

ẢNH HƯỞNG CỦA NĂNG LỰC ĐỘNG ĐẾN KẾT QUẢ KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT Ở VIỆT NAM- ẢNH HƯỞNG TƯƠNG TÁC CỦA BIẾN BẤT ĐỊNH CỦA MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

Phạm Văn Hạnh¹, Bùi Hồng Cường²,
Trần Bảo Lâm³

Tóm tắt

Trong điều kiện môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng như hiện nay, việc tăng khả năng thích ứng của doanh nghiệp với sự thay đổi đóng vai trò rất quan trọng. Năng lực động đóng vai trò rất quan trọng đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp đặc biệt là các doanh nghiệp sản xuất. Nghiên cứu này phân tích ảnh hưởng của năng lực động đến kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp sản xuất trong mối quan hệ với biến tương tác là biến bất định của môi trường. Phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi được sử dụng để thu thập số liệu tại 260 doanh nghiệp trên các địa phương tại khu vực miền Bắc và miền Trung. Kết quả nghiên cứu cho thấy, năng lực động có ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Hiệu ứng này tăng lên khi biến bất định của môi trường tăng lên. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra một số gợi ý quản lý cho các doanh nghiệp sản xuất ở Việt Nam khi phát triển năng lực động để thích ứng với sự biến động của môi trường kinh doanh từ đó đem lại kết quả kinh doanh cao.

Từ khóa: Năng lực động, kết quả kinh doanh, bất định của môi trường, khả năng nhận diện cơ hội, khả năng tận dụng cơ hội và khả năng tái cấu trúc, chuyển đổi.

THE EFFECT OF DYNAMIC CAPABILITIES ON BUSINESS PERFORMANCE OF MANUFACTURING ENTERPRISES IN VIETNAM – THE MODERATING ROLE OF ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY

Abstract

In the context of today's rapidly changing business environment, enhancing organizational adaptability to change is of critical importance. Dynamic capabilities play a particularly significant role in the business operations of firms, especially manufacturing enterprises. This study examines the impact of dynamic capabilities on the business performance of manufacturing firms, with a focus on the moderating effect of environmental uncertainty. A survey method using structured questionnaires was employed to collect data from 260 enterprises located in the Northern and Central regions of Vietnam. The results reveal that dynamic capabilities exert a positive influence on business performance, and this effect becomes stronger as environmental uncertainty increases. Based on these findings, the study proposes several managerial implications for manufacturing enterprises in Vietnam, highlighting the importance of developing dynamic capabilities as a means to adapt effectively to environmental volatility and thereby enhance business performance.

Keywords: Dynamic capabilities, business performance, environmental uncertainty, sensing, seizing, and reconfiguring, transforming.

JEL classification: L22, L2, L53, M2, M21.

DOI: 10.63767/TCKT.34.2025. 173.180

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ, các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam nói chung đang đối mặt với nhiều thách thức mới: sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ, áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng, yêu cầu về cải tiến sản phẩm và quy trình liên tục, cùng với sự biến động khó lường của các yếu tố môi trường kinh doanh như chính sách, thị trường và chuỗi cung ứng. Để tồn tại và phát triển bền vững trong môi trường nhiều biến động đó, doanh nghiệp không thể chỉ dựa vào nguồn lực sẵn có, mà cần xây dựng năng lực thích nghi, đổi mới và tái cấu trúc kịp thời – điều mà lý thuyết về năng lực động (dynamic capabilities) đã chỉ ra từ sớm. Năng lực động, theo Teece (1997, 2007), là khả năng nhận diện cơ hội, nắm bắt cơ hội và tái cấu trúc nguồn lực nhằm ứng phó hiệu quả với sự thay đổi của môi trường. Đây được xem là

yếu tố quyết định để tạo ra lợi thế cạnh tranh linh hoạt và bền vững trong dài hạn.

Nghiên cứu của một số tác giả đã xem xét ảnh hưởng của năng lực động tới kết quả kinh doanh. Nghiên cứu của tác giả Nguyễn Phúc Nguyên và Hồng Anh Viện (2021) đã xem xét ảnh hưởng của năng lực cạnh tranh động đến kết quả kinh doanh tại các công ty du lịch miền Trung và cũng đã chỉ ra có quan hệ thuận chiều. Trong nghiên cứu của Tapanainen và cộng sự (2022), có xem xét ảnh hưởng của năng lực động và đặc điểm doanh nghiệp đến kết quả sản xuất kinh doanh tại các doanh nghiệp bán lẻ vừa và nhỏ ở Việt Nam. Có quan hệ thuận chiều giữa năng lực động và kết quả kinh doanh. Nghiên cứu của tác giả Huỳnh Công Minh và Võ Long Kiệt (2023) đã chỉ ra năng lực động của chuỗi cung ứng có tác động tích cực

rõ rệt đến hiệu quả vận hành, bao gồm nâng cao khả năng thích ứng, cải thiện ra quyết định, thúc đẩy đổi mới và nâng cao sự hài lòng của khách hàng. Nghiên cứu của Huỳnh Minh Tâm (2023) xem xét năng lực động tác động tới kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp du lịch. Mặc dù các nghiên cứu trước đây đã xem xét tác động của năng lực động tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp khẳng định mối quan hệ tích cực giữa năng lực động và kết quả hoạt động doanh nghiệp nhưng phần lớn các nghiên cứu này chưa xem xét ảnh hưởng của năng lực động tới kết quả kinh doanh trong mối quan hệ tương tác với biến bất định của môi trường kinh doanh. Năng lực động có ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh và hiệu ứng này còn có tác động mạnh hơn trong điều kiện môi trường bất định. Các nghiên cứu trước đây đã không xem xét tác động tương tác này.

2. Cơ sở lý luận và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Năng lực động của doanh nghiệp

Khái niệm năng lực động (dynamic capabilities) được phát triển từ lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource-Based View – RBV), nhưng vượt lên trên các năng lực vận hành thông thường. Trong khi năng lực vận hành giúp doanh nghiệp thực hiện các hoạt động hàng ngày một cách hiệu quả, thì năng lực động đề cập đến khả năng doanh nghiệp cảm nhận, nắm bắt và tái cấu trúc các nguồn lực nhằm thích nghi và đổi mới trong môi trường kinh doanh thay đổi liên tục. Teece, Pisano và Shuen (1997) định nghĩa năng lực động là "khả năng của công ty trong việc tích hợp, xây dựng và tái cấu trúc các năng lực nội tại và bên ngoài nhằm ứng phó với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường". Theo đó, năng lực động không chỉ là một tập hợp kỹ năng quản lý hay tài nguyên, mà còn là một quá trình mang tính tổ chức, học hỏi và định hướng tương lai. Một trong những mô hình được chấp nhận rộng rãi nhất là mô hình của Teece (2007), gồm ba yếu tố chính đó là: (1) Khả năng cảm nhận: đề cập đến khả năng nhận diện cơ hội và rủi ro trong môi trường bên ngoài và bên trong doanh nghiệp. Đây là yếu tố đầu tiên để khởi động quá trình đổi mới và tái cấu trúc; (2) Khả năng nắm bắt: Đề cập đến khả năng huy động và tổ chức nguồn lực để khai thác các cơ hội đã được phát hiện. Bao gồm việc ra quyết định chiến lược, thiết kế mô hình kinh doanh mới, phát triển sản phẩm mới hoặc thâm nhập thị trường mới; (3) Khả năng tái cấu trúc: Là khả năng định hình lại các nguồn lực và cấu trúc tổ chức để duy trì sự phù hợp lâu dài với môi trường kinh doanh. Yếu tố này đảm bảo doanh nghiệp có thể học hỏi, đổi mới và thích nghi liên tục. Lý luận về quan điểm năng lực động (Dynamic Capability View -DCV) cũng đã nhấn mạnh đến khả năng tái cấu trúc và đổi mới

nguồn lực để thích ứng nhanh với môi trường biến động (Teece, 2007).

2.2. Kết quả kinh doanh

Kết quả kinh doanh là một cấu trúc đa chiều, bao gồm các kết quả tài chính (ví dụ: lợi nhuận, tỷ suất hoàn vốn), hiệu quả vận hành (ví dụ: năng suất, kiểm soát chi phí), và các chỉ số chiến lược (ví dụ: thị phần, sự hài lòng của khách hàng) (Venkatraman và Ramanujam, 1986). Trong lĩnh vực nghiên cứu về năng lực động, kết quả hoạt động thường được xem là biến phụ thuộc cuối cùng chịu ảnh hưởng bởi khả năng của doanh nghiệp trong việc phản ứng và thích ứng với những thay đổi của môi trường (Teece, 2007; Wilden và cộng sự, 2013). Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã xác nhận rằng các doanh nghiệp có mức độ năng lực động cao hơn thể hiện hiệu quả vượt trội trên các khía cạnh này.

2.3. Ảnh hưởng của năng lực động tới kết quả kinh doanh

Khả năng phát hiện (sensing) đề cập đến năng lực của một doanh nghiệp trong việc xác định, diễn giải và dự đoán các cơ hội cũng như mối đe dọa từ thị trường. Điều này bao gồm việc quét một cách có hệ thống môi trường bên ngoài, học hỏi từ các bên liên quan, và nhận diện những thay đổi trong công nghệ và sở thích của khách hàng (Teece, 2007). Doanh nghiệp phát triển năng lực này thông qua các hệ thống thông tin thị trường mạnh mẽ, cơ chế phản hồi từ khách hàng và sự tham gia của nhân viên vào quá trình thu nhận tri thức từ bên ngoài (Eisenhardt và Martin, 2000).

Trong lĩnh vực sản xuất, khả năng phát hiện hiệu quả có thể liên quan đến việc nhận biết các công nghệ sản xuất mới nổi, những thay đổi trong động lực của nhà cung cấp, hoặc sự chuyển dịch trong kỳ vọng của người tiêu dùng về tính bền vững. Các doanh nghiệp có năng lực phát hiện mạnh có khả năng điều chỉnh hoạt động phát triển sản phẩm và các quyết định chiến lược sao cho phù hợp với nhu cầu thị trường trong tương lai, từ đó đóng góp tích cực vào hiệu quả hoạt động kinh doanh (Barreto, 2010; Pavlou và El Sawy, 2011).

Khi các cơ hội đã được phát hiện, doanh nghiệp cần huy động các nguồn lực của mình để nắm bắt chúng một cách hiệu quả. Khả năng nắm bắt (seizing) liên quan đến việc đưa ra các quyết định đầu tư kịp thời, tái cấu trúc mô hình kinh doanh và triển khai các quy trình hoặc sản phẩm đổi mới. Điều này phản ánh năng lực của doanh nghiệp trong việc chuyển hóa những hiểu biết từ thị trường thành các hành động tạo ra giá trị (Teece, 2007).

Đối với các doanh nghiệp sản xuất, năng lực nắm bắt có thể thể hiện qua các khoản đầu tư vốn vào máy móc hiện đại, đa dạng hóa sang các

dòng sản phẩm mới, hoặc thiết lập các quan hệ đối tác chiến lược. Theo Augier và Teece (2009), các doanh nghiệp xuất sắc trong việc nắm bắt cơ hội thường có đội ngũ lãnh đạo mạnh, phân bổ nguồn lực linh hoạt và văn hóa định hướng đổi mới. Những đặc điểm này giúp cải thiện hiệu quả, rút ngắn thời gian thực hiện và nâng cao sự hài lòng của khách hàng, từ đó nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh (Ambrosini và Bowman, 2009).

Cả ba năng lực này đều cần thiết để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Khả năng phát hiện giúp doanh nghiệp nhận diện cơ hội, khả năng nắm bắt cho phép khai thác các cơ hội đó, và khả năng chuyển đổi đảm bảo rằng cấu trúc nội bộ của doanh nghiệp luôn phù hợp với các mục tiêu chiến lược đang thay đổi (Teece, 2014). Kết hợp lại, những năng lực này góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh thông qua tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận, kết quả đổi mới và thị phần (Wang và Ahmed, 2007).

2.4. Vai trò tương tác của biến bất định của môi trường

Bất định của môi trường đề cập đến mức độ không thể dự đoán liên quan đến các yếu tố bên ngoài như xu hướng thị trường, sự phát triển của công nghệ và những thay đổi trong chính sách pháp lý (Milliken, 1987). Trong bối cảnh sản xuất, bất định môi trường có thể phát sinh từ sự biến động của giá đầu vào, những thay đổi trong chính sách thương mại hoặc nhu cầu khách hàng phát triển nhanh chóng. Theo lý thuyết tình huống và khuôn khổ phù hợp chiến lược (strategic fit framework), hiệu quả của năng lực động phụ thuộc vào mức độ phù hợp giữa các năng lực nội

tại của doanh nghiệp và môi trường bên ngoài (Lawrence và Lorsch, 1967; Zhou và Li, 2010). Khi mức độ bất định của môi trường cao, năng lực động trở nên đặc biệt quan trọng vì chúng cho phép doanh nghiệp nhanh chóng phát hiện và thích ứng với các cú sốc từ bên ngoài.

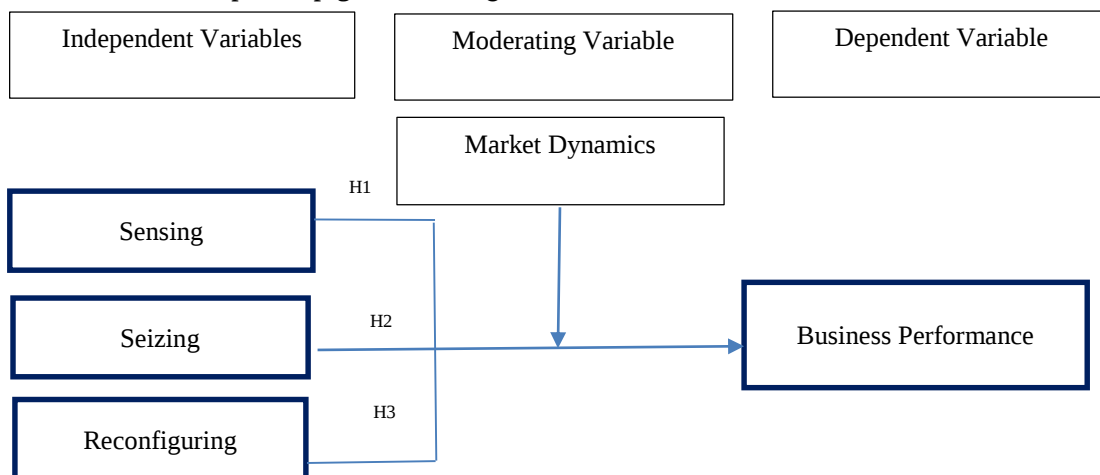
Teece (2007) nhấn mạnh rằng năng lực động có giá trị đặc biệt trong môi trường biến động, nơi mà các lợi thế dựa trên nguồn lực mang tính cứng nhắc có thể nhanh chóng trở nên lỗi thời. Các doanh nghiệp có năng lực động cao có khả năng phản ứng hiệu quả hơn với sự bất định bằng cách nhanh chóng tái cấu trúc hoạt động và định vị lại các sản phẩm, dịch vụ trên thị trường. Do đó, bất định của môi trường được cho là yếu tố điều tiết mối quan hệ giữa năng lực động và hiệu quả hoạt động kinh doanh, làm tăng cường tác động tích cực của năng lực động khi mức độ bất định cao (Jantunen và cộng sự, 2005; Wilden và cộng sự, 2013).

Từ cơ sở lý luận trên có thể đưa ra các giả thuyết sau:

H1: Năng lực nhận diện cơ hội có ảnh hưởng thuận chiều tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Hiệu ứng này tăng lên khi mức độ bất định của môi trường tăng lên.

H2: Năng lực nắm bắt cơ hội có ảnh hưởng thuận chiều tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Hiệu ứng này tăng lên khi mức độ bất định của môi trường tăng lên.

H3: Năng lực tái cấu trúc có ảnh hưởng thuận chiều tới kết quả kinh doanh. Hiệu ứng này tăng lên khi mức độ bất định của môi trường tăng lên.



Hình 1: Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu này thực hiện khảo sát bằng bảng hỏi. Người trả lời là các cán bộ quản lý tại các doanh nghiệp sản xuất ở Việt Nam thông qua hình thức phát phiếu trực tiếp. Cỡ mẫu được

xác định dựa trên số lượng mục hỏi trong mô hình và đảm bảo ý nghĩa các chỉ số trong mô hình. Quy mô mẫu được xác định theo công thức $n=5 \times k+50$ trong đó n là cỡ mẫu, k là số mục hỏi trong bảng hỏi. Vì bảng hỏi sử dụng khoảng 40 chỉ tiêu, nên quy mô mẫu sẽ là $5 \times 40+50=250$.

Trong nghiên cứu này điều tra 260 người là những cán bộ quản lý tại các doanh nghiệp trong đó dự phòng phiếu lỗi.

Các doanh nghiệp được khảo sát tại các địa phương gồm Bắc Giang, Bắc Ninh, Thái Nguyên, Hà Nội, Hà Nam, Phú Thọ, Vĩnh Phúc, Nghệ An, Lạng Sơn. Mỗi địa phương khảo sát 30 doanh nghiệp gồm doanh nghiệp quy mô lớn, doanh nghiệp quy mô vừa và doanh nghiệp quy mô nhỏ. Danh sách các doanh nghiệp được cung cấp bởi Ban quản lý khu công nghiệp của các địa phương. Số liệu được khảo sát năm 2024.

3.2. Đo lường

Năm mục hỏi đo lường khả năng nhận biết cơ hội, năm mục hỏi đo lường khả năng thích ứng, và bốn mục hỏi đo lường khả năng tái cấu trúc (5 mức độ từ rất không đồng ý - đến rất đồng ý) cũng được trích từ nghiên cứu của Wilden và đồng nghiệp (2013). Bốn mục hỏi đo lường kết quả kinh doanh được trích từ nghiên cứu của Keh và đồng nghiệp (2007). Ba mục hỏi đo lường biến bất định của môi trường được trích từ nghiên cứu của Tsai và đồng nghiệp (2013). Các mục hỏi này được dịch sang tiếng Việt, được hiệu chỉnh cho phù hợp với điều kiện nghiên cứu tại Việt Nam. Để đánh giá sự phù hợp của thang đo, bảng hỏi được tham khảo ý kiến của các nhà khoa học tại Trường Đại học Kinh tế và Quản trị Kinh doanh.

4. Phân tích số liệu và kết quả

4.1. Quy trình kiểm định thang đo dựa trên phân tích nhân tố khám phá (EFA) và đánh giá độ tin cậy

Trong phần này, phân tích nhân tố khám phá được tiến hành để kiểm tra hệ số tải nhân tố và tương quan biến tổng của một chỉ số cho mỗi cấu trúc trong mô hình giả thuyết. Sau đó, độ tin cậy của từng biến được kiểm định. Một số mục có giá trị tải nhân tố nhỏ hơn 0,4 hoặc có tương quan chéo cao với các chỉ số khác hoặc có tương quan biến tổng thấp sẽ bị xóa. Nếu biến cho thấy mức độ tin cậy thấp với Cronbach Alpha nhỏ hơn .6, thì biến đó cũng bị loại bỏ (Hair và cộng sự, 2011). Năm mục hỏi (A1-A5) được sử dụng để khả năng nhận biết cơ hội của doanh nghiệp. Kết quả phân tích nhân tố khám phá cho thấy thang đo hoạt động tốt, các mục hỏi giải thích cho một yếu tố và giải thích 62,09% phương sai. Các tương quan tổng mục đều lớn hơn 0,5. Hệ số alpha là 0,84. Kết

quả cho thấy thang đo này đảm bảo độ tin cậy và hội tụ. Cả năm mục đều được sử dụng cho các phân tích tiếp theo.

Năm mục hỏi (B1-B5) đã được sử dụng để đo lường khả năng tận dụng cơ hội. Kết quả phân tích nhân tố khám phá cho thấy thang đo hoạt động tốt, các mục hỏi giải thích cho một yếu tố và giải thích 56,05% phương sai. Các tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,5. Hệ số alpha là 0,80. Kết quả cho thấy thang đo này đảm bảo độ tin cậy và hội tụ. Cả bốn mục đều được sử dụng cho các phân tích tiếp theo. Bốn mục hỏi (C1-C4) đã được sử dụng để đo lường khả năng tái cấu trúc cũng cho thấy thang đo tốt, các mục hỏi giải thích cho một yếu tố và giải thích 66,60% phương sai. Hệ số alpha là 0,83. Ba mục (D1-D3) được sử dụng để đo lường biến bất định về môi trường. Kết quả phân tích nhân tố khám phá cho thấy thang đo hoạt động tốt, các mục hỏi giải thích cho một yếu tố và giải thích 65,40% phương sai. Các tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,5. Hệ số alpha là 0,73. Kết quả cho thấy thang đo này đảm bảo độ tin cậy và hội tụ. Cả ba mục đều được sử dụng cho các phân tích tiếp theo. Bốn mục hỏi (E1-E4) đo lường biến kết quả kinh doanh. Kết quả phân tích nhân tố cho thấy, các mục hỏi giải thích cho một yếu tố và giải thích 55,23% phương sai. Hệ số alpha là 0,73. Các kiểm định KMO, Bartlett đều khẳng định các thang đo là tin cậy và hội tụ.

4.2. Kiểm định mô hình đo lường bằng phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

a) Kiểm định về độ hội tụ các biến

Độ hội tụ của các thang đo có thể được đánh giá thông qua mức ý nghĩa của giá trị truyền tải của mục hỏi của thang đo (Anderson và Gerbing, 1988). Kết quả cho thấy giá trị t-value của tất cả giá trị truyền tải tiêu chuẩn ước lượng đều có ý nghĩa ở mức $p < 0,01$. Hệ số tin cậy tổng hợp của các biến cũng cao hơn 0,80. Mô hình đo lường cho các biến thể hiện độ phù hợp lý với $\chi^2 = 373,44$, $GFI = 0,88$, $CFI = 0,98$, $RMSEA = 0,07$. Các mục hỏi được sử dụng sau khi phân tích nhân tố khẳng định được thể hiện ở bảng 1. Một số mục hỏi bị loại do chỉ số hiệu chỉnh của mô hình cao làm giảm đi sự phù hợp của mô hình. Đây là những mục hỏi có sự tương quan với các mục hỏi khác.

Bảng 1: Kết quả phân tích mô hình đo lường

Mục hỏi/biến	Hệ số tải chuẩn hóa	Giá trị T	Hệ số tin cậy tổng hợp (CR)
Năng lực nhận diện cơ hội			0,86
A1. Công ty biết các phương pháp thực hiện tốt nhất trên thị trường	0,78	9,18	
A2. Công ty luôn cập nhật tình hình thị trường hiện tại	0,77	9,32	
A4. Công ty biết cách tiếp cận thông tin mới về thị trường	0,86	7,33	
Năng lực nắm bắt cơ hội			0,89
B1. Công ty sẵn sàng điều chỉnh các sản phẩm/dịch vụ theo nhu cầu của khách hàng.	0,72	10,62	
B2. Công ty sẵn sàng đáp ứng nhanh chóng nhu cầu thay đổi về giá sản phẩm/dịch vụ từ khách hàng	0,78	10,21	
B3. Công ty khuyến khích các thành viên thay đổi cách thức và quy trình đã lạc hậu.	0,76	10,37	
B5. Khả năng thích nghi với các thay đổi của thị trường được công ty nhìn nhận như một sự ưu tiên.	0,81	9,97	
Năng lực tái cấu trúc			0,90
C1. Công ty có thể điều chỉnh và phản hồi dễ dàng với những thay đổi bất ngờ.	0,80	15,08	
C2. Công ty dễ dàng có thêm đối tác mới đủ điều kiện khi muốn hợp tác kinh doanh hoặc xóa bỏ đối tác mà công ty đã chấm dứt quan hệ đối tác.	0,79	14,64	
Bất định của môi trường			0,87
D1. Trong lĩnh vực kinh doanh của công ty Ông/Bà, thay đổi về nhu cầu sản phẩm/dịch vụ của khách hàng khá nhanh chóng.	0,74	12,51	
D2. Trong lĩnh vực kinh doanh của công ty Ông/Bà khách hàng đòi hỏi các cải tiến cho sản phẩm thường xuyên	0,71	11,99	
D3. Nhìn chung, nhu cầu về sản phẩm/dịch vụ công ty Ông/Bà cung cấp thay đổi khá nhanh chóng	0,85	14,66	
Kết quả kinh doanh			0,88
E1. Công ty đạt được mức lợi nhuận kỳ vọng	0,76	13,17	
E2. Công ty đạt được mức doanh thu dự kiến	0,77	13,85	
E4. Công ty đạt được thị phần như kỳ vọng	0,79	14,32	

b) Độ phân biệt

Độ phân biệt là mức mà tại đó thang đo là duy nhất và không đơn giản là sự phản ánh những biến khác. Kết quả cung cấp bằng chứng về độ

phân biệt sử dụng giá trị biến đổi bình quân (AVE). Giá trị AVE đều vượt qua hệ số tương quan bình phương của các cặp biến. Kết quả thể hiện các biến trong mô hình đo lường là phân biệt.

Tương quan giữa các biến/thang đo	AVE	AA	BB	CC	DD	EE
AA	0,541	1,000				
BB	0,602	0,611	1,000			
CC	0,537	0,663	0,671	1,000		
DD	0,610	0,432	0,384	0,511	1,000	
EE	0,524	0,581	0,652	0,612	0,352	1,000

4.3. Kiểm định giả thiết

Giả thuyết 1 Năng lực nhận diện cơ hội có ảnh hưởng thuận chiều tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Hiệu ứng này tăng lên khi mức độ bất định của môi trường tăng lên. Để kiểm định giả thuyết này hồi quy biến kết quả kinh doanh (EE) đối với biến năng lực nhận biết cơ hội (AA), với

biến tương tác DD và hiệu ứng tương tác của AA và DD đã được tiến hành. Nếu có hiệu ứng tương tác thì tác động tương tác giữa hai biến là có ý nghĩa. Bảng 1 thể hiện kết quả này.

Để kiểm định giả thuyết này mô hình hồi quy như sau

$$EE = \beta_1 + \beta_2 * AA + \beta_3 * DD + \beta_4 * AA * DD + \varepsilon \quad (1)$$

Bảng 2: Kết quả phân tích biến tương tác bất định môi trường và biến năng lực nhận biết cơ hội với biến phụ thuộc là kết quả kinh doanh

Mô hình hồi quy 1	Hệ số hồi quy	Giá trị T	Nhận xét
AA, DD, AA × DD → EE (IV and MoxIV → DV) R ² =0,636, F=150**, VIF=2,73	0,433 (AA) 0,388 (DD) 0,17 AA×DD	2,21* 1,99* 2,01*	Có hiệu ứng tương tác giữa AA và DD

** Ý nghĩa với $p < .01$, * Ý nghĩa với $p < .05$

Kết quả kiểm định giả thuyết cho thấy có sự tương tác giữa biến bất định môi trường và năng lực động đến kết quả kinh doanh.

Cách làm tương tự với biến tương tác năng lực nắm bắt cơ hội cho kết quả biến BB có tác dụng tương tác với biến bất định của môi trường. Bảng 3 thể hiện kết quả cho phân tích này.

Bảng 3: Kết quả phân tích biến tương tác là biến định môi trường với biến năng lực tận dụng cơ hội với biến phụ thuộc là kết quả kinh doanh

Bước tiến hành	Hệ số hồi quy	Giá trị T	Nhận xét
BB, DD, BB × DD → EE (IV and Mo × IV → DV) R ² =0,699, F=198**, VIF=3,14	0,384 (BB) 0,921 (DD) 0,33 (BB×DD)	3,62** 2,06* 1,98*	Có hiệu ứng tương tác giữa biến BB và biến DD

** Significant at $p < .01$, * Significant at $p < .05$

Cách làm tương tự với biến năng lực tái cấu trúc (CC) cho kết quả cho thấy biến CC có tác dụng tương tác với biến bất định của môi trường.

5. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra, biến năng lực động có ảnh hưởng tới kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Năng lực nhận diện cơ hội (AA) có ảnh hưởng thuận chiều và có ý nghĩa đến kết quả kinh doanh (EE), với hệ số hồi quy là 0,433 và giá trị T là 2,21 ($p < 0,05$). Đồng thời, biến tương tác giữa AA và DD cũng có ý nghĩa thống kê ($T = 2,01$, $p < 0,05$), chứng tỏ rằng khi mức độ bất định môi trường tăng lên, tác động tích cực của năng lực nhận diện cơ hội đến kết quả kinh doanh cũng gia tăng. Điều này gợi ý rằng trong bối cảnh môi trường không ổn định, khả năng phát hiện và đánh giá các cơ hội thị trường trở nên đặc biệt quan trọng đối với doanh nghiệp. Kết quả phù hợp với lập luận của Teece (2007) và Pavlou và El Sawy (2011) rằng năng lực nhận diện cơ hội là bước khởi đầu quan trọng của chuỗi năng lực động, giúp doanh nghiệp quan sát, phân tích xu hướng thị trường, công nghệ, và hành vi khách hàng để đưa ra quyết định kịp thời. Trong bối cảnh Việt Nam, nơi thị trường sản xuất thường xuyên chịu biến động từ nhu cầu xuất khẩu, biến động giá nguyên liệu, và tác động của chuyển đổi số, khả năng nhận diện cơ hội đóng vai trò nền tảng giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả hoạt động và duy trì tăng trưởng.

Kết quả từ mô hình thứ hai tiếp tục củng cố luận điểm trên khi năng lực nắm bắt cơ hội (BB) cũng cho thấy mối quan hệ tích cực với kết quả

kinh doanh (hệ số 0,384; $T = 3,62$; $p < 0,01$), đồng thời tương tác giữa BB và DD cũng đạt mức ý nghĩa thống kê ($T = 1,98$; $p < 0,05$). Điều này phản ánh rằng doanh nghiệp không chỉ cần phát hiện cơ hội mà còn phải nhanh chóng hành động để huy động nguồn lực và triển khai các biện pháp cụ thể nhằm tận dụng cơ hội đó, nhất là trong điều kiện môi trường thay đổi nhanh chóng. Phát hiện này củng cố các kết quả nghiên cứu quốc tế (Eisenhardt & Martin, 2000; Wilden et al., 2013), đồng thời gợi ý rằng tại Việt Nam, năng lực nắm bắt cơ hội – thể hiện qua khả năng đưa sản phẩm ra thị trường nhanh, tận dụng cơ hội hợp tác, đầu tư và mở rộng kênh phân phối – là yếu tố quan trọng để chuyển hóa cơ hội tiềm năng thành lợi thế cạnh tranh thực tế. Trong môi trường cạnh tranh khốc liệt và biến động như hiện nay, doanh nghiệp có năng lực nắm bắt cơ hội hiệu quả sẽ đạt được lợi thế vượt trội so với đối thủ.

Kết quả phân tích đối với biến năng lực tái cấu trúc (CC) cũng cho thấy kết quả tương tự (dù chưa thể hiện cụ thể trong bảng được cung cấp), qua đó khẳng định rằng khả năng tái cấu trúc, điều chỉnh và đổi mới tổ chức là một năng lực đặc biệt quan trọng trong môi trường nhiều biến động. Khi môi trường bên ngoài trở nên khó đoán định, những doanh nghiệp có khả năng linh hoạt tái cấu trúc hoạt động, mô hình kinh doanh, hoặc quy trình vận hành sẽ có cơ hội thích nghi và phát triển tốt hơn. Điều này phù hợp với các nghiên cứu trước (Teece, Pisano và Shuen, 1997; Schilke, 2014) khi khẳng định rằng tái cấu trúc nguồn lực, quy trình, và cơ cấu tổ chức là cơ chế quan trọng giúp doanh nghiệp

duy trì sự phù hợp với môi trường thay đổi. Với doanh nghiệp sản xuất ở Việt Nam, năng lực tái cấu trúc thể hiện qua việc chuyển đổi công nghệ sản xuất, tái cấu trúc chuỗi cung ứng, hoặc thay đổi mô hình kinh doanh nhằm thích ứng với biến động thị trường và nâng cao hiệu quả.

Nhìn chung, các kết quả nghiên cứu này phù hợp với lý thuyết năng lực động và quan điểm phù hợp chiến lược-môi trường. Theo đó, hiệu quả kinh doanh không chỉ phụ thuộc vào năng lực nội tại của doanh nghiệp mà còn vào mức độ tương thích giữa các năng lực này với môi trường bên ngoài. Trong bối cảnh nền kinh tế số, nơi mà công nghệ, hành vi người tiêu dùng và các quy định pháp lý thay đổi nhanh chóng, vai trò của bất định môi trường càng trở nên nổi bật và việc phát triển các năng lực động để thích ứng với sự bất định này là điều kiện tiên quyết cho thành công.

6. Các khuyến nghị quản lý từ kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu đã cung cấp những bằng chứng thực nghiệm quan trọng cho các nhà quản trị trong việc nâng cao hiệu quả kinh doanh thông qua việc phát triển năng lực động, đặc biệt trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng bất định. Dưới đây là một số gợi ý quản lý cụ thể:

Thứ nhất, Các doanh nghiệp cần đầu tư vào hệ thống thu thập và phân tích thông tin thị trường, xây dựng đội ngũ chuyên trách theo dõi xu hướng công nghệ, nhu cầu khách hàng, và các thay đổi trong chính sách vĩ mô. Việc tổ chức các hoạt động nghiên cứu thị trường, lắng nghe khách hàng, và khai thác dữ liệu lớn (big data) có thể giúp phát hiện kịp thời các tín hiệu về cơ hội tiềm năng.

Thứ hai, trong môi trường nhiều biến động, việc chậm trễ trong phản ứng có thể khiến doanh nghiệp mất lợi thế cạnh tranh. Các nhà quản trị cần thiết lập quy trình ra quyết định linh hoạt, phân quyền phù hợp cho các cấp quản lý trung gian, đồng thời đảm bảo khả năng điều phối tài chính, công nghệ và nhân lực một cách nhanh chóng để khai thác hiệu quả các cơ hội đã nhận diện.

Thứ ba, các doanh nghiệp duy trì một cơ cấu tổ chức có tính linh hoạt cao, sẵn sàng điều chỉnh mô hình kinh doanh, chiến lược sản phẩm hoặc quy trình vận hành khi có sự thay đổi lớn từ bên ngoài. Các chương trình đào tạo nội bộ về đổi mới, áp dụng tư duy thiết kế (design thinking), chuyển đổi số hoặc quản trị thay đổi sẽ giúp doanh nghiệp củng cố năng lực tái cấu trúc một cách hệ thống và bền vững.

Thứ tư, nhà quản trị cần đặc biệt quan tâm đến sự tương thích giữa năng lực nội tại và điều kiện môi trường bên ngoài. Việc thường xuyên đánh giá mức độ bất định của môi trường (chẳng hạn qua các chỉ số biến động thị trường, tốc độ thay đổi công nghệ, hay sự thay đổi chính sách) sẽ giúp doanh nghiệp chủ động điều chỉnh chiến lược phát triển năng lực động cho phù hợp. Các doanh nghiệp hoạt động trong các ngành chịu áp lực thay đổi lớn (như công nghệ, dịch vụ, thương mại điện tử) cần đầu tư mạnh mẽ hơn vào các năng lực này.

Cuối cùng, phát triển năng lực động không chỉ là vấn đề kỹ thuật mà còn là một yêu cầu văn hóa doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần xây dựng một môi trường làm việc khuyến khích đổi mới, học hỏi liên tục, chia sẻ kiến thức và sẵn sàng chấp nhận rủi ro trong đổi mới. Văn hóa tổ chức đóng vai trò nền tảng giúp các năng lực động có thể được phát triển và phát huy hiệu quả trong thực tế.

7. Hạn chế của nghiên cứu này và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù nghiên cứu đã phân tích ảnh hưởng của năng lực động tới kết quả kinh doanh trong mối quan hệ với biến tương tác là biến bất định môi trường. Tuy nhiên, nghiên cứu này chưa xem xét ảnh hưởng của năng lực động tới kết quả kinh doanh trong mối liên hệ với đặc điểm của ngành, quy mô doanh nghiệp, hay yếu tố văn hóa – thể chế của Việt Nam. Các nghiên cứu tiếp theo có thể đi sâu phân tích những yếu tố này để củng cố thêm cơ sở lý luận cho các kết quả.

Chúng tôi xin gửi lời cảm ơn đến Ban biên tập và các phản biện vì những ý kiến nhận xét và gợi ý quý báu. Nhóm tác giả cũng xin trân trọng cảm ơn Trường Đại học Kinh tế và Quản trị Kinh doanh – Đại học Thái Nguyên (TUEBA) đã hỗ trợ thời gian và kinh phí để chúng tôi hoàn thành nghiên cứu này. Mọi sai sót còn lại hoàn toàn thuộc về chúng tôi.

Đóng góp của các tác giả

Phạm Văn Hạnh là tác giả liên hệ và là người viết các phần: Giới thiệu, Tổng quan tài liệu, Thảo luận, Kết luận và Hàm ý chính sách. Các tác giả khác tham gia phân phân tích số liệu.

Tài trợ

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Bộ Giáo dục và Đào tạo Việt Nam, là sản phẩm của đề tài nghiên cứu với tên: “Tác động của năng lực động đến dịch vụ hóa trong các doanh nghiệp sản xuất trong bối cảnh kinh tế số”, mã số B2024-TNA-23.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 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.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.

- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2011). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- Huỳnh Minh Tâm. (2023). Tác động từ năng lực động đến kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp du lịch ở TP. Hồ Chí Minh. *Tạp chí Tài chính Online*. Truy cập từ <https://tapchitaichinh.vn/tac-dong-tu-nang-luc-dong-den-ket-qua-kinh-doanh-cua-cac-doanh-nghiep-du-lich-o-tp-ho-chi-minh.html> truy cập ngày 29/8/2025.
- Jantunen, A., Ellonen, H. K., & Johansson, A. (2005). Dynamic capabilities and innovation performance: An empirical study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 335–349.
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592–611.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School Press.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143.
- Nguyễn Phúc Nguyên, & Hồng Anh Viện. (2021). Năng lực động và kết quả hoạt động của doanh nghiệp: Bằng chứng thực nghiệm tại Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273.
- Teece, D. J. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352.
- Tsai, W. H. S., Chou, W. C., & Hsu, W. (2013). The impacts of dynamic capabilities on firm performance: The moderating role of environmental uncertainty. *International Journal of Organizational Innovation*, 6(3), 108–120.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1–2), 72–96.
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing. *Strategic Management Journal*, 31(9), 1065–1085.

Thông tin tác giả:
1. Phạm Văn Hạnh

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Kinh tế và Quản trị Kinh doanh
- Địa chỉ email: pvha112@tueba.edu.vn

2. Bùi Hồng Cường

- Đơn vị công tác: Viện hỗ trợ Pháp lý và Bảo vệ Môi trường, liên hiệp các Hội khoa học và Kỹ thuật Việt Nam - trực thuộc Trung ương MTTQ Việt Nam

3. Trần Bảo Lâm

- Đơn vị công tác: Công ty CP Công nghệ Giải trí SBS.

Ngày nhận bài: 21/7/2025

Ngày nhận bản sửa: 10/9/2025

Ngày duyệt đăng: 12/9/2025