển dịch vụ mới, doanh nghiệp có thể triển khai ở một nhóm khách hàng giới hạn để lấy phản hồi trước khi đầu tư lớn.

Ưu tiên đổi mới quy trình và mô hình kinh doanh – chứ không chỉ sản phẩm. Nhiều DNNVV TP.HCM trong lĩnh vực logistics, bán lẻ, giáo dục đã thành công nhờ thay đổi cách cung cấp dịch vụ (ví dụ: từ offline sang livestream; từ thanh toán trực tiếp sang tích hợp ví điện tử; từ đào tạo lớp học sang mô hình học kết hợp).

Tìm kiếm và học hỏi đổi mới từ các đơn vị xung quanh: TP.HCM có hệ sinh thái startup và công nghệ phát triển mạnh – là nguồn cảm hứng và hợp tác tiềm năng để

DNNVV tiếp cận nhanh với giải pháp mới (ví dụ: phần mềm bán hàng, chatbot AI, hệ thống chăm sóc khách hàng tự động...).

Đổi mới không nhất thiết phải là những sáng kiến "tạo đột phá" mà có thể bắt đầu từ những thay đổi nhỏ – nhưng liên tục và phù hợp. Đối với DNNVV tại TP.HCM, năng lực đổi mới chính là công cụ giúp họ khác biệt hóa bản thân trong một thị trường đầy cạnh tranh, đồng thời ứng phó linh hoạt với biến động của môi trường kinh doanh đô thị.

### *5.2.7. Hiệu suất đổi mới – Biến tri thức và năng lực động thành lợi thế cạnh tranh thực sự*

Trong toàn bộ mô hình nghiên cứu, hiệu suất đổi mới là yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến lợi thế cạnh tranh, với hệ số $\beta = 0.928$ – cao vượt trội so với các yếu tố khác. Điều này xác nhận rằng, dù doanh nghiệp có sở hữu tri thức tốt hay năng lực cao đến đâu, nhưng nếu không chuyển hóa thành kết quả đổi mới cụ thể thì cũng khó tạo ra giá trị bền vững trên thị trường.

Đối với các DNNVV tại TP.HCM – vốn có đặc điểm là quy mô nhỏ, tốc độ xoay chuyển nhanh nhưng nguồn lực hạn chế – thì hiệu suất đổi mới không chỉ là mục tiêu phát triển mà còn là chỉ số sống còn. Tuy nhiên, thực tế khảo sát cho thấy nhiều doanh nghiệp vẫn đang thiếu công cụ đo lường, thiếu quy trình quản lý đổi mới bài bản, dẫn đến tình trạng "đổi mới theo cảm tính", "nhiều ý tưởng nhưng ít kết quả".

Để cải thiện hiệu suất đổi mới một cách hiệu quả và phù hợp, các DNNVV tại TP.HCM có thể cân nhắc:

Xây dựng chỉ số đo lường hiệu suất đổi mới nội bộ: như số lượng sản phẩm mới mỗi quý, tỷ lệ doanh thu từ sản phẩm mới, thời gian đưa ý tưởng ra thị trường, hoặc tỷ lệ ý tưởng được thương mại hóa thành công. Các chỉ số này giúp doanh nghiệp theo dõi tiến độ, phát hiện điểm nghẽn và nâng cao hiệu quả từng bước trong quá trình đổi mới.

Liên kết đổi mới với mục tiêu kinh doanh cụ thể, tránh đổi mới lan man hoặc thiếu trọng tâm. Ví dụ: nếu mục tiêu là tăng trưởng khách hàng trẻ tại TP.HCM, thì đổi mới

nên tập trung vào kênh phân phối hiện đại (online, mạng xã hội), thay vì chỉ cải tiến sản phẩm truyền thống.

Đưa hiệu suất đổi mới vào KPI của các cấp quản lý, đặc biệt ở bộ phận marketing, sản xuất và chăm sóc khách hàng. Việc gắn trách nhiệm cá nhân với đổi mới sẽ giúp doanh nghiệp chuyển đổi đổi mới từ ý tưởng tự phát thành chiến lược có quản trị.

Tạo môi trường đổi mới tích cực: khuyến khích phản biện xây dựng, thưởng cho sáng kiến được áp dụng thành công, và không phạt nhân viên khi ý tưởng chưa đem lại kết quả ngay. Với đặc điểm văn hóa cởi mở và dân chủ tại nhiều DNNVV TP.HCM, đây là nền tảng tốt để nuôi dưỡng động lực đổi mới dài hạn.

Tận dụng hệ sinh thái TP.HCM để đẩy nhanh hiệu suất: từ vườn ươm khởi nghiệp, trung tâm hỗ trợ DNNVV, đến các chương trình tài trợ đổi mới sáng tạo của thành phố – tất cả đều có thể giúp DNNVV tiết kiệm thời gian, chi phí và rủi ro khi đổi mới.

Tóm lại, hiệu suất đổi mới là điểm then chốt giúp tri thức và năng lực bên trong được chuyển hóa thành kết quả kinh doanh hữu hình. Với DNNVV TP.HCM, đây không chỉ là "thước đo thành công" mà còn là đòn bẩy chiến lược để bứt phá trong môi trường cạnh tranh gay gắt và biến động nhanh như hiện nay.

## 5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

### *5.3.1. Hạn chế*

Thứ nhất, nghiên cứu này chỉ tập trung vào các DNNVV tại TP.HCM, do đó, kết quả nghiên cứu có thể không phản ánh đầy đủ các yếu tố tác động trong các doanh nghiệp lớn hoặc các doanh nghiệp tại các khu vực khác. Điều này giới hạn khả năng khái quát hóa của các kết quả nghiên cứu đối với các bối cảnh khác ngoài TP.HCM.

Thứ hai, mặc dù nghiên cứu đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng để khám phá và đo lường các thang đo, nhưng việc thu thập dữ liệu thông qua khảo sát tự đánh giá có thể dẫn đến những sai lệch do tính chủ quan của người trả lời. Hiện tượng này có thể ảnh hưởng đến độ tin cậy của các kết quả nghiên cứu.

Thứ ba, nghiên cứu này chủ yếu dựa vào dữ liệu cắt ngang (cross-sectional), tức là dữ liệu được thu thập tại một thời điểm nhất định, không xem xét đến sự thay đổi và phát triển của các yếu tố nghiên cứu theo thời gian. Điều này hạn chế khả năng kiểm tra mối quan hệ nhân quả và ảnh hưởng dài hạn của quản trị tri thức và năng lực động lên hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Thứ tư, các thang đo sử dụng trong nghiên cứu chủ yếu được phát triển dựa trên các nghiên cứu quốc tế, mặc dù đã được điều chỉnh và hiệu chỉnh phù hợp với bối cảnh Việt Nam. Tuy nhiên, vẫn có khả năng một số yếu tố đặc thù của văn hóa và môi trường kinh doanh Việt Nam chưa được phản ánh đầy đủ trong các thang đo này.

Cuối cùng, nghiên cứu này chưa xem xét đầy đủ tác động của các yếu tố khác như sự thay đổi của môi trường pháp lý, chính sách của nhà nước, hay các yếu tố văn hóa, xã hội khác có thể ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa quản trị tri thức, năng lực động, hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp. Điều này mở ra cơ hội cho các nghiên cứu trong tương lai để khắc phục những hạn chế này và mở rộng phạm vi nghiên cứu.

### *5.3.2. Hướng nghiên cứu tiếp theo*

Thứ nhất, các nghiên cứu trong tương lai nên mở rộng phạm vi nghiên cứu sang các loại hình doanh nghiệp khác, không chỉ giới hạn ở DNNVV tại TP.HCM. Việc nghiên cứu các doanh nghiệp lớn hoặc các doanh nghiệp hoạt động ở các khu vực khác sẽ giúp tăng khả năng khái quát hóa của các kết quả nghiên cứu và hiểu rõ hơn về sự khác biệt trong tác động của quản trị tri thức và năng lực động đến hiệu suất đổi mới và lợi thế cạnh tranh.

Thứ hai, nghiên cứu trong tương lai có thể áp dụng phương pháp nghiên cứu dọc (longitudinal study) để theo dõi sự thay đổi và phát triển của các yếu tố quản trị tri thức, năng lực động, và hiệu suất đổi mới theo thời gian. Điều này sẽ giúp kiểm tra mối quan hệ nhân quả và xác định các ảnh hưởng dài hạn, cũng như sự tiến triển của các yếu tố nghiên cứu, từ đó đưa ra các kết luận chính xác và toàn diện hơn.

Thứ ba, để cải thiện độ tin cậy của kết quả, các nghiên cứu tiếp theo có thể kết hợp các phương pháp thu thập dữ liệu khác nhau, như phỏng vấn sâu hoặc nghiên cứu trường hợp điển hình, nhằm bổ sung cho dữ liệu khảo sát tự đánh giá. Việc sử dụng dữ liệu hỗn hợp sẽ giúp giảm thiểu sai lệch do tính chủ quan của người trả lời và cung cấp một cái nhìn toàn diện hơn về các yếu tố tác động.

Thứ tư, Văn hóa doanh nghiệp Việt Nam có tác động sâu sắc đến quản trị tri thức, năng lực động và hiệu suất đổi mới, với cả những ảnh hưởng tích cực lẫn hạn chế, xuất phát từ các đặc điểm văn hóa đặc thù.

Về quản trị tri thức, văn hóa Việt Nam đề cao tính tập thể, khuyến khích sự gắn kết và hợp tác trong nhóm, tạo điều kiện thuận lợi cho việc chia sẻ thông tin và kinh nghiệm giữa các thành viên trong doanh nghiệp. Ví dụ, trong các công ty có môi trường làm việc thân thiện, nhân viên thường sẵn sàng trao đổi kiến thức chuyên môn hoặc kinh nghiệm thực tiễn, từ đó nâng cao năng lực tổ chức. Tuy nhiên, tính phân cấp mạnh mẽ trong văn hóa doanh nghiệp Việt Nam, nơi cấp dưới thường tôn trọng và tuân thủ ý kiến của cấp trên, có thể hạn chế sự cởi mở trong việc đóng góp ý tưởng mới. Nhân viên có thể e dè khi chia sẻ quan điểm hoặc kiến thức vì lo ngại bị đánh giá hoặc không được đón nhận, dẫn đến việc tri thức bị "giam giữ" ở một số cá nhân hoặc bộ phận, làm giảm hiệu quả quản trị tri thức.

Đối với năng lực động, tức khả năng của doanh nghiệp trong việc thích nghi, tích hợp và tái cấu trúc nguồn lực để đối phó với môi trường kinh doanh thay đổi, văn hóa Việt Nam cũng mang đến cả cơ hội và thách thức. Người Việt thường có xu hướng ưu tiên sự ổn định, tránh rủi ro, điều này khiến doanh nghiệp khó mạnh dạn thử nghiệm các chiến lược mới hoặc thay đổi mô hình kinh doanh. Tuy nhiên, bản chất linh hoạt, sáng tạo và khả năng ứng biến của người Việt trong cách giải quyết vấn đề có thể là nền tảng cho năng lực động nếu được khuyến khích đúng cách. Ví dụ, một số doanh nghiệp khởi nghiệp tại Việt Nam đã nhanh chóng thích nghi với xu hướng công nghệ số bằng cách áp dụng các giải pháp công nghệ mới, nhưng ở nhiều doanh nghiệp truyền thống, văn

hóa thận trọng và thiếu đầu tư vào nghiên cứu có thể làm chậm quá trình đổi mới và thích ứng.

Về hiệu suất đổi mới, văn hóa doanh nghiệp Việt Nam đang dần chuyển dịch theo hướng cởi mở hơn, đặc biệt trong các công ty khởi nghiệp và doanh nghiệp trẻ, nơi tinh thần sáng tạo và khởi nghiệp được đề cao. Các doanh nghiệp này thường sẵn sàng thử nghiệm các sản phẩm, dịch vụ hoặc mô hình kinh doanh mới, như các ứng dụng công nghệ hay nền tảng thương mại điện tử. Tuy nhiên, tư duy ngắn hạn, tập trung vào lợi nhuận tức thời và thiếu đầu tư dài hạn vào nghiên cứu và phát triển có thể cản trở đổi Tracing mới bền vững. Văn hóa doanh nghiệp khuyến khích thử nghiệm, chấp nhận thất bại như một phần của quá trình học hỏi, và tạo môi trường an toàn để nhân viên đề xuất ý tưởng sẽ giúp thúc đẩy đổi mới hiệu quả hơn.

Cuối cùng, nghiên cứu trong tương lai có thể xem xét bổ sung các yếu tố khác như môi trường pháp lý, các chính sách nhà nước có thể ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa quản trị tri thức, năng lực động, hiệu suất đổi mới, và lợi thế cạnh tranh. Việc kết hợp các yếu tố này sẽ cung cấp một bức tranh toàn diện hơn về cách các doanh nghiệp tại Việt Nam có thể tối ưu hóa quản trị tri thức và phát triển năng lực động để duy trì lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh thị trường ngày càng biến động.

# TÀI LIỆU THAM KHẢO TRONG NƯỚC


1. Bộ Thông tin và Truyền thông. (2024). *Chuyển đổi số cho doanh nghiệp nhỏ và vừa tại TP.HCM: Thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và tăng cường cạnh tranh*. Truy cập từ https://mic.gov.vn/chuyen-doi-so-cho-doanh-nghiep-nho-va-vua-tai-tphcm-thuc-day-tang-truong-kinh-te-va-tang-cuong-canh-tranh-197241224155147386.htm
2. Chi cục Thống kê TP.HCM. (2021). *Báo cáo tình hình kinh tế - xã hội TP.HCM năm 2021*.
3. Cục Thống kê TP.HCM. (2024). *Báo cáo Kinh tế - Xã hội tháng 2 năm 2024*. Truy cập từ https://thongkehochiminh.gso.gov.vn/Thongbao/SO%20LIEU%20VI%20MO_2024_KTXH_T02_CT.pdfStatistical Office of Ho Chi Minh City
4. Đặng Thị Việt Đức. (2019). Tác động của công nghệ thông tin và truyền thông đến kinh tế việt nam. *Hue University Journal of Science: Economics and Development*, *128*(5D), 5-19.
5. Đoàn Bảo Sơn, Hà Minh Trí, và Hồ Nguyễn Công Trình. (2023). Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, vốn trí tuệ và hiệu quả đổi mới: Bằng chứng từ ngành thông tin và truyền thông (ICT) ở Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính-Marketing*, 73-85.
6. Lê Ba Phong. (2021). Tăng cường khả năng đổi mới thanh đạm cho các doanh nghiệp Việt Nam: Vai trò của lãnh đạo chuyển đổi và khả năng quản trị tri thức của doanh nghiệp. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển-Đại học Kinh tế Quốc dân, 286*, 68-77.
7. Nguyễn Hoàng Minh. (2020). Hiệu quả đổi mới các doanh nghiệp tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Đại học cần Thơ, 56*(6), 289-301.
8. Nguyễn Hoàng. (2024). Đổi mới sáng tạo và tác động đến hiệu quả xuất khẩu: nghiên cứu thực nghiệm tại các doanh nghiệp việt nam. *Tạp Chí Khoa Học Thương Mại*, 3-16
9. Nguyễn Hữu Nghị và Mai Tường An. (2020). Mối quan hệ giữa chia sẻ tri thức, sự hài lòng trong công việc và hiệu suất làm việc: trường hợp các công ty khởi nghiệp trong

lĩnh vực du lịch trên địa bàn thành phố hồ chí minh. *Tạp Chí Khoa Học Đại Học Mở Thành Phố Hồ Chí Minh - Kinh Tế Và Quản Trị Kinh Doanh, 13*(2), 3-18.

10. Nguyễn Quang Thu, Ngô Quang Huấn, và Trần Nha Ghi. (2020). Đổi mới mô hình kinh doanh và kết quả hoạt động của doanh nghiệp khởi nghiệp: Bằng chứng tại Việt Nam. *Tạp Chí Khoa Học Đại Học Mở Thành Phố Hồ Chí Minh-Kinh Tế Và Quản Trị Kinh Doanh, 15*(2), 72-87.

11. Nguyễn Quốc Duy. (2020). Năng lực hấp thụ và đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp Việt Nam: Tác động của tích hợp tri thức. *Tạp chí kinh tế và phát triển, 271*(II), 67-77.

12. Nguyễn Thị Huyền Ngân và Nguyễn Viết Thái (2024). Vai trò của năng lực hấp thụ, năng lực đổi mới và đổi mới có trách nhiệm với lợi thế cạnh tranh bền vững: Nghiên cứu trong lĩnh vực khách sạn. *Tạp chí kinh tế và kinh doanh, 4*(1), 32-32.

13. Nguyễn, H. H., Trần, Đ. K., & Nguyễn, K. (2022). Quản trị tri thức và năng lực đổi mới sáng tạo đối với hiệu quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Tạp chí Quản lý Nhà nước. Truy cập từ https://www.quanlynhanuoc.vn/2022/08/02/quan-tri-tri-thuc-va-nang-luc-doi-moi-sang-tao-doi-voi-hieu-qua-hoat-dong-kinh-doanh-cua-cac-doanh-nghiep-nho-va-vua/

14. Nguyễn, K., Nguyễn, H. H., & Trần, Đ. K., (2023). Mối quan hệ giữa năng lực quản trị tri thức, đổi mới với kết quả kinh doanh của các DNNVV ngành xây dựng. *Tạp chí Tài chính*. Truy cập từ https://tapchitaichinh.vn/moi-quan-he-giua-nang-luc-quan-tri-tri-thuc-doi-moi-voi-ket-qua-kinh-doanh-cua-cac-dnnvv-nganh-xay-dung.htm

15. Phạm Anh Tuấn và Phạm Quốc Trung. (2021). Mối quan hệ giữa quản lý tri thức, đổi mới, và hiệu quả tổ chức: Nghiên cứu thực nghiệm tại các Doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam. *Tạp chí khoa học đại học mở thành phố Hồ Chí Minh-Kinh tế và quản trị kinh doanh, 16*(2), 45-61.

16. Tổng cục Thống kê. (2023). *Báo cáo tình hình kinh tế xã hội tháng 5 năm 2023*.

17. Trung tâm Đổi mới sáng tạo Quốc gia (2021). Phát triển bộ tiêu chí đánh giá doanh nghiệp đổi mới sáng tạo tại Việt Nam. VietnamPlus. Truy cập từ VietnamPlus (Vietnam+ (VietnamPlus)).

# TÀI LIỆU THAM KHẢO NƯỚC NGOÀI


1. Ahmed, S. S., Guozhu, J., Mubarik, S., Khan, M., & Khan, E. (2020). Intellectual capital and business performance: the role of dimensions of absorptive capacity. *Journal of Intellectual Capital, 21*(1), 23-39.

2. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly, 25*(1), 107-136.

3. Albort-Morant, G., Leal-Rodríguez, A. L., & Fernández-Rodríguez, V. (2018). Assessing the origins, evolution and prospects of the literature on dynamic capabilities: A bibliometric analysis. *European Research on Management and Business Economics, 24*(1), 42–52. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.06.004

4. Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation, 28*(6), 315-326.

5. Aljanabi, A. R. A. (2022). The role of innovation capability in the relationship between marketing capability and new product development: evidence from the telecommunication sector. *European Journal of Innovation Management, 25*(1), 73-94.

6. Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of business research*, *136*, 602-611.

7. Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews, 11*(1), 29-49.

8. Andreeva, T., & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. Journal of Knowledge Management, 15(6), 1016-1034.

9. Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management, 16*(4), 617–636.

10. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.
11. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Pearson.
12. Baumgartner, H., & Weijters, B. (2021). Dealing with common method variance in international marketing research. Journal of International Marketing, 29(3), 7-22.
13. Berghman, L., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2020). Unlocking the innovation potential of B2B firms: A dynamic capabilities perspective. *Industrial Marketing Management, 89*, 84-96.
14. Breznik, L., & Hisrich, R. D. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: Are they related?. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 21*(3), 368-384.
15. Brink, T. (2019). Organizational capabilities and profitability in small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research, 101*, 661-671.
16. Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research, 67*(12), 2891-2902.
17. Centobelli, P., Cerchione, R., Esposito, E., & Shashi, M. (2020). Knowledge management systems: The impact on strategy, innovation, and performance. *Journal of Business Research, 119*, 25-36.
18. Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Knowledge sharing in international markets for product and process innovation: moderating role of firm's absorptive capacity. *International Marketing Review, 39*(3), 706-733.
19. Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
20. Chung, C. H. (2020). Time-based hypercompetition. *International Journal of Information Systems and Change Management, 12*(1), 53-70.

21. Cooper, R. G. (1990). Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons, 33*(3), 44-54.

22. Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management, 17*(3), 215-236.

23. Daskalakis, S., & Mantas, J. (2008). Evaluating the impact of a service-oriented framework for healthcare interoperability. *Stud Health Technol Infrorm*, 136, 285-290.

24. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *Harvard Business Press*.

25. De Luca, L. M., Herhausen, D., Troilo, G., & Rossi, A. (2020). How and when do big data investments pay off? The role of marketing affordances and service innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science, 48*(4), 763-785.

26. Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research,* 68(2), 360–370.

27. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal, 21*(10-11), 1105-1121.

28. Elhusseiny, M. F., & Crispim, J. A. (2022). The challenges facing SMEs in the era of global economy: A literature review. *Journal of Business and Economics, 14*(1), 45-58.

29. Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research, 19*(4), 440-452.

30. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.

31. Fornell, C., và Bookstein, F. L. (1982). Tow structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452.

32. Games, D., Taylor, S., & Corso, M. (2019). Revisiting the VRIN framework: A review and agenda for future research. *Strategic Management Review, 45*(2), 75-89.

33. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal, 47*(2), 209-226.

34. Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems, 18*(1), 185-214.

35. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal, 17*(S2), 109-122.

36. Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.

37. Hagedoorn, J., & Cloodt, M. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?. *Research policy*, *32*(8), 1365-1379.

38. Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (p. 197). Springer Nature.

39. Leguina, A. (2015). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).

40. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). *Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities*. Strategic Management Journal, 36(6), 831-850.

41. Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007*). Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell Publishing.

42. Henseler, J và Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580.

43. Henseler, J., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural aquation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 43, 115-135.

44. Heredia-Calzado, C., & Duréndez, A. (2019). *The influence of knowledge management and dynamic capabilities on the performance of SMEs in the technology sector*. Journal of Knowledge Management, 23(5), 824-843.

45. Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford University Press.

46. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2012). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.

47. Höck, C., & Ringle, C. M. (2010). *Local Strategic Networks in the Software Industry: An Empirical Analysis of the Value Continuum*. International Journal of Knowledge Management Studies, 4(2), 132-151

48. Höck, C., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2010). Management of multipurpose stadiums: Importance and performance measurement of service interfaces. *International Journal of Services Technology and Management*, 14, 188-207.

49. Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. Strategic management journal, 20(2), 195-204.

50. Ibidunni, A. S., Kolawole, A. I., Olokundun, M. A., & Ogbari, M. E. (2020*). Knowledge transfer and innovation performance of small and medium enterprises (SMEs): An informal economy analysis*. Heliyon, 6(8).

51. Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of knowledge management*, *20*(2), 230-257.

52. Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). *Jan and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?*. Academy of management journal, 48(6), 999-1015. https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573106

53. Kastelli, I., Dimas, P., Stamopoulos, D., & Tsakanikas, A. (2024). *Linking digital capacity to innovation performance: The mediating role of absorptive capacity.* Journal of the Knowledge Economy, 15(1), 238-272.

54. Kryscynski, D., Coff, R., & Campbell, B. (2021). *Charting a path between firm-specific incentives and human capital-based competitive advantage*. Strategic management journal, 42(2), 386-412.

55. Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2019). *Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities*. Industrial and Corporate Change, 28(5), 1149-1172.

56. Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). *Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?*. Journal of Economic Psychology, *61*, 244-258.

57. Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400.

58. Liao, S., Fu, L., & Liu, Z. (2020). *Investigating open innovation strategies and firm performance: the moderating role of technological capability and market information management capability*. Journal of Business & Industrial Marketing, 35(1), 23-39.

59. López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). *Strategic knowledge management, innovation, and performance*. International Journal of Information Management, 31(6), 502-509.

60. Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). *Digital transformation and dynamic capabilities in SMEs: A European study*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 28(2), 178-197.

61. Nasution, H., Mavondo, F., Matanda, M., & Ndubisi, N. O. (2021). *Entrepreneurship: An engine for inclusive and sustainable economic growth in emerging markets*. Journal of Business Research, 125, 102-113.

62. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press.

63. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

64. Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). *Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory*. Organization Science, 20(3), 635-652.

65. O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2021*). Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford University Press.

66. OECD. (2020). SME and Entrepreneurship Outlook 2020. Retrieved from https://www.oecd.org/sme/

67. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, *88*(5), 879-903.

68. Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy. New York: Free*, *1*.

69. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2009). The core competence of the corporation. In *Knowledge and strategy* (pp. 41-59). Routledge.

70. Rumanti, A. A., Rizana, A. F., Septiningrum, L., Reynaldo, R., & Isnaini, M. M. R. (2022). Innovation capability and open innovation for small and medium enterprises (SMEs) performance: Response in dealing with the COVID-19 pandemic. *Sustainability, 14*(10), 5874.

71. Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2019). The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy. *Industrial Marketing Management, 76*, 144-156.

72. Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A., & Dezi, L. (2018). The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technological Forecasting and Social Change, 136*, 347-354.

73. Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge, 5*(4), 260-271.

74. Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal, 35*(2), 179-203.

75. Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals, 12*(1), 390-439.

76. Scuotto, V., Del Giudice, M., & Carayannis, E. G. (2017). The effect of social networking sites and absorptive capacity on SMES'innovation performance. *The journal of technology transfer*, *42*, 409-424.

77. Soete, L., & Freeman, C. (2012). *The economics of industrial innovation*. Routledge..

78. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319-1350.

79. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

80. Teece, D. J. (2020). Hand in glove: Open innovation and the dynamic capabilities framework. *Strategic Management Review, 1*(2), 233-253.

81. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509-533.

82. Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons..

83. Tu, Q., Vonderembse, M. A., Ragu-Nathan, T. S., & Sharkey, T. W. (2006). Absorptive capacity: Enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices. *Journal of operations management, 24*(5), 692-710.

84. Van Wijk, R., Jansen, J. J., & Lyles, M. A. (2008). Inter-and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies, 45*(4), 830-853.

85. Vrontis, D., Weber, Y., & Tsang, E. (2021). Knowledge acquisition in M&A: The role of absorptive capacity and integration approach. *Journal of Knowledge Management, 25*(1), 89-107

86. Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews, 9*(1), 31-51.

87. Wang, C., & Han, Y. (2011). Linking properties of knowledge with innovation performance: the moderate role of absorptive capacity. *Journal of knowledge management, 15*(5), 802-819.

88. Wang, Y., Hong, A., Li, X., & Gao, J. (2020). Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research, 116*, 214-220.

89. Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning, 52*(3), 326-349.

90. Wei, Z., Yi, Y., & Guo, H. (2014). Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. *Journal of Product Innovation Management, 31*(4), 832-847.

91. Wijaya, K. A., & Suasih, N. N. (2020). The impact of knowledge management on dynamic capabilities and competitive advantage of SMEs in Indonesia. *Management Science Letters, 10*(3), 579-590.

92. Wong, K. K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin, 24*(1), 1-32.

93. Wong. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24, 1-32 .

94. Wu, L., Chuang, C. H., & Hsu, C. H. (2014). Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective. *International Journal of Production Economics*, *148*, 122-132.

95. You, X., Wang, S., & Zhang, H. (2023). Knowledge management practices in the digital age: Impacts on firm performance and innovation. *Journal of Knowledge Management, 27*(1), 23-41.

96. Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review, 27*(2), 185-203.

97. Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review. *Journal of Management Studies,* 43(4), 917–955.

98. Zhou, L., Liu, B., & Li, H. (2021). Knowledge management, innovation capability and competitive advantage. *Journal of Business Research,* 124, 437–449.

99. Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science, 13*(3), 339-351.

100. Zucker, L. G., Darby, M. R., & Armstrong, J. S. (2002). Commercializing knowledge: University science, knowledge capture, and firm performance in biotechnology. *Management science, 48*(1), 138-153.

# PHỤ LỤC

## PHỤ LỤC 1

## NỘI DUNG THẢO LUẬN NHÓM HIỆU CHỈNH THANG ĐO

Phụ lục này cung cấp cái nhìn chi tiết về quá trình thảo luận nhóm với các chuyên gia nhằm hiệu chỉnh và hoàn thiện các thang đo sử dụng trong nghiên cứu. Các buổi thảo luận được thực hiện với sự tham gia của 6 chuyên gia (Phụ lục 2) có nhiều kinh nghiệm trong vai trò quản trị các DNNVV tại TP.HCM. Mục tiêu chính của các cuộc thảo luận là đảm bảo rằng các thang đo không chỉ phù hợp với bối cảnh nghiên cứu mà còn đạt được độ chính xác và tin cậy cao trong việc đo lường các khái niệm.

Các thang đo đã được xây dựng dựa trên các nghiên cứu nền tảng, sau đó điều chỉnh thông qua quá trình góp ý của các chuyên gia để phù hợp hơn với điều kiện thực tiễn của DNNVV tại Việt Nam. Các chuyên gia đã đưa ra nhiều ý kiến hữu ích để điều chỉnh nội dung, loại bỏ những biến không phù hợp và đề xuất bổ sung những yếu tố có tính ứng dụng cao trong thực tiễn quản trị doanh nghiệp.

Trong các phần sau, tác giả sẽ trình bày chi tiết quá trình điều chỉnh và tổng hợp các thang đo sau khi được thảo luận và thống nhất bởi các chuyên gia.

**1. Thang đo Nắm bắt Tri thức (KNB) –** với thang đo gốc của Tu và cộng sự (2006).

Mã hóa: KNB1 - Nắm bắt xu hướng mới
Thang đo gốc: *We seek to learn from tracking new market trends in our industry*
Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 1: “Việc nắm bắt xu hướng cần mở rộng hơn đến cả sản phẩm, dịch vụ và công nghệ để phù hợp với thực tiễn của các DNNVV.”
- Chuyên gia 2: “Câu hỏi hiện tại quá rộng, nên cụ thể hóa để tránh mơ hồ cho người trả lời.”

- Hiệu chỉnh: “Doanh nghiệp chúng tôi luôn cập nhật, nắm bắt những xu hướng mới về sản phẩm, dịch vụ hoặc công nghệ trên thị trường trong ngành của mình.”

Mã hóa: KNB2 - Tìm kiếm thông tin hữu ích
Thang đo gốc: *We seek to learn from routine search of useful information*
Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 3: “Thang đo này cần làm rõ yếu tố thường xuyên và có hệ thống, vì việc tìm kiếm thông tin nên mang tính chất lặp lại.”
- Chuyên gia 5: “Cần bổ sung thêm yếu tố hệ thống để nhấn mạnh tầm quan trọng của việc thu thập thông tin.”
- Hiệu chỉnh: “Doanh nghiệp chúng tôi học hỏi từ việc tìm kiếm thường xuyên và có hệ thống các thông tin hữu ích.”

Mã hóa: KNB3 - So sánh phương pháp tốt nhất
Thang đo gốc: *We seek to learn from benchmarking best practices in our industry*
Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 4: “Câu này phù hợp với thực tiễn, không cần thay đổi.”
- Chuyên gia 2: “Việc so sánh với phương pháp tốt nhất trong ngành đã được doanh nghiệp thực hiện, giữ nguyên câu hỏi.”
- Hiệu chỉnh: Không thay đổi, giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: KNB4 - Thử nghiệm công nghệ mới
Thang đo gốc: *We seek to learn from trying out new technologies*
Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 6: “Trong thực tế, công nghệ không chỉ được áp dụng vào sản phẩm mà còn vào quy trình sản xuất. Cần mở rộng nội dung để phù hợp với đa dạng ngành.”
- Chuyên gia 3: “Nên bao gồm cả quy trình để phản ánh thực tiễn ứng dụng công nghệ trong doanh nghiệp.”

- Hiệu chỉnh: “Doanh nghiệp chúng tôi tìm hiểu và học hỏi từ việc thử nghiệm các công nghệ mới trong sản phẩm và quy trình sản xuất.”

  Mã hóa: KNB5 - Học hỏi từ khách hàng và nhà cung cấp
  Thang đo gốc: *We seek to learn from our customers and suppliers*
  Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 5: “Khách hàng và nhà cung cấp là hai nguồn chính của tri thức, câu này đủ rõ ràng và phù hợp.”
- Chuyên gia 4: “Không cần thay đổi, vì việc học hỏi từ khách hàng và nhà cung cấp là rất phổ biến.”
- Hiệu chỉnh: Không thay đổi, giữ nguyên câu hỏi gốc.

  Mã hóa: KNB6 - Học hỏi từ cơ hội kinh doanh mới
  Thang đo gốc: *We seek to learn from taking new business opportunities*
  Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 3: “Nội dung câu này có phần trùng lặp với các câu hỏi trước về xu hướng thị trường, nên có thể loại bỏ để tránh dư thừa.”
- Chuyên gia 1: “Đồng ý loại bỏ câu hỏi này để giữ lại những câu hỏi có giá trị hơn.”
- Hiệu chỉnh: Câu hỏi này bị loại bỏ.

  Mã hóa: KNB7 - Học hỏi từ hoạt động R&D
  Thang đo gốc: *We seek to learn from conducting R&D activities*
  Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 2: “Với DNNVV, hoạt động R&D không phổ biến, nên câu này không phù hợp với thực tế của mẫu khảo sát.”
- Chuyên gia 6: “Doanh nghiệp nhỏ ít có nguồn lực cho R&D, nên câu này nên loại bỏ.”
- Hiệu chỉnh: Câu hỏi này bị loại bỏ.

**Tổng kết thảo luận về thang đo Nắm bắt tri thức:**

Sau buổi thảo luận, các chuyên gia đã đồng ý điều chỉnh một số câu hỏi để phù hợp với ngữ cảnh của các DNNVV tại TP.HCM. Các biến KNB6 và KNB7 bị loại bỏ do không phù hợp với thực tế của các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

**2. Thang đo Tích hợp Tri thức (KTH) –** Thang đo gốc của Jansen và cộng sự (2005)

Mã hóa: KTH1 - Tổ chức các cuộc họp để thu nhận tri thức
Thang đo gốc: *Our unit periodically organizes special meetings with customers or third parties to acquire new knowledge*
Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 1: "Tôi đồng ý với nội dung này vì các cuộc họp với khách hàng hoặc đối tác là cách hiệu quả để tích hợp tri thức từ bên ngoài."
- Chuyên gia 2: "Nên thêm yếu tố 'đặc biệt' để nhấn mạnh tính chất quan trọng của những cuộc họp này."
- Hiệu chỉnh: "Doanh nghiệp chúng tôi thường xuyên tổ chức các cuộc họp đặc biệt với khách hàng hoặc các bên thứ ba để thu nhận tri thức mới."

Mã hóa: KTH2 - Tiếp cận các chuyên gia để thu thập tri thức
Thang đo gốc: *Employees regularly approach third parties such as accountants, consultants, or tax consultants*
Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 3: "Trong thực tế, việc tiếp cận các chuyên gia bên ngoài là rất phổ biến, nên tôi đồng ý giữ nguyên câu này."
- Chuyên gia 4: "Nên làm rõ rằng những chuyên gia này thuộc các lĩnh vực liên quan đến hoạt động doanh nghiệp."
- Hiệu chỉnh: "Nhân viên của chúng tôi thường tiếp cận các chuyên gia để thu thập và học hỏi tri thức từ bên ngoài."

Mã hóa: KTH3 - Tương tác thường xuyên với các trụ sở chính hoặc đối tác

Thang đo gốc: *Our unit has frequent interactions with corporate headquarters to acquire new knowledge*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 5: "Câu hỏi này khá phù hợp với mô hình tổ chức của nhiều doanh nghiệp nhỏ có liên kết với các trụ sở chính hoặc đối tác thương mại."
- Chuyên gia 6: "Không cần thay đổi nhiều, nội dung này đã rõ ràng và dễ hiểu."
- Hiệu chỉnh: Không thay đổi, giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: KTH4 - Phân tích và giải thích những thay đổi của thị trường

Thang đo gốc: *We quickly analyze and interpret changing market demands*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 2: "Việc phân tích thị trường là cực kỳ quan trọng, nhất là trong các lĩnh vực có tốc độ thay đổi nhanh chóng như công nghệ."
- Chuyên gia 1: "Câu này rất sát với thực tế và không cần điều chỉnh thêm."
- Hiệu chỉnh: Không thay đổi, giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: KTH5 - Ghi nhận và lưu trữ tri thức mới

Thang đo gốc: *Employees record and store newly acquired knowledge for future reference*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 3: "Cần làm rõ quy trình ghi nhận tri thức để đảm bảo mọi người hiểu rằng đây là việc hệ thống hóa tri thức mới."
- Chuyên gia 4: "Đồng ý, nên thêm yếu tố 'rõ ràng' để nhấn mạnh tính hệ thống của quy trình."
- Hiệu chỉnh: "Doanh nghiệp chúng tôi có quy trình rõ ràng trong việc ghi nhận và lưu trữ tri thức mới được tiếp nhận cho tham chiếu trong tương lai."

Mã hóa: KTH6 - Điều chỉnh tri thức theo yêu cầu công việc

Thang đo gốc: *Our unit is able to quickly adjust knowledge according to work requirements*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 5: "Câu này có vẻ trùng lặp với các nội dung khác về khả năng tích hợp tri thức, nên có thể loại bỏ."
- Chuyên gia 6: "Tôi đồng ý, việc điều chỉnh tri thức nhanh chóng là quan trọng nhưng có thể được bao hàm trong các câu hỏi khác."
- Hiệu chỉnh: Câu hỏi này bị loại bỏ.

**Tổng kết thảo luận về thang đo Tích hợp tri thức:**

Sau buổi thảo luận, các chuyên gia đã đồng ý điều chỉnh một số câu hỏi để phù hợp với thực tế của các DNNVV tại TP.HCM. Cụ thể, biến KTH6 đã bị loại bỏ vì trùng lặp về nội dung.

**3. Thang đo Ứng dụng Tri thức (KUD)** – Thang đo gốc của Gold và cộng sự (2001)

Mã hóa: KUD1 - Sử dụng tri thức từ những sai lầm trong quá khứ

Thang đo gốc: *My organization has processes for applying knowledge learned from mistakes.*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 1: "Việc rút kinh nghiệm từ sai lầm rất quan trọng trong các doanh nghiệp nhỏ, vì nguồn lực hạn chế yêu cầu các quyết định phải chính xác hơn sau những thất bại."
- Chuyên gia 2: "Câu hỏi này rất sát thực tế và không cần thay đổi nhiều."
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc, không thay đổi.

Mã hóa: KUD2 - Sử dụng tri thức từ kinh nghiệm

Thang đo gốc: *My organization has processes for applying knowledge learned from*

*experiences.*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 3: “Kinh nghiệm là tài sản quý giá của doanh nghiệp, nên câu hỏi này rất phù hợp với mục tiêu nghiên cứu.”
- Chuyên gia 4: “Không cần chỉnh sửa thêm, nội dung câu hỏi đã rõ ràng.”
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: KUD3 - Sử dụng tri thức để phát triển sản phẩm/dịch vụ mới

Thang đo gốc: *My organization has processes for using knowledge in development of new products/services.*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 5: “Phát triển sản phẩm mới là một trong những cách doanh nghiệp cạnh tranh, nên việc áp dụng tri thức vào quá trình này rất quan trọng.”
- Chuyên gia 6: “Câu hỏi này phản ánh đúng tính chất đổi mới của doanh nghiệp và không cần chỉnh sửa.”
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: KUD4 - Xác định và áp dụng tri thức phù hợp với điều kiện cạnh tranh thay đổi

Thang đo gốc: *My organization is able to locate and apply knowledge to changing competitive conditions.*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 2: “Câu hỏi này giúp phản ánh sự linh hoạt của doanh nghiệp trong việc đối mặt với cạnh tranh, đặc biệt trong bối cảnh hiện nay.”
- Chuyên gia 3: “Đồng ý, không cần thay đổi câu hỏi.”
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: KUD5 - Kết nối các nguồn tri thức với các vấn đề và thách thức

Thang đo gốc: *My organization matches sources of knowledge to problems and challenges.*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 4: "Doanh nghiệp cần có khả năng kết nối các nguồn tri thức khác nhau để giải quyết các thách thức, nên câu hỏi này rất phù hợp."
- Chuyên gia 5: "Không cần thay đổi nội dung."
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: KUD6 - Sử dụng tri thức để cải thiện hiệu quả hoạt động

Thang đo gốc: *My organization uses knowledge to improve efficiency.*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 6: "Việc ứng dụng tri thức để nâng cao hiệu quả hoạt động là một phần quan trọng trong chiến lược phát triển của doanh nghiệp."
- Chuyên gia 1: "Câu hỏi này thể hiện rõ mục tiêu của nghiên cứu."
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: KUD7 - Sử dụng tri thức để điều chỉnh chiến lược

Thang đo gốc: *My organization uses knowledge to adjust strategic direction.*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 2: "Đây là một câu hỏi quan trọng, vì việc sử dụng tri thức để thay đổi chiến lược kinh doanh là cách doanh nghiệp thích ứng với thị trường."
- Chuyên gia 3: "Không cần thay đổi gì thêm."
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: KUD8 - Làm tri thức có sẵn cho những người cần nó

Thang đo gốc: *My organization makes knowledge accessible to those who need it.*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 4: “Câu hỏi này có thể bị loại vì trùng lặp với các câu hỏi khác về việc sử dụng và chia sẻ tri thức.”
- Chuyên gia 5: “Đồng ý loại bỏ vì có phần không cần thiết.”
- Hiệu chỉnh: Bị loại bỏ sau khi thảo luận.

Mã hóa: KUD9 - Tận dụng tri thức mới một cách hiệu quả
Thang đo gốc: *My organization takes advantage of new knowledge.*
Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 6: “Câu hỏi này cũng có thể bị loại vì nội dung đã được bao hàm trong các câu hỏi khác.”
- Chuyên gia 1: “Tôi đồng ý loại bỏ.”
- Hiệu chỉnh: Bị loại bỏ sau khi thảo luận.

**Tổng kết thảo luận về thang đo Ứng dụng Tri thức:**

Sau buổi thảo luận, các chuyên gia đã đồng ý giữ nguyên hầu hết các câu hỏi ban đầu, ngoại trừ việc loại bỏ hai biến KUD8 và KUD9 do nội dung trùng lặp và không cần thiết.

**4. Thang đo Khả năng Thích ứng (CTU) –** Thang đo gốc của Kump và cộng sự (2019)

Mã hóa: CTU1 - Biết về các phương pháp tốt nhất trên thị trường
Thang đo gốc: *Our company knows the best practices in the market.*
Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 1: “Doanh nghiệp cần luôn cập nhật các phương pháp tốt nhất để duy trì sự cạnh tranh, và câu hỏi này phản ánh đúng điều đó.”
- Chuyên gia 2: “Nội dung câu hỏi khá rõ ràng, không cần thay đổi.”
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: CTU2 - Cập nhật tình hình thị trường hiện tại

Thang đo gốc: *Our company is up-to-date on the current market situation.*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 3: "Câu hỏi này khá quan trọng vì trong bối cảnh kinh doanh hiện tại, việc nắm bắt thông tin thị trường là yếu tố quyết định cho sự linh hoạt của doanh nghiệp."
- Chuyên gia 4: "Tôi đồng ý, không cần điều chỉnh thêm."
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: CTU3 - Tìm kiếm thông tin về thị trường

Thang đo gốc: *Our company systematically searches for information on the current market situation.*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 5: "Doanh nghiệp cần có hệ thống thu thập thông tin để đưa ra quyết định chính xác. Câu hỏi này phù hợp với thực tiễn doanh nghiệp."
- Chuyên gia 6: "Câu hỏi này có ý nghĩa quan trọng và không cần thay đổi."
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: CTU4 - Cách tiếp cận thông tin mới

Thang đo gốc: *As a company, we know how to access new information.*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 2: "Doanh nghiệp cần phải biết cách tiếp cận các thông tin mới từ thị trường, đây là một yếu tố sống còn để thích ứng."
- Chuyên gia 3: "Tôi thấy không cần điều chỉnh thêm câu hỏi này."
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: CTU5 - Theo dõi hoạt động của đối thủ cạnh tranh

Thang đo gốc: *Our company always has an eye on our competitors' activities.*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 4: “Câu hỏi này phản ánh sự quan trọng của việc nắm bắt các động thái của đối thủ cạnh tranh trong bối cảnh kinh doanh hiện đại.”
- Chuyên gia 5: “Không cần chỉnh sửa thêm, nội dung đã rõ ràng.”
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: CTU6 - Nhận thấy những thay đổi trên thị trường
Thang đo gốc: *Our company quickly notices changes in the market.*
Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 6: “Mặc dù câu hỏi này có ý nghĩa, nhưng nội dung trùng lặp với một số câu hỏi khác trong thang đo, nên có thể loại bỏ.”
- Chuyên gia 1: “Đồng ý, câu hỏi này có thể bị loại bỏ để tránh trùng lặp.”
- Hiệu chỉnh: Bị loại bỏ sau khi thảo luận.

**Tổng kết thảo luận về thang đo Khả năng Thích ứng:**

Sau buổi thảo luận, các chuyên gia đồng ý giữ nguyên hầu hết các câu hỏi trong thang đo khả năng thích ứng, ngoại trừ việc loại bỏ biến CTU6 do trùng lặp với các câu hỏi khác.

**5. Thang đo Khả năng Hấp thụ (CHT) -** Thang đo gốc của Kump và cộng sự (2019)

Mã hóa: CHT1 - Khả năng liên kết nhanh chóng với tri thức mới từ bên ngoài
Thang đo gốc: *Our company can quickly relate to new knowledge from the outside.*
Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 1: “Việc nắm bắt tri thức từ môi trường bên ngoài rất quan trọng trong ngành công nghệ hiện đại.”
- Chuyên gia 2: “Câu hỏi này khá rõ ràng và không cần thay đổi gì.”
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: CHT2 - Nhận ra thông tin có thể tận dụng trong doanh nghiệp

Thang đo gốc: *We recognize what new information can be utilized in our company.*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 3: "Doanh nghiệp cần có khả năng xác định nhanh chóng các tri thức hữu ích cho mình."
- Chuyên gia 4: "Câu hỏi này rất phù hợp với mục tiêu của nghiên cứu."
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: CHT3 - Chuyển đổi tri thức công nghệ mới vào đổi mới sản phẩm và dịch vụ

Thang đo gốc: *Our company is capable of turning new technological knowledge into process and product innovation.*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 5: "Khả năng chuyển đổi tri thức công nghệ mới là yếu tố then chốt cho sự phát triển sản phẩm mới."
- Chuyên gia 6: "Không cần thay đổi thêm vì câu hỏi đã bao hàm đầy đủ."
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: CHT4 - Nắm bắt thông tin trên thị trường để phát triển sản phẩm và dịch vụ mới

Thang đo gốc: *Current information leads to the development of new products or services.*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 2: "Thông tin thị trường là nguồn quan trọng để doanh nghiệp phát triển sản phẩm mới."
- Chuyên gia 3: "Câu hỏi này đã phản ánh đúng thực tế."
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

**Tổng kết thảo luận về Thang đo Khả năng Hấp thụ:**

Sau quá trình thảo luận, các chuyên gia đã đồng thuận giữ nguyên các câu hỏi gốc trong thang đo khả năng hấp thụ, do nội dung phản ánh đúng bản chất của việc nắm bắt và sử dụng tri thức trong doanh nghiệp.

**6. Thang đo Khả năng Đổi mới (CDM) -** Thang đo gốc của Kump và cộng sự (2019)

Mã hóa: CDM1 - Triển khai thành công kế hoạch thay đổi bằng cách xác định rõ ràng trách nhiệm

Thang đo gốc: *By defining clear responsibilities, we successfully implement plans for changes in our company.*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 1: "Việc phân định rõ trách nhiệm trong dự án đổi mới giúp đảm bảo tiến độ và chất lượng thực hiện."
- Chuyên gia 2: "Nên giữ nguyên câu hỏi vì phản ánh đúng quy trình đổi mới trong thực tế."
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: CDM2 - Thực hiện dự án thay đổi nhất quán ngay cả khi có gián đoạn

Thang đo gốc: *Even when unforeseen interruptions occur, change projects are seen through consistently in our company.*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 3: "Khả năng duy trì dự án ngay cả khi có trở ngại là yếu tố quan trọng trong đổi mới."
- Chuyên gia 4: "Không cần thay đổi gì thêm vì nội dung đã hợp lý."
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: CDM3 - Thực hiện quyết định thay đổi nhất quán

Thang đo gốc: *Decisions on planned changes are pursued consistently in our company.*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 5: “Sự nhất quán trong quá trình ra quyết định là rất cần thiết để đảm bảo các thay đổi được thực hiện hiệu quả.”
- Chuyên gia 6: “Câu hỏi đã hợp lý, không cần chỉnh sửa.”
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: CDM4 - Chứng minh thế mạnh trong việc triển khai các thay đổi
Thang đo gốc: *In the past, we have demonstrated our strengths in implementing changes.*
Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 1: “Doanh nghiệp cần dựa vào các thành tựu trong quá khứ để đánh giá khả năng đổi mới của mình.”
- Chuyên gia 2: “Câu hỏi phản ánh tốt ý nghĩa này.”
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: CDM5 - Thực hiện các dự án thay đổi song song với hoạt động hàng ngày
Thang đo gốc: *In our company, change projects can be put into practice alongside the daily business.*
Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 3: “Cần đảm bảo sự cân bằng giữa các dự án thay đổi và hoạt động kinh doanh hàng ngày.”
- Chuyên gia 4: “Câu hỏi này khá phù hợp với thực tế của doanh nghiệp nhỏ và vừa.”
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: CDM6 - Điều chỉnh kế hoạch thay đổi linh hoạt theo tình hình hiện tại
Thang đo gốc: *In our company, plans for change can be flexibly adapted to the current situation.*
Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 5: “Sự linh hoạt là yếu tố then chốt để thành công trong các thay đổi của doanh nghiệp.”
- Chuyên gia 6: “Không cần thay đổi nội dung câu hỏi.”
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

**Tổng kết thảo luận về Thang đo Khả năng Đổi mới:**

Sau quá trình thảo luận, các chuyên gia đã nhất trí rằng các câu hỏi trong thang đo khả năng đổi mới đều phù hợp và không cần điều chỉnh nhiều, do nội dung đã phản ánh chính xác quá trình đổi mới trong doanh nghiệp.

**7. Thang đo Hiệu suất Đổi mới (HS) –** Thang đo gốc của Alegre và Chiva (2008)

Mã hóa: HS1 - Công ty chúng tôi đã thay thế các sản phẩm bị loại bỏ bằng những sản phẩm mới
Thang đo gốc: *Replacement of products being phased out*
Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 1: “Việc thay thế sản phẩm lỗi thời bằng sản phẩm mới là dấu hiệu quan trọng của hiệu suất đổi mới.”
- Chuyên gia 2: “Nội dung câu hỏi đã đầy đủ, không cần điều chỉnh.”
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: HS2 - Công ty chúng tôi đã mở rộng danh mục sản phẩm trong lĩnh vực chính thông qua các sản phẩm mới
Thang đo gốc: *Extension of product range within main product field through new products*
Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 3: “Thang đo này phản ánh khả năng đổi mới trong lĩnh vực kinh doanh chính của doanh nghiệp.”
- Chuyên gia 4: “Câu hỏi đã phù hợp, không cần sửa đổi.”

- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: HS3 - Công ty chúng tôi đã mở rộng danh mục sản phẩm ra ngoài lĩnh vực sản phẩm chính thông qua các sản phẩm mới
Thang đo gốc: *Extension of product range outside main product field*
Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 5: "Khả năng phát triển sản phẩm ngoài lĩnh vực chính là một yếu tố thể hiện sự linh hoạt của doanh nghiệp."
- Chuyên gia 6: "Nội dung câu hỏi phản ánh đúng tinh thần của khả năng đổi mới."
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: HS4 - Thị phần của công ty chúng tôi đã phát triển đáng kể nhờ các hoạt động đổi mới
Thang đo gốc: *Market share evolution*
Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 1: "Câu hỏi này đo lường mức độ tác động của đổi mới đến sự tăng trưởng thị phần."
- Chuyên gia 2: "Cần giữ lại để phản ánh kết quả của quá trình đổi mới."
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: HS5 - Thời gian phát triển dự án đổi mới trung bình của công ty chúng tôi đã giảm đáng kể
Thang đo gốc: *Average innovation project development time*
Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 3: "Giảm thời gian phát triển dự án là một thước đo quan trọng trong quản lý hiệu quả đổi mới."
- Chuyên gia 4: "Câu hỏi phù hợp, không cần điều chỉnh."
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: HS6 - Chi phí trung bình cho mỗi dự án đổi mới đã được kiểm soát và giảm thiểu

Thang đo gốc: *Average cost per innovation project*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 5: "Kiểm soát chi phí là một yếu tố cần thiết để đảm bảo hiệu quả của các hoạt động đổi mới."
- Chuyên gia 6: "Nội dung câu hỏi đã đầy đủ, phù hợp với mục tiêu đánh giá hiệu suất."
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: HS7* - Công ty chúng tôi đã phát triển các sản phẩm thân thiện với môi trường

Thang đo gốc: *Development of environment-friendly products*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 2: "Yếu tố thân thiện với môi trường tuy quan trọng, nhưng không nhất thiết phải nằm trong thang đo hiệu suất đổi mới cho tất cả các ngành."
- Chuyên gia 4: "Câu hỏi này không phù hợp với mọi doanh nghiệp nhỏ và vừa."
- Hiệu chỉnh: Loại bỏ câu hỏi này.

Mã hóa: HS8* - Độ hài lòng tổng thể của công ty về hiệu suất các dự án đổi mới đã tăng đáng kể

Thang đo gốc: *Global degree of satisfaction with innovation project efficiency*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 3: "Câu hỏi này khá chung chung, không cần thiết để đánh giá hiệu suất đổi mới chi tiết."
- Chuyên gia 6: "Nên tập trung vào các câu hỏi cụ thể hơn về kết quả đổi mới."
- Hiệu chỉnh: Loại bỏ câu hỏi này.

**Tổng kết thảo luận về Thang đo Hiệu suất Đổi mới:**

Sau khi thảo luận nhóm, các chuyên gia đã thống nhất rằng thang đo *Hiệu suất Đổi mới* cần tập trung vào các yếu tố cụ thể như thay thế sản phẩm cũ, mở rộng danh mục sản phẩm, và tác động của đổi mới lên thị phần và chi phí. Các câu hỏi liên quan đến sự hài lòng chung và phát triển sản phẩm thân thiện với môi trường đã được loại bỏ vì không phù hợp với mục tiêu cụ thể của nghiên cứu.

**8. Thang đo Lợi thế Cạnh tranh (CA) –** Thang đo gốc của Salunke và cộng sự (2019)

Mã hóa: CA1 - Những đổi mới mà doanh nghiệp chúng tôi giới thiệu đã giúp công ty duy trì vị thế thị trường vượt trội trong một khoảng thời gian hợp lý
Thang đo gốc: *The innovations we introduced enabled us to enjoy a superior market position for a reasonable period*
Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 1: "Đo lường này quan trọng trong việc xem xét thời gian duy trì lợi thế sau khi đổi mới."
- Chuyên gia 2: "Cần giữ lại để đo lường chính xác mức độ hiệu quả của các đổi mới."
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: CA2 - Những thay đổi mới mà doanh nghiệp chúng tôi giới thiệu đã được khách hàng đánh giá cao, mang lại cho chúng tôi lợi thế cạnh tranh đáng kể trong thời gian qua
Thang đo gốc: *The new changes we introduced have been appreciated by our clients/customers giving us a distinct advantage for some time now*
Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 3: "Khách hàng là yếu tố chính đánh giá mức độ thành công của đổi mới."
- Chuyên gia 4: "Câu hỏi này phản ánh đúng lợi thế cạnh tranh mà doanh nghiệp đạt được."
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: CA3 - Đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp chúng tôi không dễ dàng sao chép được các lợi thế của sản phẩm hoặc dịch vụ mới mà chúng tôi đã giới thiệu

Thang đo gốc: *Our competitors could not easily match the advantages of the new products or services that we introduced*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 5: "Điểm khác biệt mà đối thủ khó sao chép là yếu tố quan trọng trong việc duy trì lợi thế."
- Chuyên gia 6: "Câu hỏi phù hợp với mục tiêu đo lường mức độ khó sao chép của đổi mới."
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: CA4 - Sản phẩm hoặc dịch vụ mới mà doanh nghiệp chúng tôi giới thiệu là bước đệm cho sự phát triển tiếp theo của doanh nghiệp

Thang đo gốc: *The new products or services we introduced were a stepping stone for further development*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 1: "Đây là yếu tố giúp đánh giá khả năng tiếp tục đổi mới và phát triển."
- Chuyên gia 3: "Cần giữ lại vì nó đo lường tầm nhìn dài hạn của doanh nghiệp."
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: CA5 - Danh mục sản phẩm/dịch vụ đã được tăng lên đáng kể trong những năm gần đây

Thang đo gốc: *The product/service portfolio has expanded significantly in recent years*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 2: "Cần đo lường sự gia tăng danh mục sản phẩm để đánh giá mức độ phát triển của doanh nghiệp."
- Chuyên gia 5: "Nội dung phù hợp với mục tiêu nghiên cứu."
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

Mã hóa: CA6 - Quy mô của doanh nghiệp theo số lượng nhân viên đang ngày một tăng trong những năm gần đây

Thang đo gốc: *The size of the company in terms of the number of employees has been increasing in recent years*

Thảo luận và góp ý:

- Chuyên gia 4: "Tăng trưởng về quy mô nhân sự là chỉ số quan trọng để đánh giá sự phát triển của doanh nghiệp."
- Chuyên gia 6: "Cần giữ lại để đảm bảo tính toàn diện trong việc đánh giá sự tăng trưởng."
- Hiệu chỉnh: Giữ nguyên câu hỏi gốc.

**Tổng kết thảo luận về Thang đo Lợi thế Cạnh tranh:**

Sau khi thảo luận với các chuyên gia, thang đo *Lợi thế Cạnh tranh* đã được giữ nguyên hầu hết các biến đo lường, đảm bảo rằng các yếu tố liên quan đến khả năng duy trì và phát triển lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp được đánh giá đầy đủ. Các biến đo lường đã phản ánh sự hiệu quả của các hoạt động đổi mới, bao gồm cả sản phẩm và dịch vụ, cũng như mức độ khó sao chép và tầm nhìn phát triển dài hạn của doanh nghiệp.

## PHỤ LỤC 2

**Thông tin sơ lược về các doanh nghiệp và chuyên gia tham gia thảo luận nhóm**

| Doanh nghiệp | Doanh nghiệp điện máy Alpha | Doanh nghiệp bất động sản Beta | Doanh nghiệp thương mại dịch vụ Delta | Doanh nghiệp tư vấn quà tặng Gamma | Doanh nghiệp phần mềm Sigma | Doanh nghiệp xuất nhập khẩu Omega |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Năm thành lập | 2002 | 2018 | 2014 | 2018 | 2012 | 2010 |
| Lĩnh vực hoạt động | Cung cấp, lắp đặt, phân phối máy lạnh công nghiệp và các dịch vụ bảo trì, sửa chữa tại TP.HCM và các tỉnh lân cận | Đầu tư, phát triển bất động sản, thi công - xây dựng, kiến trúc nội thất và phân phối bất động sản | Cung cấp dịch vụ suất ăn công nghiệp tại Bình Dương và TP.HCM, cá nhân hóa thực đơn theo yêu cầu | Tư vấn giải pháp quà tặng chăm sóc khách hàng trong các lĩnh vực đặc trưng của doanh nghiệp | Phát triển phần mềm quản lý doanh nghiệp và hệ thống ERP | Xuất nhập khẩu hàng hóa, cung cấp dịch vụ logistics và vận tải |
| Quy mô | 150 | 200 | 125 | 60 | 80 | 100 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Chức vụ chuyên gia | Tổng giám đốc | Giám đốc | Giám đốc điều hành | Phó tổng giám đốc | Giám đốc phát triển sản phẩm | Giám đốc kinh doanh |
| Giới tính chuyên gia | Nam | Nữ | Nam | Nữ | Nam | Nam |
| Độ tuổi chuyên gia | 45 | 38 | 42 | 35 | 40 | 50 |

# PHỤ LỤC 3

## BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT CHÍNH THỨC

Kính gửi Quý Anh/Chị,

Tôi là Nguyễn Chí Minh, nghiên cứu sinh của trường Đại học Kinh tế-Tài chính TP.HCM. Trước tiên, tôi xin chân thành cảm ơn Quý Anh/Chị đã dành thời gian tham gia khảo sát này. Khảo sát này là một phần quan trọng trong đề tài: "Tác động của Quản trị Tri thức và Năng lực Động đến Hiệu suất Đổi mới và Lợi thế Cạnh tranh của Doanh nghiệp nhỏ và vừa tại TP.HCM". Mục tiêu của khảo sát là thu thập ý kiến từ các nhà quản lý và lãnh đạo để hiểu rõ hơn về cách các doanh nghiệp vận dụng quản trị tri thức và năng lực động để ứng phó với những thay đổi của thị trường và duy trì lợi thế cạnh tranh.

Chúng tôi cam kết bảo mật tất cả thông tin cung cấp trong bảng khảo sát này, và thông tin chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu khoa học. Quý Anh/Chị vui lòng hoàn thành các câu hỏi dưới đây dựa trên kinh nghiệm và quan sát thực tế tại doanh nghiệp của mình. Bảng khảo sát này sẽ mất khoảng 8-10 phút để hoàn thành.

Hướng dẫn:

Xin vui lòng đánh giá mức độ đồng ý của Quý Anh/Chị với các phát biểu trong bảng khảo sát theo thang điểm từ 1 đến 5:

1 – Rất không đồng ý
2 – Không đồng ý
3 – Bình thường
4 – Đồng ý
5 – Rất đồng ý

Sự tham gia của Quý Anh/Chị sẽ đóng góp to lớn vào thành công của nghiên cứu này. Một lần nữa, chúng tôi xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác của Quý Anh/Chị.

Trân trọng,
Nguyễn Chí Minh

I. **Phần chính**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **I.** | **NẮM BẮT TRI THỨC** | | | | | |
| KNB1 | 1. Doanh nghiệp chúng tôi luôn cập nhật, nắm bắt những xu hướng mới trên thị trường trong ngành của mình. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| KNB2 | 2. Doanh nghiệp chúng tôi học hỏi từ việc tìm kiếm thường xuyên các thông tin hữu ích. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| KNB3 | 3. Doanh nghiệp chúng tôi học hỏi từ việc so sánh các phương pháp tốt nhất trong ngành của mình. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| KNB4 | 4. Doanh nghiệp chúng tôi tìm hiểu và học hỏi từ việc thử nghiệm các công nghệ mới. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| KNB5 | 5. Doanh nghiệp chúng tôi nắm bắt thông tin mới từ khách hàng và nhà cung cấp. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **II.** | **TÍCH HỢP TRI THỨC** | | | | | |
| KTH1 | 6. Doanh nghiệp chúng tôi thường xuyên tổ chức các cuộc họp đặc biệt với khách hàng hoặc các bên thứ ba để thu nhận tri thức mới. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| KTH2 | 7. Nhân viên của chúng tôi thường tiếp cận các chuyên gian để thu thập và học hỏi tri thức từ bên ngoài. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| KTH3 | 8. Doanh nghiệp chúng tôi thu nhận tri thức mới bằng cách tương tác thường xuyên với các trụ sở chính hoặc các đối tác thương mại khác. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| KTH4 | 9. Doanh nghiệp chúng tôi có thể nhanh chóng phân tích và giải thích những thay đổi trong nhu cầu của thị trường. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| KTH5 | 10. Doanh nghiệp chúng tôi có quy trình rõ ràng trong việc ghi nhận và lưu trữ tri thức mới được tiếp nhận cho tham chiếu trong tương lai. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **III.** | **ỨNG DỤNG TRI THỨC** | | | | | |
| KUD1 | 11. Doanh nghiệp chúng tôi có quy trình sử dụng tri thức rút ra từ những sai lầm trong quá khứ. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| KUD2 | 12. Doanh nghiệp chúng tôi có quy trình sử dụng tri thức học được từ kinh nghiệm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| KUD3 | 13. Doanh nghiệp chúng tôi có quy trình sử dụng tri thức để phát triển các sản phẩm/dịch vụ mới. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| KUD4 | 14. Doanh nghiệp chúng tôi có khả năng xác định và áp dụng tri thức phù hợp với các điều kiện cạnh tranh thay đổi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| KUD5 | 15. Doanh nghiệp chúng tôi có khả năng kết nối các nguồn tri thức với các vấn đề và thách thức. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| KUD6 | 16. Doanh nghiệp chúng tôi sử dụng tri thức để cải thiện hiệu quả hoạt động. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| KUD7 | 17. Doanh nghiệp chúng tôi sử dụng tri thức để điều chỉnh hướng chiến lược của mình. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **IV.** | **KHẢ NĂNG THÍCH ỨNG** | | | | | |
| CTU1 | 18. Doanh nghiệp của chúng tôi thường xuyên biết về các phương pháp tốt nhất trên thị trường. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CTU2 | 19. Doanh nghiệp của chúng tôi luôn cập nhật tình hình thị trường hiện tại. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| CTU3 | 20. Doanh nghiệp của chúng tôi có hệ thống tìm kiếm thông tin có hệ thống về tình hình thị trường hiện tại. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CTU4 | 21. Doanh nghiệp của chúng tôi biết cách tiếp cận thông tin mới. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CTU5 | 22. Doanh nghiệp của chúng tôi luôn theo dõi hoạt động của đối thủ cạnh tranh. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **V.** | **KHẢ NĂNG HẤP THỤ** | | | | | |
| CHT1 | 23. Doanh nghiệp của chúng tôi có thể nhanh chóng liên kết với tri thức mới từ bên ngoài. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CHT2 | 24. Chúng tôi nhận ra những thông tin nào có thể được tận dụng trong doanh nghiệp của mình. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CHT3 | 25. Doanh nghiệp của chúng tôi có khả năng chuyển đổi những tri thức công nghệ mới vào quá trình đổi mới sản phẩm và dịch vụ. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 26. Những thông tin hiện có ở thị trường mà chúng tôi nắm bắt được giúp doanh nghiệp phát triển các sản phẩm hoặc dịch vụ mới. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **VI.** | **KHẢ NĂNG ĐỔI MỚI** | | | | | |
| CĐM1 | 27. Bằng cách xác định rõ ràng trách nhiệm, chúng tôi đã triển khai thành công các kế hoạch thay đổi trong doanh nghiệp của mình. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CĐM2 | 28. Ngay cả khi có những gián đoạn bất ngờ xảy ra, các dự án thay đổi vẫn được thực hiện nhất quán trong doanh nghiệp của chúng tôi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| CĐM3 | 29. Các quyết định về những thay đổi đã lên kế hoạch được thực hiện nhất quán trong doanh nghiệp của chúng tôi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CĐM4 | 30. Trong quá khứ, chúng tôi đã chứng minh được thế mạnh của mình trong việc triển khai các thay đổi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CĐM5 | 31. Trong doanh nghiệp của chúng tôi, các dự án thay đổi có thể được thực hiện song song với các hoạt động kinh doanh hàng ngày. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CĐM6 | 32. Trong công ty của chúng tôi, các kế hoạch thay đổi có thể được điều chỉnh linh hoạt để phù hợp với tình hình hiện tại. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **VII. HIỆU SUẤT ĐỔI MỚI** | | | | | | |
| HS1 | 33. Công ty chúng tôi đã thay thế các sản phẩm bị loại bỏ bằng những sản phẩm mới. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| HS2 | 34. Công ty chúng tôi đã mở rộng danh mục sản phẩm trong lĩnh vực chính thông qua các sản phẩm mới. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| HS3 | 35. Công ty chúng tôi đã mở rộng danh mục sản phẩm ra ngoài lĩnh vực sản phẩm chính thông qua các sản phẩm mới. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| HS4 | 36. Thị phần của công ty chúng tôi đã phát triển đáng kể nhờ các hoạt động đổi mới. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| HS5 | 37. Thời gian phát triển dự án đổi mới trung bình của công ty chúng tôi đã giảm đáng kể. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| HS6 | 38. Chi phí trung bình cho mỗi dự án đổi mới đã được kiểm soát và giảm thiểu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **VIII. LỢI THẾ CẠNH TRANH** | | | | | | |
| CA1 | 39. Những đổi mới mà doanh nghiệp chúng tôi giới thiệu đã giúp công ty duy trì vị thế thị trường vượt trội trong một khoảng thời gian hợp lý. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CA2 | 40. Những thay đổi mới mà doanh nghiệp chúng tôi giới thiệu đã được khách hàng đánh giá cao, mang lại cho chúng tôi lợi thế cạnh tranh đáng kể trong thời gian qua. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CA3 | 41. Đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp chúng tôi không dễ dàng sao chép được các lợi thế của sản phẩm hoặc dịch vụ mới mà chúng tôi đã giới thiệu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CA4 | 42. Sản phẩm hoặc dịch vụ mới mà doanh nghiệp chúng tôi giới thiệu là bước đệm cho sự phát triển tiếp theo của doanh nghiệp. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CA5 | 43. Danh mục sản phẩm/dịch vụ đã được tăng lên đáng kể trong những năm gần đây. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CA6 | 44. Quy mô của doanh nghiệp theo số lượng nhân viên đang ngày một tăng trong những năm gần đây. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## II. Thông tin chung

1. Vị trí công việc của anh/chị trong công ty hiện tại là gì?
    - Quản lý điều hành
    - Quản lý phòng ban

- Quản lý nhóm/đội

2. Giới tính của anh/chị là gì?
    - Nam
    - Nữ
3. Độ tuổi của anh/chị là bao nhiêu?
    - Dưới 30
    - Từ 30-40
    - Từ 41-50
    - Trên 50
4. Trình độ học vấn cao nhất của anh/chị là gì?
    - Đại học
    - Sau đại học
5. Quy mô của công ty anh/chị hiện tại là gì?
    - Doanh nghiệp nhỏ (dưới 50 nhân viên)
    - Doanh nghiệp vừa (50-200 nhân viên)
6. Lĩnh vực hoạt động chính của công ty anh/chị là gì?
    - Sản xuất
    - Thương mại
    - Dịch vụ
    - Công nghệ thông tin
    - Xây dựng

# PHỤ LỤC 4

## KẾT QUẢ CRONBACH'S ALPHA

| **Nắm bắt tri thức (KNB): Cronbach's Alpha = 0.955** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ký hiệu** | **Trung bình thang đo nếu loại biến** | **Phương sai thang đo nếu loại biến** | **Tương quan biến tổng** | **Hệ số Tương Quan Bội Bình Phương** | **Độ tin cậy nếu loại biến** |
| KNB1 | 18.89 | 7.341 | .887 | .795 | .943 |
| KNB2 | 18.88 | 7.487 | .841 | .744 | .951 |
| KNB3 | 18.87 | 7.257 | .913 | .835 | .939 |
| KNB4 | 18.91 | 7.172 | .880 | .793 | .944 |
| KNB5 | 18.95 | 6.758 | .872 | .780 | .947 |

| **Tích hợp tri thức: Cronbach's Alpha = 0.955** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ký hiệu** | **Trung bình thang đo nếu loại biến** | **Phương sai thang đo nếu loại biến** | **Tương quan biến tổng** | **Hệ số Tương Quan Bội Bình Phương** | **Độ tin cậy nếu loại biến** |
| KTH1 | 19.09 | 5.501 | .780 | .633 | .958 |
| KTH2 | 19.16 | 4.565 | .873 | .783 | .944 |
| KTH3 | 19.15 | 4.731 | .935 | .881 | .931 |
| KTH4 | 19.14 | 4.792 | .883 | .831 | .940 |
| KTH5 | 19.15 | 4.766 | .907 | .856 | .936 |

| Ứng dụng tri thức (KUD): Cronbach's Alpha = 0.972 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ký hiệu** | **Trung bình thang đo nếu loại biến** | **Phương sai thang đo nếu loại biến** | **Tương quan biến tổng** | **Hệ số Tương Quan Bội Bình Phương** | **Độ tin cậy nếu loại biến** |
| KUD1 | 28.45 | 13.801 | .940 | .907 | .964 |
| KUD2 | 28.44 | 14.105 | .921 | .885 | .965 |
| KUD3 | 28.47 | 13.877 | .886 | .811 | .968 |
| KUD4 | 28.45 | 14.101 | .897 | .831 | .967 |
| KUD5 | 28.50 | 13.316 | .922 | .906 | .965 |
| KUD6 | 28.51 | 12.947 | .922 | .915 | .966 |
| KUD7 | 28.42 | 14.846 | .815 | .709 | .973 |

| Khả năng thích ứng (CTU): Cronbach's Alpha = 0.948 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ký hiệu** | **Trung bình thang đo nếu loại biến** | **Phương sai thang đo nếu loại biến** | **Tương quan biến tổng** | **Hệ số Tương Quan Bội Bình Phương** | **Độ tin cậy nếu loại biến** |
| CTU1 | 19.04 | 6.078 | .802 | .666 | .945 |
| CTU2 | 19.10 | 5.246 | .908 | .856 | .926 |
| CTU3 | 19.07 | 5.437 | .905 | .861 | .927 |
| CTU4 | 19.08 | 5.583 | .874 | .776 | .932 |
| CTU5 | 19.05 | 5.912 | .802 | .675 | .945 |

| Khả năng hấp thụ (CHT): Cronbach's Alpha = 0.962 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ký hiệu** | **Trung bình thang đo nếu loại biến** | **Phương sai thang đo nếu loại biến** | **Tương quan biến tổng** | **Hệ số Tương Quan Bội Bình Phương** | **Độ tin cậy nếu loại biến** |
| CHT1 | 14.31 | 3.088 | .904 | .821 | .952 |
| CHT2 | 14.29 | 3.246 | .901 | .843 | .952 |
| CHT3 | 14.28 | 3.223 | .935 | .886 | .942 |
| CHT4 | 14.28 | 3.290 | .891 | .823 | .955 |

| Khả năng đổi mới (CDM): Cronbach's Alpha = 0.961 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ký hiệu** | **Trung bình thang đo nếu loại biến** | **Phương sai thang đo nếu loại biến** | **Tương quan biến tổng** | **Hệ số Tương Quan Bội Bình Phương** | **Độ tin cậy nếu loại biến** |
| CMD1 | 23.85 | 8.066 | .909 | .842 | .951 |
| CMD2 | 23.88 | 7.796 | .871 | .806 | .955 |
| CMD3 | 23.85 | 8.018 | .933 | .897 | .948 |
| CMD4 | 23.89 | 7.466 | .922 | .881 | .949 |
| CMD5 | 23.86 | 7.966 | .890 | .830 | .952 |
| CMD6 | 23.82 | 8.463 | .751 | .637 | .967 |

| Hiệu suất đổi mới (HS): Cronbach's Alpha = 0.970 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ký hiệu** | **Trung bình thang đo nếu loại biến** | **Phương sai thang đo nếu loại biến** | **Tương quan biến tổng** | **Hệ số Tương Quan Bội Bình Phương** | **Độ tin cậy nếu loại biến** |
| HS1 | 23.94 | 7.347 | .869 | .774 | .968 |
| HS2 | 23.95 | 7.211 | .941 | .890 | .960 |
| HS3 | 23.94 | 7.353 | .925 | .861 | .962 |
| HS4 | 23.93 | 7.429 | .895 | .838 | .965 |
| HS5 | 23.95 | 7.292 | .925 | .876 | .962 |
| HS6 | 23.95 | 7.382 | .863 | .760 | .969 |

| Lợi thế cạnh tranh (CA): Cronbach's Alpha = 0.976 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ký hiệu** | **Trung bình thang đo nếu loại biến** | **Phương sai thang đo nếu loại biến** | **Tương quan biến tổng** | **Hệ số Tương Quan Bội Bình Phương** | **Độ tin cậy nếu loại biến** |
| CA1 | 23.88 | 8.115 | .882 | .792 | .975 |
| CA2 | 23.89 | 7.828 | .939 | .900 | .970 |
| CA3 | 23.89 | 7.955 | .924 | .877 | .971 |
| CA4 | 23.88 | 8.110 | .919 | .849 | .972 |
| CA5 | 23.89 | 7.971 | .944 | .893 | .969 |
| CA6 | 23.90 | 7.896 | .918 | .854 | .972 |

PHỤ LỤC 5

## PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHÁM PHÁ (EFA)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| KUD1 | .548 | | | | | | | |
| KUD2 | .526 | | | | | | | |
| KUD3 | .680 | | | | | | | |
| KUD4 | .545 | | | | | | | |
| KUD5 | .769 | | | | | | | |
| KUD6 | .825 | | | | | | | |
| KUD7 | .679 | | | | | | | |
| KNB1 | | .551 | | | | | | |
| KNB2 | | .645 | | | | | | |
| KNB3 | | .578 | | | | | | |
| KNB4 | | .565 | | | | | | |
| KNB5 | | .665 | | | | | | |
| KTH1 | | | | | .757 | | | |
| KTH2 | | | | | .691 | | | |
| KTH3 | | | | | .661 | | | |
| KTH4 | | | | | .566 | | | |
| KTH5 | | | | | .574 | | | |
| CHT1 | | | .586 | | | | | |
| CHT2 | | | .620 | | | | | |
| CHT3 | | | .736 | | | | | |
| CHT4 | | | .728 | | | | | |
| CMD1 | | | | | | .658 | | |
| CMD2 | | | | | | .522 | | |
| CMD3 | | | | | | .545 | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CMD4 | | | | | | .572 | | |
| CMD5 | | | | | | .537 | | |
| CMD6 | | | | | | .683 | | |
| CTU1 | | | | .611 | | | | |
| CTU2 | | | | .659 | | | | |
| CTU3 | | | | .659 | | | | |
| CTU4 | | | | .539 | | | | |
| CTU5 | | | | .634 | | | | |
| HS1 | | | | | | | .623 | |
| HS2 | | | | | | | .627 | |
| HS3 | | | | | | | .535 | |
| HS4 | | | | | | | .640 | |
| HS5 | | | | | | | .682 | |
| HS6 | | | | | | | .682 | |
| CA1 | | | | | | | | .612 |
| CA2 | | | | | | | | .667 |
| CA3 | | | | | | | | .660 |
| CA4 | | | | | | | | .730 |
| CA5 | | | | | | | | .604 |
| CA6 | | | | | | | | .527 |

# PHỤ LỤC 6

## KẾT QUẢ ĐỘ TIN CẬY VÀ HỘI TỤ CỦA THANG ĐO

| | **Cronbach's Alpha** | **rho_A** | **Composite Reliability** | **Average Variance Extracted (AVE)** |
|---|---|---|---|---|
| Hiệu suất đổi mới | 0.970 | 0.971 | 0.976 | 0.871 |
| Khả năng hấp thụ | 0.963 | 0.963 | 0.973 | 0.900 |
| Khả năng thích ứng | 0.948 | 0.948 | 0.960 | 0.828 |
| Khả năng đổi mới | 0.962 | 0.964 | 0.970 | 0.842 |
| Lợi thế cạnh tranh | 0.976 | 0.977 | 0.981 | 0.894 |
| Nắm bắt tri thức | 0.957 | 0.957 | 0.967 | 0.853 |
| Tích hợp tri thức | 0.955 | 0.959 | 0.965 | 0.848 |
| Ứng dụng tri thức | 0.973 | 0.973 | 0.977 | 0.860 |

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu

# PHỤ LỤC 7

## KẾT QUẢ PHÂN TÍCH HỆ SỐ TẢI NGOÀI

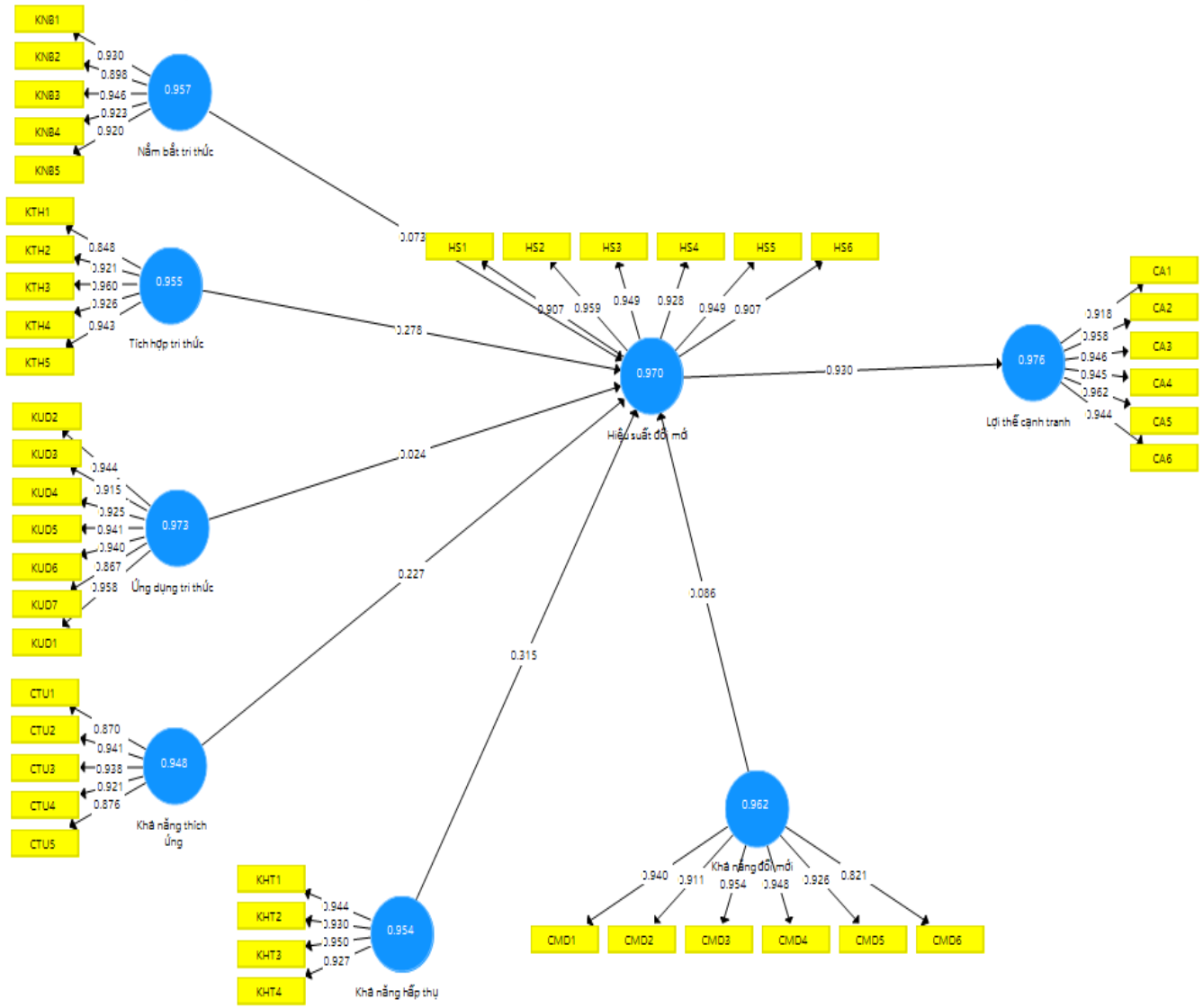
| | **Hiệu suất đổi mới** | **Khả năng hấp thụ** | **Khả năng thích ứng** | **Khả năng đổi mới** | **Lợi thế cạnh tranh** | **Nắm bắt tri thức** | **Tích hợp tri thức** | **Ứng dụng tri thức** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CA1 | | | | | 0.918 | | | |
| CA2 | | | | | 0.958 | | | |
| CA3 | | | | | 0.946 | | | |
| CA4 | | | | | 0.945 | | | |
| CA5 | | | | | 0.962 | | | |
| CA6 | | | | | 0.944 | | | |
| CHT1 | | 0.947 | | | | | | |
| CHT2 | | 0.943 | | | | | | |
| CHT3 | | 0.965 | | | | | | |
| CHT4 | | 0.939 | | | | | | |
| CMD 1 | | | | 0.940 | | | | |
| CMD 2 | | | | 0.911 | | | | |
| CMD 3 | | | | 0.954 | | | | |
| CMD 4 | | | | 0.948 | | | | |
| CMD 5 | | | | 0.926 | | | | |
| CMD 6 | | | | 0.821 | | | | |
| CTU1 | | | 0.870 | | | | | |
| CTU2 | | | 0.941 | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CTU3 | | | 0.938 | | | | | |
| CTU4 | | | 0.921 | | | | | |
| CTU5 | | | 0.876 | | | | | |
| HS1 | 0.908 | | | | | | | |
| HS2 | 0.960 | | | | | | | |
| HS3 | 0.949 | | | | | | | |
| HS4 | 0.928 | | | | | | | |
| HS5 | 0.949 | | | | | | | |
| HS6 | 0.906 | | | | | | | |
| KNB 1 | | | | | | 0.930 | | |
| KNB 2 | | | | | | 0.898 | | |
| KNB 3 | | | | | | 0.946 | | |
| KNB 4 | | | | | | 0.923 | | |
| KNB 5 | | | | | | 0.920 | | |
| KTH 1 | | | | | | | 0.848 | |
| KTH 2 | | | | | | | 0.921 | |
| KTH 3 | | | | | | | 0.960 | |
| KTH 4 | | | | | | | 0.926 | |
| KTH 5 | | | | | | | 0.943 | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| KUD 2 | | | | | | | | 0.944 |
| KUD 3 | | | | | | | | 0.915 |
| KUD 4 | | | | | | | | 0.925 |
| KUD 5 | | | | | | | | 0.941 |
| KUD 6 | | | | | | | | 0.940 |
| KUD 7 | | | | | | | | 0.867 |
| KUD 1 | | | | | | | | 0.958 |

# PHỤ LỤC 8

## MÔ HÌNH ĐO LƯỜNG CÁC KẾT QUẢ



# PHỤ LỤC 9

## KẾT QUẢ PHÂN TÍCH FORNELL – LARCKER

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Hiệu suất đổi mới | **0.934** | | | | | | | |
| Khả năng hấp thụ | 0.880 | **0.949** | | | | | | |
| Khả năng thích ứng | 0.913 | 0.915 | **0.910** | | | | | |
| Khả năng đổi mới | 0.913 | 0.908 | 0.938 | **0.918** | | | | |
| Lợi thế cạnh tranh | 0.930 | 0.884 | 0.909 | 0.907 | **0.946** | | | |
| Nắm bắt tri thức | 0.883 | 0.866 | 0.886 | 0.915 | 0.911 | **0.923** | | |
| Tích hợp tri thức | 0.921 | 0.910 | 0.892 | 0.902 | 0.901 | 0.865 | **0.921** | |
| Ứng dụng tri thức | 0.907 | 0.904 | 0.911 | 0.930 | 0.934 | 0.957 | 0.903 | **0.927** |

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu

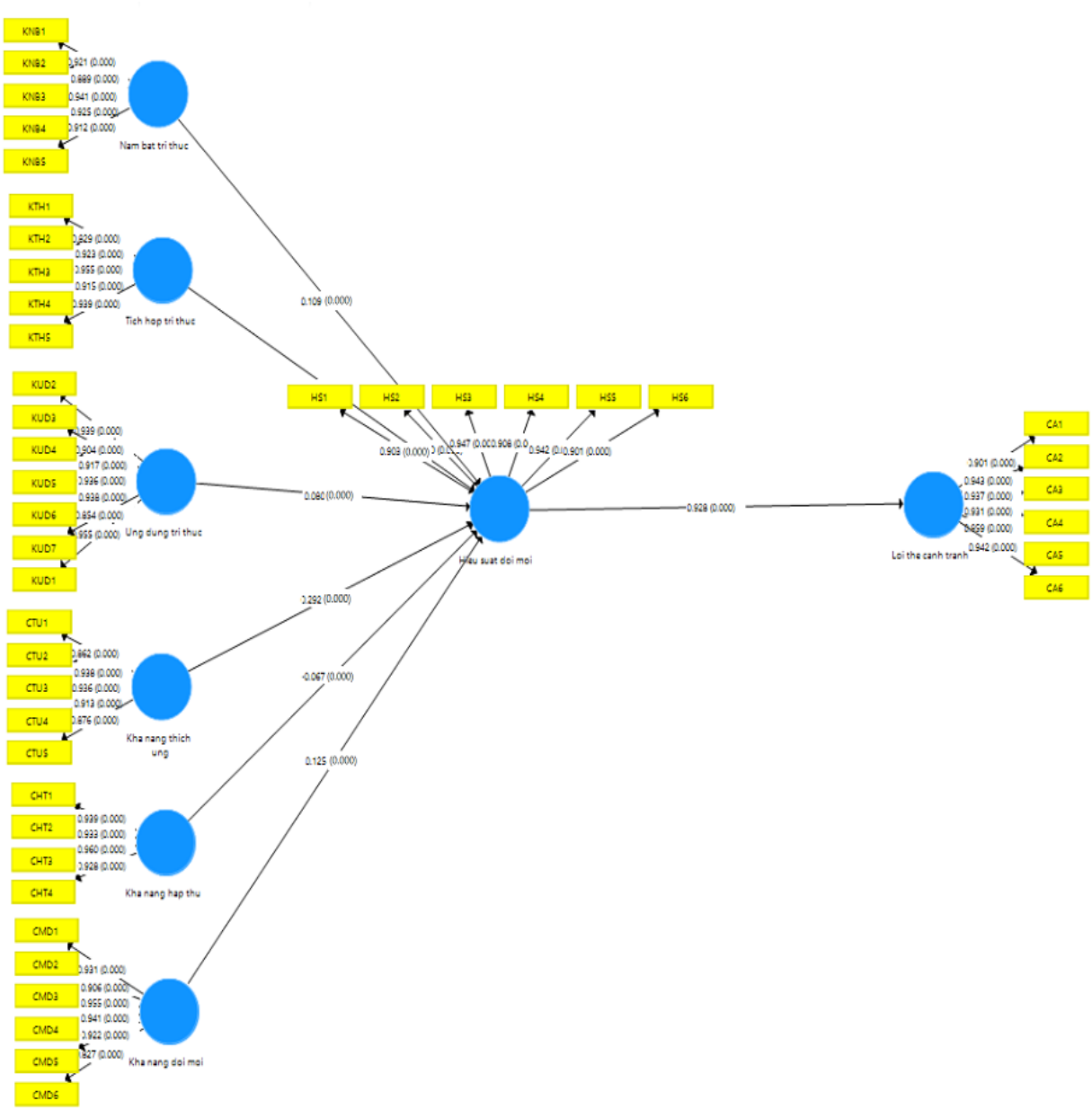
# PHỤ LỤC 10

## HETEROTRAIT-MONOTRAIT RATIO (HTMT)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Hiệu suất đổi mới | | | | | | | | |
| Khả năng hấp thụ | 0.510 | | | | | | | |
| Khả năng thích ứng | 0.551 | 0.758 | | | | | | |
| Khả năng đổi mới | 0.745 | 0.742 | 0.682 | | | | | |
| Lợi thế cạnh tranh | 0.755 | 0.711 | 0.644 | 0.636 | | | | |
| Nắm bắt tri thức | 0.716 | 0.602 | 0.729 | 0.654 | 0.742 | | | |
| Tích hợp tri thức | 0.755 | 0.648 | 0.735 | 0.739 | 0.731 | 0.702 | | |
| Ứng dụng tri thức | 0.733 | 0.734 | 0.748 | 0.761 | 0.757 | 0.792 | 0.634 | |

# PHỤ LỤC 11

## KẾT QUẢ BOOTSTRAPPING



# DANH MỤC BÀI BÁO/CÔNG TRÌNH KHOA HỌC

| STT | Tên bài công bố | Tạp chí/kỷ yếu | Điểm ABDC | Danh mục Scopus/ISI |
|---|---|---|---|---|
| **1** | The relationships between HRM practices, Organizational support and Innovation: A role of Knowledge Sharing | Internaltional Journal of eBusiness and eGovernment Studies<br><br>ISSN: 2146-0744 | | **SCOPUS**<br>**Q3** |
| **2** | A Study on resource stretch and leverage from the perspective of Dynamic Capabilities | International Journal of Business Innovation and Research<br><br>Publisher: Inderscience Enterprises Ltd.<br>**ISSN**<br>17510252, 17510260<br>H-index 24<br>Coverage:2006-2022<br>**PUBLICATION TYPE**<br>Journals | | **SCOPUS**<br>**Q2** |
| **3** | Exploring the Interplay between Dynamic Capabilities and Knowledge Management: An Exploratory Study | International Journal of Internet and Enterprise Management<br><br>Publisher: Inderscience Enterprises Ltd.<br>Field of Research: 4609<br>ISSN: 1476-1300<br>ISSN Online: 1741-5330<br>Rating: C | **ABDC**<br>**Rank C** | |
| **4** | Tăng cường xây dựng hệ thống thông tin quản lý nhà nước trong bối cảnh xây dựng Chính phủ điện tử | Tạp chí Kinh tế và Dự báo – ISSN 1859-4972 | | **HDCDGSNN**<br>**0.75** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **5** | Nguồn nhân lực Việt Nam trong cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 thực trạng và khuyến nghị. | Tạp chí Phát triển và hội nhập - ISSN 1859 – 428 X | | **HDCDGSNN 0.75** |
| **6** | Tác động tạo ra lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Tp Hồ Chí Minh thông qua hiệu suất đổi mới của doanh nghiệp | Tạp chí Kinh tế và Dự báo – ISSN 1859-4972 | | **HDCDGSNN 0.75** |
| **7** | Xu Hướng phát triển của Công nghệ số và các công nghệ mới đến kinh doanh, quản lý của các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam trong thời đại 4.0 | Tạp chí Công Thương ISSN 0866-7756 | | **HDCDGSNN 0.5** |
| **8** | Chuyển đổi số trong quản lý nguồn nhân lực khu vực công, thực tiễn tại Việt Nam | Kỷ yếu Hội thảo khoa học với chủ đề "Kinh tế quản lý và xã hội" cho người học năm 2021 | | |