

NĂNG LỰC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM – THỰC TRẠNG VÀ ĐỀ XUẤT

Lê Thị Lan Hương* và Nguyễn Quốc Duy**

Ngày nhận: 19/7/2016

Ngày nhận bản sửa: 15/11/2016

Ngày duyệt đăng: 26/11/2016

Tóm tắt

Để đạt được siêu lợi nhuận, doanh nghiệp phải tạo ra được lợi thế cạnh tranh. Năng lực doanh nghiệp là một nguồn gốc tạo nên lợi thế cạnh tranh. Bài viết đã xác định những năng lực có ý nghĩa quan trọng đối với sự thành công của doanh nghiệp Việt Nam và phân tích thực trạng năng lực của các doanh nghiệp Việt Nam. Một số chỉ dẫn được đề xuất ra nhằm giúp các doanh nghiệp Việt Nam tiến hành các hoạt động nâng cao năng lực đạt hiệu quả cao.

Từ khóa: Lợi thế cạnh tranh, nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh, năng lực doanh nghiệp, quản trị chiến lược

Capability of Vietnamese enterprises: Current status and recommendations

Abstract To earn superior profitability, firm must achieve competitive advantage. Organizational capabilities are considered as sources of competitive advantages. This paper aims to identify important organizational capabilities that determine future success of firms and quality of current capability in comparison with expectation. Guidelines are suggested for Vietnamese firm enhance effectiveness and efficiency of capability improving activities.

Keywords: Competitive advantage, sources of competitive advantage, organizational capability, strategic management

1. Giới thiệu

Trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp luôn phải cạnh tranh với nhau để tìm kiếm thị trường và thu lợi nhuận. Nhiều nhà nghiên cứu cho rằng lợi thế cạnh tranh là một biện pháp để đạt được siêu lợi nhuận (Porter, 1985; Barney, 1991; Grant, 1991). Lợi thế cạnh tranh đạt được khi một doanh nghiệp phát triển được hoặc có được các thuộc tính cho phép doanh nghiệp đạt được các kết quả kinh doanh vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh có thể đạt được dưới hình thức khác biệt hóa cao hơn như kiểu dáng thiết kế, chất lượng, các tính năng hoạt động, hình ảnh thương hiệu, dịch vụ khách hàng mà khách hàng tìm thấy sự độc đáo của các sản

phẩm/dịch vụ của công ty làm cho sản phẩm dịch vụ trở nên hấp dẫn hơn và được định giá cao hơn. Lợi thế cạnh tranh cũng có thể đạt được dưới hình thức chi phí thấp hơn cho phép doanh nghiệp định giá bán tương đương (thậm chí thấp hơn) mức giá phổ biến trên thị trường và thu được lợi nhuận biên cao hơn. Porter (1985) cho rằng lợi thế cạnh tranh là một nhân tố tác động quan trọng đến kết quả kinh doanh vượt trội. Quan điểm dựa trên nguồn lực cho rằng các nguồn lực và năng lực của doanh nghiệp là nguồn gốc tạo nên lợi thế cạnh tranh và kết quả kinh doanh vượt trội.

Làm thế nào để cải thiện và thu được kết quả kinh doanh vượt trội? Hầu hết mọi người đều biết được rằng năng lực doanh nghiệp tạo ra kết quả kinh doanh vượt trội, tuy nhiên nhiều doanh nghiệp vẫn không biết được làm thế nào để đo lường các năng lực đó và làm thế nào để cải thiện các năng lực đó. Vì

*Lê Thị Lan Hương, PGS, TS. Viện Quản trị Kinh doanh, Đại học Kinh tế Quốc dân.

**Nguyễn Quốc Duy, TS. Viện Quản trị Kinh doanh, Đại học Kinh tế Quốc dân.

vậy, nghiên cứu này được tiến hành nhằm đạt một số mục tiêu sau. Thứ nhất, xác định các năng lực có ý nghĩa quan trọng đối với sự thành công của các doanh nghiệp Việt Nam. Thứ hai, phân tích thực trạng năng lực của các doanh nghiệp Việt Nam. Thứ ba, đưa ra một số chỉ dẫn về phát triển năng lực cho các doanh nghiệp Việt Nam.

2. Năng lực doanh nghiệp là một nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh – cơ sở lý thuyết

Lợi thế cạnh tranh là một khái niệm quan trọng trong quản trị chiến lược (O'Shannassy, 2008). Barney (1991) phát biểu rằng doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh bằng cách thực thi các chiến lược cho phép khai thác được các điểm mạnh thông qua nắm bắt được các cơ hội, trong khi đó hóa giải được các thách thức và tránh được các điểm yếu. Theo Peteraf và Barney (2003), một doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh nếu như doanh nghiệp đó tạo ra giá trị kinh tế cao hơn đối thủ cạnh tranh kém hiệu quả hơn trong thị trường sản phẩm của mình. Cho đến nay đã có nhiều học thuyết giải thích nguồn gốc của siêu lợi nhuận và một số quan điểm nổi bật là quan điểm dựa trên thị trường, quan điểm dựa trên nguồn lực, quan điểm dựa trên tri thức, và quan điểm dựa trên các mối liên kết.

Quan điểm dựa trên thị trường đại diện là Porter (1980) cho rằng lợi nhuận và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp chủ yếu bị quyết định bởi đặc điểm cấu trúc ngành và sự vận động của ngành mà doanh nghiệp hoạt động (sức mạnh thương mại tương đối, trở ngại gia nhập ngành, độc quyền).

Quan điểm dựa trên nguồn lực (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Conner, 1991; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993) lập luận rằng sự khác biệt về kết quả hoạt động giữa các doanh nghiệp chủ yếu là do sự khác biệt về nguồn lực sử dụng giữa các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có khả năng tích tụ được các nguồn lực có giá trị, khan hiếm, không sao chép được và không thay thế

được sẽ có lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ cạnh tranh.

Quan điểm dựa trên năng lực (Dierickx và Cool, 1989; Prahalad và Hamel, 1990; Amit và Schoemaker, 1993; Grant, 1996a; Teece và cộng sự, 1997; Eisenhardt và Martin, 2000) là sự mở rộng quan điểm dựa trên nguồn lực cho rằng doanh nghiệp phát triển các năng lực nhanh hơn, sáng tạo hơn, hoặc hiệu quả hơn các đối thủ cạnh tranh sẽ có được lợi thế cạnh tranh bền vững trong dài hạn.

Quan điểm dựa trên tri thức (Nonaka, 1994; Grant, 1996a; Spender, 1996; Nonaka và Toyama, 2003) lập luận rằng tri thức là một nguồn lực quan trọng nhất giải thích sự khác biệt về kết quả kinh doanh giữa các doanh nghiệp. Lợi thế cạnh tranh có được từ năng lực doanh nghiệp phụ thuộc vào hiệu quả của việc kết hợp tri thức. Tiềm năng của năng lực doanh nghiệp trong việc phát triển và duy trì lợi thế cạnh tranh dài hạn sẽ được nâng lên cùng với việc mở rộng khả năng kết hợp tri thức.

Quan điểm dựa trên các mối liên kết (Dyer và Singh, 1998) phát biểu rằng tại cấp độ cơ bản nhất, siêu lợi nhuận là có thể khi các thành viên liên minh kết hợp các trao đổi hoặc đầu tư vào các tài sản, tri thức, và nguồn lực/năng lực đặc thù, và hoặc khai thác các cơ chế quản trị hiệu quả làm giảm chi phí giao dịch hoặc cho phép hiện thực hóa siêu lợi nhuận thông qua kết hợp mang tính cộng hưởng các tài sản, tri thức hoặc năng lực.

Các quan điểm khác nhau đã nhấn mạnh các thuộc tính ngành, hoặc thuộc tính của doanh nghiệp, hoặc thuộc tính của các mối liên kết là nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh. Các bằng chứng thực nghiệm cho thấy các thuộc tính ngành, hoặc thuộc tính của doanh nghiệp, hoặc thuộc tính của các mối liên kết đều có đóng góp vào giải thích sự khác biệt về kết quả kinh doanh giữa các doanh nghiệp (Schmalensee, 1985; Hansen và Wernerfelt, 1989; Kessides, 1990; Kobayashi, 2014). Như vậy, cơ sở lý thuyết và bằng chứng thực

nghiệm cho thấy rằng năng lực doanh nghiệp là một nguồn gốc tạo nên lợi thế cạnh tranh.

3. Khung phân tích và thu thập thông tin về năng lực doanh nghiệp Việt Nam

Dựa trên tổng kết cơ sở lý thuyết về năng lực doanh nghiệp (Piercy và cộng sự, 1998; Chang và cộng sự, 2007; Gill và Delahaye, 2004; Yam và cộng sự, 2004; Hase, 2000; Flamholt và Randle, 2012) và đặc biệt là các mô hình năng lực doanh nghiệp của Ulrich và Smallwood (2004), Roghe và cộng sự (2012) và mô hình doanh nghiệp xuất sắc (BEM), nghiên cứu đã phát triển nên 55 tiêu chí đo lường năng lực doanh nghiệp Việt Nam.

Sau khi sàng lọc loại bỏ những tiêu chí trùng lặp, còn lại 45 tiêu chí và được đưa cho 5 chuyên gia về quản trị chiến lược và 5 nhà quản lý cấp cao của các doanh nghiệp xem xét và phân loại vào các nhóm gọi là năng lực ở cấp độ tổng hợp. Tổng hợp ý kiến phản hồi từ các chuyên gia và các nhà quản lý đã rút gọn xuống còn 32 tiêu chí, được phân loại thành 8 năng lực. Tám năng lực và 32 tiêu chí đo lường đã được gửi trở lại cho các chuyên gia và các nhà quản lý doanh nghiệp cho ý kiến đánh giá về ý nghĩa và sự phù hợp với các doanh nghiệp Việt Nam và các ý kiến phản hồi đều nhất trí rằng các năng lực này đều quan trọng đối với sự thành công của các doanh nghiệp Việt Nam.

Nội dung của các năng lực được giải thích như sau:

- **Lãnh đạo:** Khả năng của đội ngũ lãnh đạo trong việc huy động và phối hợp các nguồn lực để đạt được hiệu quả của tổ chức.

- **Hoạch định và thực thi chiến lược:** Khả năng của doanh nghiệp khai thác các cơ hội và phát huy các điểm mạnh của doanh nghiệp nhằm thu được lợi thế cạnh tranh thông qua xây dựng và thực hiện chiến lược.

- **Nguồn nhân lực:** Khả năng của doanh nghiệp trong việc sử dụng và phát triển nguồn nhân lực để có được sự đóng góp mang lại giá trị cao nhất từ người lao động.

- **Chú trọng khách hàng và thị trường:** Khả năng công ty đáp ứng nhu cầu thị trường và xây dựng các mối quan hệ tin cậy bền vững với các khách hàng mục tiêu.

- **Đổi mới và nghiên cứu - phát triển:** Khả năng doanh nghiệp luôn đưa ra các sản phẩm/dịch vụ mới và cách làm mới.

- **Các quá trình:** Khả năng doanh nghiệp tối ưu hóa các quá trình hoạt động để cắt giảm chi phí, rút ngắn thời gian, và nâng cao chất lượng.

- **Phân công và phối hợp:** Khả năng của doanh nghiệp trong việc thiết kế cơ cấu tổ chức và phối hợp hoạt động giữa các bộ phận để thu được hiệu quả cao.

- **Văn hóa và thay đổi:** Năng lực doanh nghiệp xây dựng được hệ thống giá trị chung được mọi thành viên chấp nhận và khả năng thu hút các thành viên vào các quá trình chuyển đổi.

Phiếu hỏi thu thập thông tin về năng lực doanh nghiệp Việt Nam được thiết kế gồm có 4 phần:

- Phần 1: thông tin về doanh nghiệp khảo sát bao gồm lĩnh vực kinh doanh, quy mô (đo bằng số lượng lao động), số năm hoạt động, vị trí công tác của người trả lời.

- Phần 2: tầm quan trọng của 8 năng lực đối với thành công của doanh nghiệp trong tương lai.

- Phần 3: mức độ đáp ứng của các năng lực hiện tại so với mong đợi.

- Phần 4: kết quả kinh doanh tài chính.

Các tiêu chí được đo lường trên thang đo Likert 5 điểm với điểm "1: hoàn toàn không đồng ý" và điểm "5: hoàn toàn đồng ý" (chi tiết xem Vũ Hoàng Ngân và Lê Thị Lan Hương "Năng lực và năng suất lao động doanh nghiệp Việt Nam 2015").

Phiếu hỏi được gửi đến nhà quản lý cấp cao hoặc cấp trung tại mỗi doanh nghiệp lựa chọn theo đường thư điện tử hoặc gửi trực

tiếp, mất khoảng 15 phút để trả lời phiếu hỏi. Khảo sát doanh nghiệp được thực hiện trong tháng 5 và tháng 6 năm 2016. Nghiên cứu đã gửi phiếu hỏi đến 240 doanh nghiệp dựa trên chọn mẫu thuận tiện và thu được 137 phiếu phản hồi từ 137 doanh nghiệp, trong đó có 129 phiếu có điền đầy đủ thông tin được sử dụng cho phân tích.

4. Kết quả nghiên cứu về thực trạng năng lực doanh nghiệp Việt Nam

4.1. Thông tin về mẫu doanh nghiệp khảo sát

Mẫu khảo sát được lựa chọn theo phương pháp thuận tiện và các doanh nghiệp khảo sát chủ yếu có trụ sở chính tại Hà Nội hoặc Hải Dương.

Về quy mô doanh nghiệp, mẫu khảo sát có 3,2% là doanh nghiệp siêu nhỏ (có tổng số lao động từ 10 người trở xuống), 9,5% là doanh nghiệp nhỏ (từ 11 đến 50 lao động), 25,4% là doanh nghiệp vừa (từ 51 đến 300 lao động), 61,9% là doanh nghiệp lớn (trên 300 lao động).

Về lĩnh vực kinh doanh, 13,4% doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực tài chính, 4,7% hoạt động trong lĩnh vực nông lâm thủy

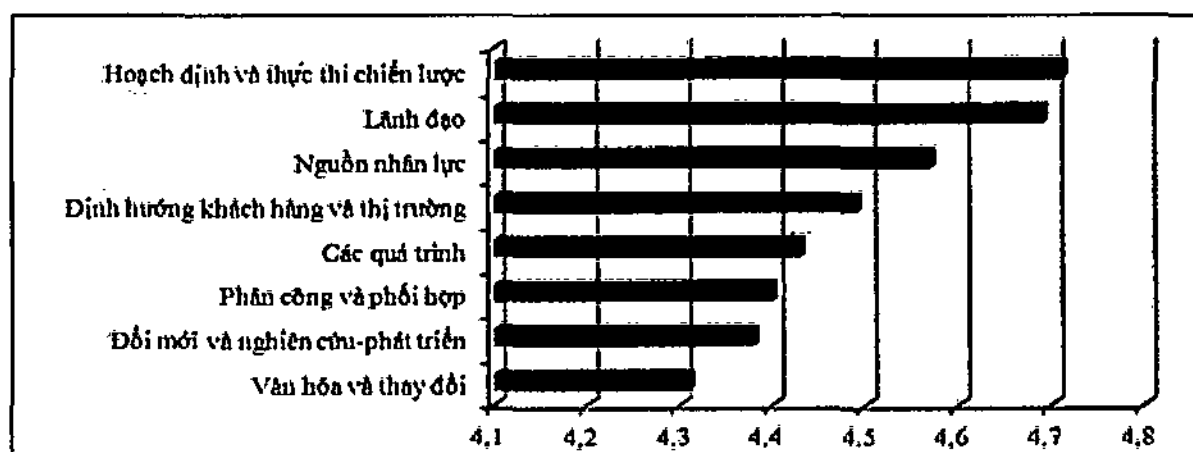
sản, 47,2% hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp, 2,4% khai khoáng dầu khí, 5,5% xây dựng, 11,8% thương mại, dịch vụ, ăn uống, 9,4% công nghệ thông tin, truyền thông, viễn thông, 2,4% khoa học công nghệ, tư vấn, và 2,4% bất động sản.

Về thời gian hoạt động, có 6,5% số doanh nghiệp có thời gian hoạt động từ 3 năm trở xuống, 35% có thời gian hoạt động từ 3 năm đến 10 năm và 58,5% có thời gian hoạt động trên 10 năm.

4.2. Tầm quan trọng của các năng lực

Hình 1 trình bày tầm quan trọng của 8 năng lực doanh nghiệp đối với sự thành công của công ty trong tương lai. Nhìn chung, cả 8 năng lực đều được đánh giá rất quan trọng hoặc quan trọng (tầm quan trọng giao động từ 4,31 đến 4,71). Trong 8 năng lực, năng lực hoạch định và thực thi chiến lược có tầm quan trọng cao nhất (4,71), tiếp đến là lãnh đạo (4,69), nguồn nhân lực (4,57), định hướng khách hàng và thị trường (4,49), các quá trình (4,43), phân công và phối hợp (4,40), đổi mới và nghiên cứu-phát triển (4,38), và văn hóa và thay đổi (4,31) có tầm quan trọng thấp nhất.

Hình 1: Tầm quan trọng của các năng lực doanh nghiệp



Nguồn: Kết quả khảo sát doanh nghiệp 2016 của các tác giả.

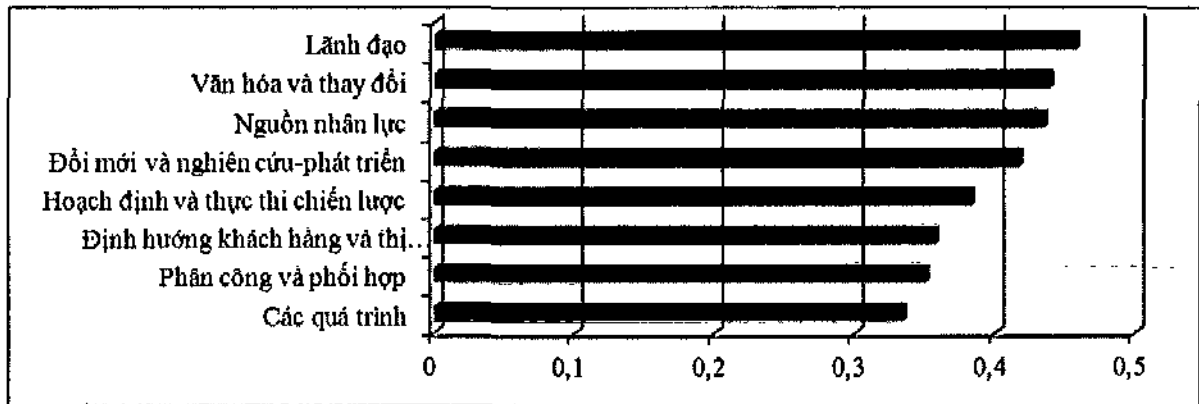
Tầm quan trọng của các năng lực cũng có thể được xem xét thông qua hệ số tương quan tuyến tính giữa các nhân tố năng lực với kết quả kinh doanh (Hình 2). Kết quả cho thấy

cả 8 nhân tố năng lực đều có mối tương quan tuyến tính dương rất mạnh với kết quả kinh doanh (mức ý nghĩa $p < 0,001$).

Có sự khác biệt về tầm quan trọng của các nhân tố năng lực giữa đánh giá của các nhà quản lý và hệ số tương quan tuyến tính. Hoạch định và thực thi chiến lược và lãnh đạo được coi là quan trọng nhất theo đánh giá của các nhà quản lý, tuy nhiên, lãnh đạo và văn hóa và thay đổi là quan trọng nhất dựa trên hệ số tương quan tuyến tính. Sở dĩ có sự khác biệt là

các nhà quản lý đánh giá tầm quan trọng của các nhân tố năng lực dựa trên vai trò của các nhân tố năng lực đến kết quả kinh doanh của công ty trong tương lai, còn hệ số tương quan tuyến tính cho biết đóng góp của các nhân tố năng lực đến kết quả kinh doanh của công ty đạt được trong quá khứ.

Hình 2: Hệ số tương quan tuyến tính giữa các năng lực và kết quả kinh doanh



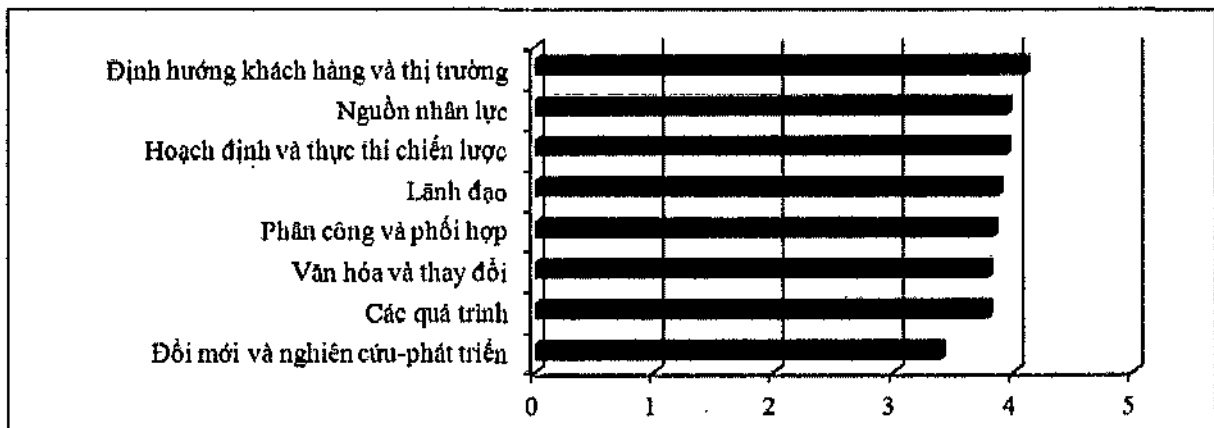
Nguồn: Kết quả khảo sát doanh nghiệp 2016 của các tác giả.

4.3. Chất lượng của các năng lực doanh nghiệp

Chất lượng của của các năng lực doanh nghiệp trong nghiên cứu này được hiểu là mức độ đáp ứng của từng năng lực so với mong đợi hoặc yêu cầu của doanh nghiệp. Hình 3 trình bày chất lượng của các năng lực doanh nghiệp. Nhìn chung, các năng lực đều có điểm đánh giá trung bình cao hơn 3 (mức ngưỡng mà một năng lực được coi là không kém cũng không

tốt), trong đó định hướng khách hàng và thị trường có điểm đánh giá cao nhất (4,1), tiếp đến là nguồn nhân lực (3,95), hoạch định và thực thi chiến lược (3,94), lãnh đạo (3,87). Các năng lực phân công và phối hợp, văn hóa và thay đổi, các quá trình có điểm đánh giá thấp hơn và tương ứng là 3,83; 3,79 và 3,78. Năng lực có điểm đánh giá thấp nhất là đổi mới và nghiên cứu - phát triển (3,39).

Hình 3: Chất lượng của các năng lực doanh nghiệp



Nguồn: Kết quả khảo sát doanh nghiệp 2016 của các tác giả.

4.4. Chất lượng của các năng lực doanh nghiệp theo quy mô

Bảng 1 trình bày chất lượng của các năng lực doanh nghiệp theo quy mô. Chất lượng của các năng lực lãnh đạo, hoạch định và thực thi chiến lược, nguồn nhân lực, định hướng khách hàng và thị trường, phân công và phối hợp hầu như không được cải thiện khi quy mô doanh nghiệp tăng lên.

Đặc biệt năng lực nguồn nhân lực và phân công và phối hợp có xu hướng suy giảm khi quy mô tăng lên. Nhóm doanh nghiệp lớn có năng lực phân công, phối hợp thấp hơn nhóm doanh nghiệp siêu nhỏ và nhóm doanh nghiệp vừa. Điều này cho thấy các doanh nghiệp cần lưu ý nguy cơ phát triển quá nóng, trong khi chất lượng năng lực tổ chức và điều hành không theo kịp với sự phát triển về quy mô có thể dẫn đến hiệu quả kinh doanh suy giảm. Năng lực văn hóa và thay đổi được cải thiện mạnh từ doanh nghiệp siêu nhỏ chuyển sang doanh nghiệp nhỏ, nhưng hầu như không cải thiện đối với nhóm doanh nghiệp vừa và lớn. Điều này cho thấy rằng các giá trị văn hóa

chưa được củng cố và phát triển song hành cùng với sự mở rộng về quy mô hoạt động.

Năng lực đổi mới, nghiên cứu - phát triển và năng lực các quá trình cho thấy có cải thiện đáng kể khi quy mô doanh nghiệp tăng lên. Tuy nhiên, kiểm định ANOVA cho thấy chỉ có năng lực đổi mới và nghiên cứu - phát triển là có sự khác biệt giữa các nhóm quy mô doanh nghiệp (giá trị $p < 0,05$). Kết quả này cũng phù hợp với phát hiện của CIEM, GSO và UOC (2014). Việc tiến hành các hoạt động nghiên cứu, phát triển và cải tiến càng gia tăng khi quy mô doanh nghiệp tăng lên. Schumpeter (1943) cho rằng đổi mới và nghiên cứu - phát triển sẽ gia tăng khi quy mô doanh nghiệp tăng lên. Quy mô càng lớn thì doanh nghiệp càng có điều kiện về nguồn lực dành cho các hoạt động đổi mới và nghiên cứu - phát triển và hỗ trợ cho các hoạt động chứa đựng nhiều rủi ro hơn so với các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Các doanh nghiệp lớn cũng thu được hiệu quả theo quy mô đối với các hoạt động đổi mới và nghiên cứu - phát triển cao hơn so với các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Bảng 1: Chất lượng các năng lực doanh nghiệp theo quy mô

Năng lực	Doanh nghiệp siêu nhỏ	Doanh nghiệp nhỏ	Doanh nghiệp vừa	Doanh nghiệp lớn
Lãnh đạo	4,06	3,77	3,88	3,86
Hoạch định và thực thi chiến lược	4,06	3,88	3,95	3,91
Nguồn nhân lực	4,56	4,02	3,90	3,93
Định hướng khách hàng và thị trường	4,13	4,10	4,11	4,07
Đổi mới và nghiên cứu – phát triển	2,69	3,19	3,07	3,57
Các quá trình	2,88	3,69	3,83	3,80
Phân công và phối hợp	4,25	3,67	3,89	3,79
Văn hóa và thay đổi	3,50	3,79	3,80	3,79

Nguồn: Kết quả khảo sát doanh nghiệp 2016 của các tác giả.

4.5. Chất lượng của các năng lực doanh nghiệp theo thời gian hoạt động

Chất lượng của các năng lực doanh nghiệp theo thời gian hoạt động được trình bày trong Bảng 2. Một số năng lực có xu hướng được cải thiện theo thời gian hoạt động như lãnh đạo, hoạch định và thực thi chiến lược, và các quá trình. Điều này cho thấy thời gian hoạt

động càng lâu thì các doanh nghiệp càng tích lũy được nhiều kinh nghiệm về lãnh đạo, hoạch định và thực thi chiến lược. Khi doanh nghiệp hoạt động càng lâu thì cũng càng am hiểu sâu về công nghệ sản xuất cho nên năng lực các quá trình cũng được nâng lên. Năng lực nguồn nhân lực giảm từ 4,09 của nhóm có thời gian hoạt động từ 3 năm trở xuống còn

3,95 và hầu như không thay đổi đối với nhóm hoạt động trên 10 năm. Điều này có thể lý giải là nền kinh tế Việt Nam hiện nay rất năng động, những cá nhân tài năng và có khuynh hướng nghiệp chủ. Trong các doanh nghiệp lớn tri trệ thường tách ra thành lập công ty mới và họ áp dụng các kinh nghiệm thực tiễn tốt trong quản lý nguồn nhân lực vào trong các công ty mới thành lập. Năng lực định hướng khách hàng và thị trường tăng từ 4,00 của nhóm có thời gian hoạt động từ 3 năm trở xuống lên 4,10 và giữ nguyên không thay đổi theo thời gian hoạt động. Điều này cho thấy hình ảnh và thương hiệu của doanh nghiệp thời gian đầu có phát triển nhưng sau đó hầu như không được nâng cao.

Một số năng lực có hình dạng quả chuông theo thời gian hoạt động, như đổi mới và nghiên cứu - phát triển, phân công và phối hợp, văn hóa và thay đổi. Nhóm doanh nghiệp có thời gian hoạt động từ 3 năm trở xuống có năng lực đổi mới và nghiên cứu - phát triển, phân công và phối hợp, văn hóa và thay đổi ở mức trung bình và thấp nhất. Các doanh nghiệp hoạt động trên 3 năm đến 10 năm có năng lực đổi mới và nghiên cứu - phát triển, phân công và phối hợp, văn hóa và thay đổi đạt mức khá và cao nhất. Tuy nhiên, các doanh nghiệp hoạt động trên 10 năm trở lên cho thấy

cả 3 năng lực này không có sự cải thiện mà có chiều hướng suy giảm.

Có thể lý giải điều này như sau. Doanh nghiệp càng hoạt động lâu năm thì càng tiến hành đổi mới (cả đổi mới kỹ thuật và đổi mới quản lý) mạnh hơn, do doanh nghiệp đã tích lũy được những kiến thức và kinh nghiệm cần thiết cho đổi mới. Tuy nhiên, thời gian hoạt động kéo dài đến khi doanh nghiệp đã thiết lập nên các quy định, chuẩn mực, và lề lối làm việc đã được kiểm chứng qua thực tiễn mang lại hiệu quả thì lại có xu hướng tiếp tục duy trì nó, gây trở ngại cho đổi mới trước những tình huống mới xuất hiện từ bên ngoài (Becheikh và cộng sự, 2006). Năng lực đổi mới và nghiên cứu - phát triển hầu như không có tác động của "learning by doing - học hỏi từ thực hành".

Điều này hàm ý rằng để nâng cao năng lực đổi mới và nghiên cứu - phát triển thì học hỏi dựa trên kinh nghiệm là không đủ mà các doanh nghiệp Việt Nam phải đầu tư mạnh cho học hỏi phát minh sáng chế. Các doanh nghiệp cũng chưa nhận thức được vai trò quan trọng của văn hóa doanh nghiệp đối với sự phát triển của công ty, cho nên doanh nghiệp chưa chú trọng phát triển các giá trị văn hóa mang đậm bản sắc riêng của công ty. Điều này lý giải tại sao doanh nghiệp có thời gian hoạt động càng lâu, thì bản sắc văn hóa càng mờ nhạt.

Bảng 2: Chất lượng các năng lực doanh nghiệp theo thời gian hoạt động

Các tiêu chí	Thời gian hoạt động từ 3 năm trở xuống	Thời gian hoạt động từ trên 3 năm đến 10 năm	Thời gian hoạt động trên 10 năm
Lãnh đạo	3,72	3,76	3,98
Hoạch định và thực thi chiến lược	3,59	3,88	4,02
Nguồn nhân lực	4,09	3,95	3,97
Định hướng khách hàng và thị trường	4,00	4,10	4,10
Đổi mới và nghiên cứu - phát triển	2,63	3,50	3,41
Các quá trình	3,31	3,76	3,82
Phân công và phối hợp	3,59	3,95	3,78
Văn hóa và thay đổi	3,31	3,85	3,80

Nguồn: Kết quả khảo sát doanh nghiệp 2016 của các tác giả.

4.6. Đánh giá chung về thực trạng năng lực của các doanh nghiệp Việt Nam

Từ kết quả nghiên cứu trên, năng lực của doanh nghiệp Việt Nam có những điểm tích cực và hạn chế như sau:

- Những điểm tích cực

- Các nhà quản lý doanh nghiệp Việt Nam đã nhận thức được ý nghĩa quan trọng của việc nâng cao năng lực, là một biện pháp hữu hiệu để cải thiện kết quả kinh doanh.

- Các nhà quản lý doanh nghiệp Việt Nam đều đánh giá 8 năng lực là rất quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp trong tương lai, và cả 8 năng lực doanh nghiệp đều có đóng góp quan trọng đến kết quả kinh doanh vượt trội của các doanh nghiệp Việt Nam.

- Mức độ đáp ứng của các năng lực hiện tại so với mong đợi đều đạt từ mức trung bình khá trở lên, không có năng lực nào bị đánh giá kém.

- Một số năng lực có cải thiện theo quy mô như năng lực đổi mới và nghiên cứu - phát triển, năng lực các quá trình.

- Một số năng lực có cải thiện theo thời gian hoạt động như năng lực lãnh đạo, năng lực hoạch định và thực thi chiến lược, năng lực các quá trình. Điều này cho thấy rằng "learning by doing" đã phát huy tác dụng đối với các năng lực lãnh đạo, hoạch định và thực thi chiến lược, và các quá trình của các doanh nghiệp Việt Nam.

- Những điểm hạn chế

- Các doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn các khoảng cách năng lực lớn so với yêu cầu. Nếu so sánh với các mức năng lực ở đẳng cấp quốc tế, thì chắc chắn rằng các khoảng cách năng lực này sẽ còn lớn hơn nữa.

- Phát triển năng lực chưa nhận được sự quan tâm thích đáng của các nhà quản lý, vẫn còn mang tính lẻ tẻ, thiếu kế hoạch và không đồng bộ.

- Năng lực lãnh đạo, năng lực hoạch định và thực thi chiến lược, năng lực nguồn nhân lực, năng lực phân công và phối hợp, năng lực văn hóa và thay đổi chưa được nâng cao tương xứng với việc mở rộng quy mô hoạt động, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp lớn. Những hạn chế này có thể ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động của các doanh nghiệp lớn, làm cho hiệu quả kinh doanh không tăng lên một cách tương xứng với việc mở rộng quy mô hoạt động.

- Các năng lực đổi mới và nghiên cứu - phát triển, năng lực phân công và phối hợp, năng lực văn hóa và thay đổi có hình dạng quả chuông theo thời gian hoạt động.

- Các năng lực chiến lược của các doanh nghiệp, như năng lực nguồn nhân lực, đổi mới và nghiên cứu - phát triển, văn hóa và thay đổi không những không được cải thiện, mà còn suy giảm theo thời gian sẽ là những bất lợi lớn cho doanh nghiệp.

- Chính sách thu hút tài năng từ các nguồn, bao gồm cả nguồn nhân lực quốc tế chuyên môn cao chưa được chú trọng.

- Năng lực hấp thu tri thức và công nghệ mới chưa cao. Học hỏi trong các doanh nghiệp Việt Nam chủ yếu là học hỏi dựa trên kinh nghiệm chú trọng vào giải quyết tình huống đang gặp phải trong thực tiễn kinh doanh, mà chưa chú trọng đúng mức đến học hỏi phát kiến, chú trọng đến phát hiện ra tri thức mới, các sản phẩm, và công nghệ mới hướng đến đáp ứng các nhu cầu trong tương lai.

5. Đề xuất về nâng cao năng lực cho các doanh nghiệp Việt Nam

Phát triển năng lực là chìa khóa đi đến thành công của các doanh nghiệp Việt Nam trong tương lai. Các hoạt động phát triển năng lực doanh nghiệp cần được định hướng đến đáp ứng các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Để các hoạt động phát triển năng lực doanh nghiệp mang lại hiệu quả cao và đóng

góp tối đa vào việc tạo ra giá trị, các doanh nghiệp cần lưu ý một số điểm sau:

- *Phát triển năng lực phải gắn với chiến lược kinh doanh.*

Chiến lược kinh doanh thực chất là chiến lược phát triển lợi thế cạnh tranh để thu được siêu lợi nhuận. Doanh nghiệp muốn tồn tại, phát triển và thu được siêu lợi nhuận cần phải xác định những lợi thế cạnh tranh mũi nhọn nào cần phải có (competitive edges) và cần phải xác định những năng lực mũi nhọn gì cần phải đạt được để tạo ra những lợi thế cạnh tranh mũi nhọn.

- *Áp dụng bản đồ năng lực để xác định các nguồn lực quan trọng và năng lực mũi nhọn*

Các doanh nghiệp có thể áp dụng kỹ thuật bản đồ năng lực doanh nghiệp (organizational capability map) để giúp định hướng, hoạch định và thực thi các hoạt động phát triển năng lực một cách hệ thống, có kế hoạch và trọng tâm mang lại hiệu quả cao.

Bản đồ năng lực doanh nghiệp mô tả các mối quan hệ nhân quả giữa các nguồn lực, năng lực, lợi thế cạnh tranh và kết quả kinh doanh, trong đó các nguồn lực tạo ra năng lực, năng lực tạo ra lợi thế cạnh tranh, và lợi thế cạnh tranh tạo ra kết quả kinh doanh. Hình 4 minh họa một bản đồ lý thuyết năng lực doanh nghiệp, trong đó chiều của mũi tên chỉ chiều hướng của mối quan hệ nhân quả.

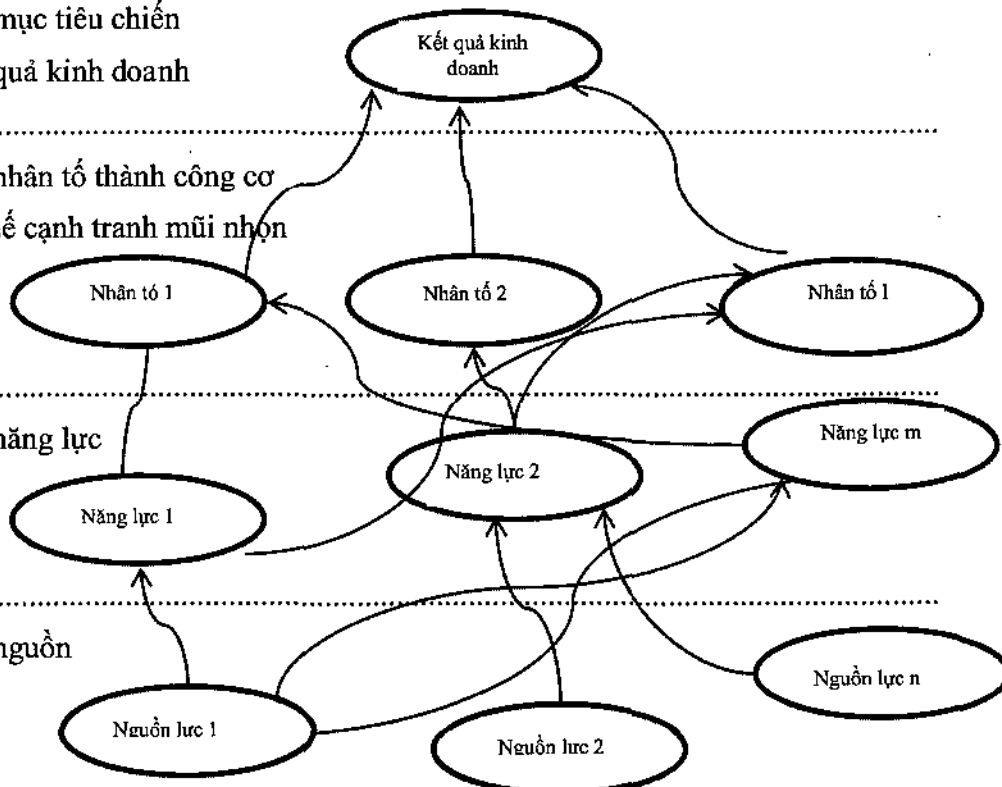
Hình 4: Bản đồ năng lực doanh nghiệp

Cấp 1: Các mục tiêu chiến lược và kết quả kinh doanh

Cấp 2: Các nhân tố thành công cơ bản và lợi thế cạnh tranh mũi nhọn

Cấp 3: Các năng lực

Cấp 4: Các nguồn lực



Nguồn: Nhóm tác giả điều chỉnh từ Carlucci và Schiuma (2011).

Các nguồn lực của doanh nghiệp có thể bao gồm các nguồn vốn vật chất, các nguồn vốn nhân lực và các nguồn vốn tổ chức.

Các năng lực có thể bao gồm năng lực lãnh đạo, hoạch định và thực thi chiến lược, nguồn nhân lực, định hướng khách hàng - thị trường, đổi mới và nghiên cứu - phát triển, các

quá trình, phân công và phối hợp, văn hóa và thay đổi.

Các nhân tố thành công cơ bản, ví dụ cho ngành bán lẻ, có thể là chi phí bán hàng và quản lý thấp, hệ thống phân phối hiệu quả, uy tín về giá trị đối với khách hàng, văn hóa doanh nghiệp, đội ngũ lãnh đạo cấp cao ổn định, các mối quan hệ với nhà cung cấp.

Các kết quả kinh doanh có thể bao gồm các kết quả kinh doanh tài chính và phi tài chính.

Áp dụng kỹ thuật bản đồ năng lực giúp doanh nghiệp xác định được các nguồn lực quan trọng và năng lực mũi nhọn là nguồn gốc tạo ra các lợi thế cạnh tranh và siêu lợi nhuận.

- Phát triển năng lực một cách đồng bộ thông qua nhận biết được sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các năng lực.

Các năng lực không tồn tại một cách biệt lập mà các năng lực có sự phụ thuộc tác động qua lại lẫn nhau. Do các năng lực có sự phụ thuộc lẫn nhau cho nên muốn nâng cao một năng lực nhất định thì cần phải nâng cao các năng lực liên quan khác. Ví dụ năng lực đổi mới và nghiên cứu - phát triển phụ thuộc vào các năng lực lãnh đạo, năng lực nguồn nhân lực, và năng lực văn hóa và thay đổi cho nên muốn nâng cao năng lực đổi mới và nghiên cứu - phát triển thì cần thiết phải nâng cao chất lượng lãnh đạo, chất lượng nguồn nhân lực và xây dựng được văn hóa đổi mới.

Điều dễ nhận thấy là năng lực lãnh đạo là năng lực nền tảng có ảnh hưởng đến tất cả các năng lực khác. Muốn phát triển các năng lực khác thì cần phải phát triển năng lực lãnh đạo. Ví dụ, khi chất lượng lãnh đạo được cải thiện thì sự phối hợp giữa các bộ phận và khả năng thu hút, sử dụng và giữ chân nhân tài cũng được cải thiện.

- Phát triển năng lực cần có trọng điểm.

Cần tập trung phát triển vượt bậc một số ít năng lực mũi nhọn quan trọng đối với sự

phát triển của công ty hơn là đầu tư phát triển tất cả các năng lực một cách dàn trải. Các doanh nghiệp cần lựa chọn phát triển một số năng lực có tác động lớn nhất đạt đến mức đẳng cấp quốc tế, và các năng lực còn lại đạt đến mức vượt trội của ngành hoặc đạt mức trung bình của ngành. Ví dụ, các doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực công nghệ cao có thể lựa chọn phát triển hai năng lực nguồn nhân lực và năng lực đổi mới và nghiên cứu - phát triển đạt đến mức đẳng cấp quốc tế và các năng lực còn lại phát triển đến mức khá hoặc mức trung bình ngành.

Các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực gia công hàng xuất khẩu có thể phát triển hai năng lực, là các quá trình, năng lực tổ chức và phối hợp đạt đến mức đẳng cấp quốc tế, và các năng lực còn lại đạt từ mức trung bình ngành trở lên. Các doanh nghiệp cung cấp các sản phẩm dịch vụ dưới thương hiệu riêng cần phát triển hai năng lực định hướng khách hàng, thị trường, năng lực đổi mới, nghiên cứu - phát triển đạt đến mức đẳng cấp quốc tế, và các năng lực còn lại đạt từ mức trung bình ngành trở lên.

- Học hỏi các thực tiễn tốt trên thế giới (Benchmarking).

Luôn so sánh các năng lực mũi nhọn của doanh nghiệp với các thực tiễn tốt đẳng cấp quốc tế, để xác định các khoảng trống năng lực cần phát triển. Học hỏi các mô hình và kinh nghiệm tiên tiến từ các doanh nghiệp hàng đầu thế giới, từ cả các doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực khác, đã phát triển vượt bậc các năng lực mà doanh nghiệp mong muốn phát triển. Ví dụ, các doanh nghiệp trong các lĩnh vực khách sạn, hàng không có thể học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau vì các lĩnh vực này có nhiều điểm tương đồng như tài sản cố định lớn, mức độ hài lòng của khách du lịch, nhân viên trực tiếp phục vụ, v.v. Học hỏi từ các doanh nghiệp hàng đầu không phải là các đối thủ cạnh tranh trực tiếp trong ngành dễ dàng được chia sẻ những bí quyết sâu bên trong hơn là từ các đối thủ cạnh tranh trực tiếp.

Thu thập thông tin phản hồi về năng lực doanh nghiệp từ nhiều nguồn.

Thông tin phản hồi 360 độ hoặc 720 độ về năng lực doanh nghiệp cung cấp thông tin đa chiều về các năng lực của công ty. Ví dụ, khách hàng và người lao động có thể có cách nhìn khác với lãnh đạo cấp cao về hình ảnh doanh nghiệp. Thu thập thông tin đa chiều về năng lực doanh nghiệp và thu hút các chủ thể tham gia vào các kế hoạch cải thiện năng lực sẽ giúp công ty hài hòa được mong đợi của các chủ thể trong quá trình phát triển. Ví dụ, các CEO có thể gặp gỡ thảo luận với các nhà đầu tư về các kế hoạch cải tổ công ty nhằm tăng cường năng lực cạnh tranh trong tương lai và tạo ra giá trị cho nhà đầu tư.

5. Kết luận

Bài viết đã xác định khung năng lực (các năng lực có ý nghĩa quan trọng đến sự thành công của các doanh nghiệp Việt Nam) và tiến hành đánh giá thực trạng năng lực của các doanh nghiệp Việt Nam. Bài viết có đóng góp về lý thuyết và thực tiễn như sau.

- Về lý thuyết, bài viết đã cung cấp một bằng chứng cho thấy năng lực là một nguồn gốc quan trọng của lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam. Bài viết đã phát hiện một số tính quy luật về sự phát triển của các năng lực doanh nghiệp Việt Nam. Ví dụ, các năng lực lãnh đạo, hoạch định và thực thi chiến lược, và các quá trình có tác động của yếu tố “learning by doing” và được cải thiện theo thời gian; năng lực đổi mới và nghiên cứu - phát triển, năng lực các quá trình có cải thiện theo quy mô.

- Về thực tiễn, kết quả nghiên cứu đã cho chúng ta thấy một bức tranh khá toàn diện về năng lực doanh nghiệp Việt Nam trên cả 8 khía cạnh (năng lực) quan trọng. Bài viết đưa ra hàm ý cho các nhà quản lý doanh nghiệp Việt Nam rằng nâng cao năng lực là chìa khóa thành công. Nghĩa là, phát triển năng lực là một biện pháp quan trọng để đạt được kết quả kinh doanh vượt trội.

Bài viết cũng nêu lên một số điểm tích cực cũng như hạn chế về năng lực của các doanh nghiệp Việt Nam. Bài viết đã đề xuất một số khuyến nghị nhằm giúp các hoạt động nâng cao năng lực của các doanh nghiệp đạt hiệu quả cao.

Mặc dù có những đóng góp nhất định như đã nêu ở trên, tuy nhiên, bài viết cũng có một số hạn chế như sau:

- Thứ nhất, việc chọn mẫu là thuận tiện cho nên cần thận trọng trong việc khái quát hóa các kết quả của nghiên cứu này cho tổng thể hoặc các bối cảnh khác để tránh những sai lầm có thể gây ra từ việc chọn mẫu thuận tiện.

- Thứ hai, chất lượng của các năng lực trong nghiên cứu này là đánh giá các nhà quản lý về mức độ đáp ứng của năng lực hiện tại, so với yêu cầu hoặc mong đợi của doanh nghiệp, cho nên cũng có những hạn chế trong việc so sánh với các nghiên cứu tương tự khác. Nếu chất lượng của các năng lực doanh nghiệp Việt Nam được đánh giá trong so sánh tương đối với mức trung bình thế giới, hoặc so với mức trung bình Việt Nam thì các kết quả nghiên cứu sẽ mang nhiều ý nghĩa thực tiễn hơn nữa. Ví dụ, thực trạng năng lực doanh nghiệp Việt Nam hiện nay đang ở đâu so với thế giới. Vì vậy, các nghiên cứu tiếp theo về năng lực doanh nghiệp Việt Nam cần khắc phục hai hạn chế này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Amit, R. & Schoemaker, P.J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Becheikh, N., Landry, R., & Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993-2003. *Technovation*, 26, 644-664.

- Carlucci, D. & Schiuma, G. (2011). A Knowledge Assets Mapping Methodology to View Organizational Knowledge – Based Value Creation Dynamics. In Giovanni Schiuma (Ed.) *Managing Knowledge Assets and Business Value Creation in Organization*, Business Science Reference, Hershey, New York, 67-86.
- Chang, H. R., Chiou, W. C., & Wang, S. L. (2007). Studying the Development of Firm's Organizational Capability: An Analysis of Large Enterprise in Taiwan. *Journal of Accounting, Finance, & Management Strategy*, 3(1), 79-97.
- CIEM, UOC & GSO. (2014). *Firm-level competitiveness and technology in Vietnam – Evidence from a survey in 2013*. Nhà xuất bản Tài chính
- Conner, K. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm. *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504–1511.
- Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: why are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2012). Corporate culture, business model, competitive advantage, strategic assets and the bottom line – Theoretical and measurement issues. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 16(2), 76-94.
- Gill, L., & Delahaye, B. L. (2004). Building organizational capability: Your future, your business. In *Proceedings 18th Annual Conference of the Australian and New Zealand Academy of Management*, Dunedin, NZ.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R.M. (1996a). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Grant, R.M. (1996b). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Hansen, G. & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance in relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10(5), 399-411.
- Hase, T. (2000). Measuring organizational capability: beyond competence. In *Proceedings of Future research, research features: Australian Vocational Education and Training Association (AVETRA) conference*, Canberra, ACT, 23-24 March, AVETRA, Crows Nest, NSW.
- Kessides, I. N. (1990). Internal vs. External market conditions and firm profitability: An exploratory model. *The Economic Journal*, 100, 773-792.
- Kobayashi, M. (2014). Relational view: Four prerequisites of Competitive Advantage. *Annals of Business Administrative Science*, 13, 77-90.
- Mann, R., Mohammad, M. & Agustin, M. T. A. Understanding business excellence - An awareness guide book for SMEs. Asian Productivity Organization.

- Nonaka, I. & Toyama, R. (2003). The knowledge creation theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge & Management Research & Practice*, 1(1), 2-10.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- O'Shannassy, T. (2008). Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage – Improving understanding of an important strategy construct. *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 168 – 180.
- Peteraf, M., & Barney, J. (2003). Unraveling The Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309-323.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Piercy, N. F., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (1998). Sources of competitive advantage in High Performing Exporting Companies. *Journal of World Business*, 33(4), 378-393.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Roghé, F., Toma, A., Kilmann, J., Dicke, R. & Strack, R. (2012). Organization of the Future -Designed to Win: Organizational Capabilities Matter. *The Boston Consulting Group*.
- Rumelt, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm, in Lamb, R., (Ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ).
- Schmalensee, R. (1985). Do Markets Differ Much? *American Economic Review*, 75, 341-351.
- Schumpeter, J.A. (1943). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper, New York
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 45-62.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2004). Capitalizing on capabilities. *Harvard Business Review*, June, 1-10.
- Vũ Hoàng Ngân & Lê Thị Lan Hương (2016), 'Năng lực và năng suất lao động doanh nghiệp Việt Nam 2015', Nhà xuất bản đại học Kinh tế Quốc dân.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Yam, R. C. M., Guan, J. C., Pun, K. F., & Tang, E. P. Y. (2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: some empirical findings in Beijing, China. *Research Policy*, (35), 1123-1140.