

## Vai trò trung gian của năng lực kết nối trong mối quan hệ giữa mục tiêu đa dạng hóa và kết quả hoạt động của công ty: Nghiên cứu thực nghiệm tại Thành phố Hồ Chí Minh

PHAN NHƯ MINH<sup>a</sup>, LÃ ANH ĐỨC<sup>a,\*</sup>, TRẦN HÀ MINH QUÂN<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

### THÔNG TIN

Ngày nhận: 18/04/2022

Ngày nhận lại: 26/06/2022

Duyệt đăng: 27/06/2022

#### Mã phân loại JEL:

D21; D22; L21.

#### Từ khóa:

Mục tiêu đa dạng hóa;  
Năng lực kết nối;  
Kết quả hoạt động.

#### Keywords:

Differentiation goals;  
Networking capabilities;  
Performance growth.

### TÓM TẮT

Nghiên cứu kiểm tra mối liên hệ giữa mục tiêu đa dạng hóa và kết quả hoạt động của công ty và vai trò trung gian của năng lực kết nối trong mối quan hệ này. Kết quả phân tích dựa trên khảo sát 285 lãnh đạo các công ty hoạt động tại TP. Hồ Chí Minh cho thấy mối quan hệ giữa mục tiêu đa dạng hóa và kết quả hoạt động của công ty không có ý nghĩa thống kê; đồng thời, năng lực kết nối đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ này. Kết quả này đã đóng góp cho lý thuyết về nguồn lực thông qua việc khám phá thêm một năng lực chiến lược mà các doanh nghiệp Việt Nam cần quan tâm, đó là năng lực kết nối. Nghiên cứu cũng gợi ý một số hàm ý quản trị giúp các doanh nghiệp tại TP. Hồ Chí Minh xây dựng năng lực kết nối nhằm thúc đẩy kết quả hoạt động.

#### Abstract

This study investigates the impact of differentiation goals on performance growth. Furthermore, this study investigates the mediating role of networking capability in the above relationship. Based on a data set of 285 managers in Ho Chi Minh City, this study found that networking capability mediated the relationship between differentiation goals and performance growth. These results contributed to the literature on resource-based view theory by introducing a strategic capability for Vietnamese firms, networking capability. Then, the result implies some practical contributions for

\* Tác giả liên hệ.

Email: minh.phan@isb.edu.vn (Phan Như Minh), duc.la@isb.edu.vn (Lã Anh Đức), quan.tran@isb.edu.vn (Trần Hà Minh Quân).

Trích dẫn bài viết: Phan Như Minh, Lã Anh Đức, & Trần Hà Minh Quân. (2022). Vai trò trung gian của năng lực kết nối trong mối quan hệ giữa mục tiêu đa dạng hóa và kết quả hoạt động của công ty: Nghiên cứu thực nghiệm tại thành phố Hồ Chí Minh. *Tap chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 33(9), 20–35.

firms in Ho Chi Minh City to build networking capability, leading to enhance performance growth.

## 1. Giới thiệu

Các nghiên cứu trên thế giới cho rằng các công ty tận dụng mối quan hệ từ việc kết nối với các công ty trong và ngoài ngành để mang về những lợi ích khác nhau cho các bên tham gia nói riêng và tất cả các bên nói chung (Capaldo, 2007). Ý tưởng này tương ứng với quan điểm của lý thuyết về nguồn lực của doanh nghiệp (Barney, 1991), cho rằng công ty tìm kiếm đối tác có những nguồn lực độc đáo về kỹ thuật mà họ có thể tận dụng (Capaldo, 2007). Dyer và Nobeoka (2000) nhấn mạnh kết quả hoạt động vượt trội đạt được bởi việc công ty tận dụng các mối quan hệ từ việc kết nối với các công ty khác để giảm thiểu những rủi ro phát sinh khi phát triển sản phẩm mới, thời gian đưa sản phẩm mới tiếp cận thị trường, tỷ lệ sai sót về chất lượng phát sinh trong sản xuất, và lượng hàng hóa tồn trữ. Tận dụng các mối quan hệ từ kết nối đồng thời thúc đẩy năng lực đổi mới sáng tạo và sự linh hoạt trong kinh doanh của công ty.

Tuy nhiên, muốn đạt được những lợi ích từ việc kết nối với các công ty khác, vấn đề đặt ra là công ty cần có năng lực quản lý các mối quan hệ liên quan đến các kết nối này (Mu & Di Benedetto, 2012) bởi lẽ các đối tác tiềm năng hiện tại có thể là đối thủ của công ty ở những thị trường khác hoặc trở thành đối thủ cạnh tranh trực tiếp trong tương lai (Rindfleisch & Moorman, 2001). Những hành vi cạnh tranh không công bằng trên thị trường cũng có thể xảy ra, ví dụ như việc một số bên tham gia có thể không mang những ý tưởng tốt nhất chia sẻ lẫn nhau nhưng lại sử dụng những lợi ích có được từ việc kết nối này (như tri thức chia sẻ chung giữa các đơn vị); hoặc các hành vi cơ hội như sao chép những ý tưởng của các thành viên khác để thương mại hóa hoặc trục lợi một cách không công bằng (Gulati, 1998). Do đó, để khai thác đầy đủ tiềm năng của lợi thế cạnh tranh trong các mối quan hệ từ việc tham gia kết nối, việc quản lý các mối quan hệ giữa công ty với những thành viên của các công ty đối tác và các tổ chức liên quan nên thực hiện một cách thận trọng (Lavie, 2006), hay nói cách khác, các công ty cần có kế hoạch phát triển năng lực kết nối để đem lại lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp mình.

Năng lực kết nối là khả năng công ty tận dụng những mối quan hệ hiện tại và khám phá những mối quan hệ mới với những tổ chức bên ngoài để đạt cấu trúc nguồn lực và các lợi thế cạnh tranh chiến lược trên thị trường. Định nghĩa này được sử dụng trong nhiều lĩnh vực nghiên cứu về kết nối (Gulati, 1998), chất lượng mối quan hệ (Ganesan, 1994; Peng & Mu, 2010)... Gần đây, Yang và cộng sự (2018) định nghĩa năng lực kết nối là khả năng của công ty để xây dựng các mối quan hệ chính thức và không chính thức với ít nhất hai tổ chức độc lập để tận dụng năng lực của những công ty trong kết nối. Năng lực kết nối là một dạng năng lực chiến lược cần thiết cho doanh nghiệp (Mu & Di Benedetto, 2012). Năng lực kết nối thúc đẩy việc giảm chi phí tương tác, tăng khả năng khám phá cơ hội, thu thập nguồn lực, phát triển các tri thức về thị trường và công nghệ, thúc đẩy việc sản xuất các sản phẩm mới và kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Mu & Di Benedetto, 2012; Yang và cộng sự,

2018). Vì vậy, nghiên cứu về năng lực kết nối đã nhận được sự quan tâm của các học giả và nhà quản lý tại nhiều quốc gia trên thế giới.

Tuy nhiên, khái niệm năng lực kết nối vẫn chưa được quan tâm nghiên cứu đầy đủ tại Việt Nam. Điểm sáng là các tác giả đã bắt đầu nghiên cứu về khái niệm có liên quan là chất lượng mối quan hệ (Nguyen và cộng sự, 2006; Nguyen & Nguyen, 2010; Luu & Ngo, 2019; Từ Văn Bình và cộng sự, 2021). Những nghiên cứu này là động lực thúc đẩy, khuyến khích nhóm tác giả thực hiện nghiên cứu sâu hơn về năng lực kết nối tại Việt Nam, cụ thể là tại TP.HCM. Thông qua việc thu thập dữ liệu từ 285 lãnh đạo các công ty tại TP.HCM, nghiên cứu kiểm tra vai trò trung gian của năng lực kết nối trong mối quan hệ giữa mục tiêu đa dạng hóa và kết quả hoạt động của công ty. Các doanh nghiệp tại TP.HCM có sự chuyên đổi từ tập trung sản xuất dựa vào nền kinh tế kế hoạch hóa sang nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Các doanh nghiệp này đã bắt đầu tham gia vào các chuỗi sản xuất để gia tăng năng lực sản xuất các sản phẩm có giá trị cao hơn. Việc hợp tác giữa các doanh nghiệp trong và ngoài ngành diễn ra như một xu hướng tất yếu, nhưng không phải doanh nghiệp nào cũng tận dụng thành công để chuyên hóa mục tiêu chiến lược của công ty trong thực tế. Nghiên cứu thu thập dữ liệu từ những doanh nghiệp này sẽ có giá trị, mở rộng và đóng góp thêm cho việc ứng dụng lý thuyết nguồn lực tại Việt Nam về cả lý thuyết và thực tiễn.

Các phần tiếp theo của bài viết được cấu trúc như sau: Phần 2 trình bày cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu; phần 3 mô tả phương pháp nghiên cứu; phần 4 tóm tắt kết quả nghiên cứu; phần 5 trình bày thảo luận kết quả, hàm ý của nghiên cứu, hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo.

## 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

Lý thuyết nguồn lực cho rằng tính cạnh tranh của công ty là do những nguồn lực có giá trị tạo nên, bao gồm nguồn lực vô hình và hữu hình (Barney, 1991). Công ty có thể khai thác các nguồn lực để phục vụ các chiến lược đề ra nhằm đạt được kết quả hoạt động tốt hơn mức bình quân của thị trường và duy trì được lợi thế cạnh tranh. Sự thành công của công ty phụ thuộc phần lớn vào việc công ty tạo ra, tận dụng, và tái cấu trúc các nguồn lực của nó (Day & Wensley, 1988). Các nghiên cứu trước đây đã định rằng kết quả hoạt động hình thành từ nguồn lực của công ty, bao gồm: Các tài sản (Fang và cộng sự, 2011), các năng lực (Lee và cộng sự, 2001), thương hiệu (Rao và cộng sự, 2004), các khoản đầu tư tài chính (Song và cộng sự, 2005), và các mối quan hệ hợp tác (Lui và cộng sự, 2009). Dựa trên lý thuyết nguồn lực, các năng lực là nguồn quan trọng để hình thành nên lợi thế cạnh tranh cho công ty (Wernfelfelt, 1984), và năng lực của công ty để sử dụng các nguồn lực, chuyên hóa các lợi ích của những nguồn lực cụ thể thành kết quả kinh doanh vượt trội (Mahoney & Pandian, 1992; Peteraf, 1993).

Lý thuyết nguồn lực đề cập đến một số năng lực cốt lõi mang lại lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp như: Năng lực Marketing, năng lực công nghệ, và năng lực kết nối. Nghiên cứu này tập trung nghiên cứu về năng lực kết nối của doanh nghiệp. Mu và Di Benedetto (2012) là một trong những người đầu tiên phát triển khái niệm về năng lực kết nối của công ty. Mu và Di Benedetto (2012) tổng hợp các nghiên cứu trong lĩnh vực đổi mới sản phẩm, quản trị tiếp thị và kết nối, và nhận ra một số công ty học hỏi được cách phát triển và quản lý kết nối tốt hơn các công ty khác (Dyer & Nobeoka,

2000). Mu và Di Benedetto (2012) dẫn chứng những nghiên cứu cho thấy trải nghiệm kết nối có mối quan hệ với năng lực của công ty trong việc lựa chọn đối tác, quản lý các mâu thuẫn phát sinh trong kết nối (Simonin, 1997), từ đó đưa ra kết luận về tầm quan trọng của năng lực về mối quan hệ, cũng như đưa ra cách thức tiếp cận để đo lường khái niệm này trong thực tế thông qua xem xét lợi ích của kết nối đến từ khả năng tìm kiếm, quản lý, và tận dụng các mối quan hệ trong kết nối.

Mu và Di Benedetto (2012) biện luận rằng công ty không phải là người tham gia thụ động trong kết nối mà tham gia một cách chủ động và có chiến lược xây dựng và điều hành kết nối của họ. Nếu một công ty thành công trong việc tìm kiếm, quản lý, và điều phối các mối quan hệ kết nối phức tạp của nó, công ty có thể trang bị cho chính công ty để tiếp thu các kiến thức bên ngoài (Cohen & Levinthal, 1990). Đồng thời, Mu và Di Benedetto (2012) cho rằng năng lực kết nối giúp công ty phát triển những kiến thức mới, có được quyền tiếp cận các nguồn lực bổ sung, điều phối các phương diện kỹ thuật của các công ty trong kết nối, và thực hiện các chức năng kinh tế hiệu quả hơn nhiều đối thủ cạnh tranh của công ty.

Thêm nữa, các đối tác của công ty trong kết nối đều tham gia có mục đích và có chủ đích. Các đối tác này có thể điều động nguồn lực bên trong các kết nối và trở nên sáng tạo trong các hành động kết nối của họ (Hallen, 2008). Nếu các đối tác của công ty tin tưởng rằng việc sở hữu một mối quan hệ cụ thể có thể thúc đẩy tỷ lệ thành công của họ thì họ sẽ có sự khuyến khích để tham gia vào các mối quan hệ. Nếu một công ty có năng lực cần thiết để tích trữ các nguồn lực từ kết nối mà công ty được hoạt động, thì công ty có thể thay đổi hệ thống các ràng buộc và hạn chế đương đầu với tổ chức khác, bảo vệ các nguồn lực, điều chỉnh cho phù hợp với những thay đổi của thị trường, những thay đổi này sẽ tác động lên kết quả phát triển sản phẩm mới của công ty (Mu & Di Benedetto, 2012).

Trong những năm gần đây, các học giả tiếp tục xây dựng và khám phá các khía cạnh khác nhau của năng lực kết nối. Walter và cộng sự (2006) tìm thấy năng lực kết nối của công ty giúp phát triển và sử dụng mối quan hệ với các công ty khác. Mitrega và cộng sự (2012) xem năng lực kết nối là một năng lực phức tạp hướng tới quản lý các mối quan hệ kinh doanh thông qua một loạt các bước phát triển quan trọng của công ty. Yang và cộng sự (2018) xem xét khía cạnh các mối quan hệ chính thức và không chính thức của công ty trong năng lực kết nối. Do đó, năng lực kết nối cho phép công ty phát triển và sử dụng các mối quan hệ với các công ty khác để tiếp cận rất nhiều nguồn lực đang nắm giữ bởi các công ty này, mà nguồn lực này rất cần thiết cho sự phát triển của công ty (Walter và cộng sự, 2006), sáng tạo giá trị, và xây dựng lợi thế cạnh tranh (Mu & Di Benedetto, 2012).

Các nghiên cứu tại Việt Nam trong hơn 15 năm trở lại đây đã chú ý tới việc xây dựng mối quan hệ giữa các doanh nghiệp (Nguyen và cộng sự, 2004, 2006, 2014; Nguyen & Nguyen, 2010; Nguyen và cộng sự, 2020). Mối quan hệ giữa các doanh nghiệp được tìm hiểu chính ở hai khía cạnh là: (1) Chất lượng (Relationship Quality) (Nguyen và cộng sự, 2004, 2006, 2014; Nguyen & Nguyen, 2010; Nguyen và cộng sự, 2020), và (2) giá trị mối quan hệ (Relationship Value) (Nguyen & Nguyen, 2011). Các nghiên cứu đều chỉ ra rằng chất lượng và giá trị mối quan hệ có quan hệ thúc đẩy kết quả hoạt động kinh doanh của công ty (Nguyen và cộng sự, 2004, 2006, 2014; Nguyen & Nguyen, 2010, 2011; Nguyen và cộng sự, 2020). Đồng thời, các nghiên cứu đã chỉ ra những nhân tố của công ty thúc đẩy: (1) Chất lượng mối quan hệ, như: Định hướng thị trường, định hướng học tập, sự nhạy cảm về văn hóa, việc trao đổi thông tin, tính vị chúng tiêu dùng (Nguyen và cộng sự, 2004; 2006); và (2) giá trị mối quan hệ, như: Chất lượng sản phẩm, hỗ trợ thông tin, chất lượng giao hàng, và tương tác cá nhân (Nguyen & Nguyen, 2011). Trên cơ sở đó, nghiên cứu này tiếp tục khám phá thêm về khái niệm năng

lực kết nối, điều này là cần thiết bởi lẽ công ty cần có năng lực quản lý các mối quan hệ thì mới đạt được lợi ích từ các mối quan hệ (Mu & Di Benedetto, 2012).

## 2.2. Các giả thuyết kiểm định

### 2.2.1. Mục tiêu đa dạng hóa và kết quả hoạt động của công ty

Kết quả hoạt động của công ty là kết quả của việc thực hiện mục tiêu chiến lược do công ty đề ra (Greve, 2008; Shinkle, 2012). Bởi lẽ mục tiêu chiến lược đề ra ban đầu là cơ sở để công ty tổ chức các hoạt động thực hiện cho mục tiêu diễn ra trong thực tế. Về mặt lý thuyết, các tổ chức đề ra mục tiêu chiến lược để: (1) Định hướng và đưa ra các ưu tiên cho giám đốc, người quản lý và những nhân viên của họ; và (2) giúp đo lường mức độ hoàn thành những mục tiêu đã đề ra ban đầu (Fiegenbaum và cộng sự, 1996; Henri, 2006; Simons, 1991). Ở cấp độ công ty, thường các công ty có hai mục tiêu chiến lược để theo đuổi, đó là: (1) Tối đa hóa chi phí, (2) đa dạng hóa sản phẩm/ dịch vụ. Ví dụ như: Hãng hàng không Southwest Airlines (Mỹ) đặt ra mục tiêu chiến lược là hãng hàng không có chi phí thấp nhưng thân thiện với khách hàng; hãng đồ ăn McDonald cung cấp các suất ăn nhanh có vị ngon với giá rẻ. Trong các trường hợp này, người quản lý sẽ phải sử dụng các nguồn lực hiện có của công ty để xây dựng kế hoạch, triển khai các hoạt động thực hiện nhằm đạt được mục tiêu công ty đã đề ra. Về mặt lý thuyết, công ty cũng có thể theo đuổi cùng lúc nhiều mục tiêu chiến lược. Mặc dù cũng có những tranh luận cho rằng việc theo đuổi cùng lúc nhiều mục tiêu chiến lược có thể dẫn tới kết quả hoạt động của công ty kém hiệu quả hơn; tuy nhiên, lý thuyết cũng cho rằng các mục tiêu chiến lược mang tính loại trừ lẫn nhau và cũng có thể bổ sung cho nhau. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả chỉ kiểm định mối quan hệ giữa mục tiêu đa dạng hóa và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Do đó, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết như sau:

*Giả thuyết H1: Mục tiêu đa dạng hóa của công ty có mối quan hệ dương với kết quả hoạt động của công ty.*

### 2.2.2. Vai trò trung gian của năng lực kết nối

Năng lực kết nối phản ánh các mối quan hệ chính thức và không chính thức của công ty với hai hoặc nhiều các tổ chức độc lập hơn để tận dụng nguồn lực và khả năng của những đơn vị này. Kết nối là một trong những yếu tố quan trọng để tạo ra giá trị (Park & Luo, 2001). Công ty đạt lợi ích từ việc kết nối bởi vì công ty kết nối với các công ty khác trong môi trường bên ngoài. Lợi ích tiềm năng này là kết quả của số lượng kết nối mà công ty tạo dựng được (Koka & Prrescott, 2008). Đặc biệt, những mối quan hệ này mang lại một nơi cho các công ty trao đổi thông tin và tri thức mà công ty có thể chuyển đổi thành cơ hội để tạo lợi thế. Do đó, nhóm tác giả cho rằng các công ty có năng lực kết nối cao sẽ tiếp cận với thông tin, tri thức và các cơ hội để tạo ra giá trị hơn những công ty có năng lực kết nối kém.

Bên cạnh số lượng kết nối, năng lực kết nối cũng mang lại lợi ích tiềm năng từ những công ty thông qua khía cạnh chất lượng. Những lợi ích mang lại sẽ giúp công ty xây dựng tính cạnh tranh và hiện thực hóa các chiến lược (như mục tiêu đa dạng hóa) (Yang và cộng sự, 2018). Mục tiêu đa dạng hóa có thể thúc đẩy công ty tăng cường năng lực kết nối. Bởi lẽ để đa dạng hóa sản phẩm/ dịch vụ, công ty cần nhiều thông tin từ thị trường, cũng như từ các đối tác để có thể nắm bắt được các nhu cầu rất khác nhau của người tiêu dùng, cũng như của các đối tác, hoặc sản phẩm/ dịch vụ cạnh tranh từ đối thủ (Spyropoulou và cộng sự, 2018). Khi công ty thực hiện mục tiêu đa dạng hóa, công ty sẽ thúc

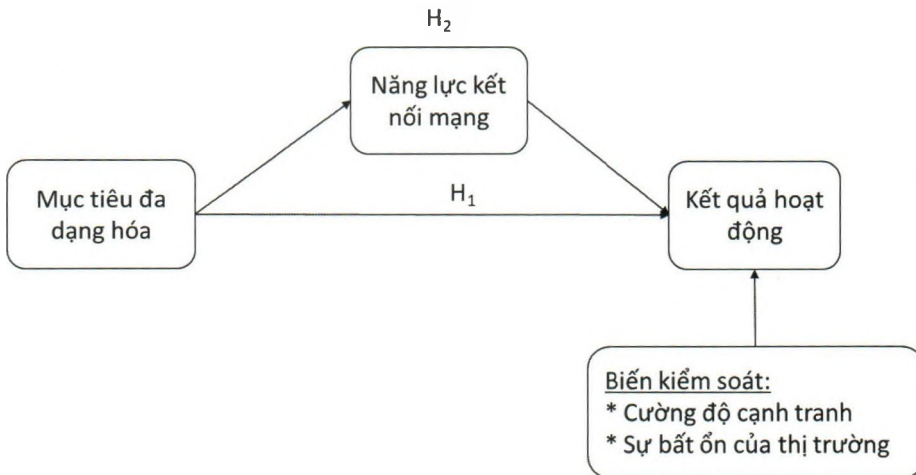
đầy việc tìm kiếm các nguồn lực từ các kênh, trong đó có kết nối của công ty. Do đó, có thể cho rằng khi thực hiện mục tiêu đa dạng hóa sẽ thúc đẩy năng lực kết nối của công ty.

Công ty có năng lực kết nối càng cao thì càng có quan hệ gần gũi với các đối tác trong kết nối. Mọi quan hệ gần gũi sẽ gây ra sự phụ thuộc lẫn nhau (Rowley và cộng sự, 2000). Sự phụ thuộc sẽ làm tăng sự tin tưởng và giảm chi phí giao dịch. Sự tham gia chủ động sẽ thúc đẩy việc giao tiếp và trao đổi dẫn tới hoạt động hiệu quả hơn. Do đó, nhóm tác giả cho rằng công ty có năng lực kết nối cao hơn sẽ có nhiều tri thức, thông tin, nguồn lực và cơ hội quan trọng, tất cả sẽ thúc đẩy sự tăng trưởng kết quả hoạt động kinh doanh. Do đó, nhóm tác giả đặt ra giả thuyết sau:

*Giả thuyết H<sub>2</sub>: Năng lực kết nối là biến trung gian giữa mục tiêu đa dạng hóa và kết quả hoạt động của doanh nghiệp.*

### 2.3. Mô hình đề xuất

Dựa trên cơ sở giả thuyết đã xây dựng, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình 1.



**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu đề xuất

## 3. Phương pháp nghiên cứu

### 3.1. Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng dữ liệu khảo sát để kiểm định các giả thuyết của mô hình nghiên cứu. Đầu tiên, nhóm tác giả lựa chọn TP.HCM là bối cảnh nghiên cứu phù hợp vì TP.HCM có số lượng doanh nghiệp tham gia đổi mới sáng tạo cao (36,4%) và doanh nghiệp khởi nghiệp lớn (chiếm 55% cả nước) (Phùng Ngọc Bảo, 2020). Do đó, các doanh nghiệp này đã chủ động tìm kiếm thị trường, thiết lập và duy trì mối quan hệ với các đối tác, tham gia sâu rộng hơn vào quá trình hội nhập của nền kinh tế Việt Nam với thế giới. Các doanh nghiệp sẽ bắt đầu quan tâm tới việc nhận dạng, tổ chức xây dựng, và tận dụng những nguồn lực vô hình và hữu hình để tối ưu hóa kết quả hoạt động kinh doanh, xây dựng lợi thế cạnh tranh của công ty tại Việt Nam và trên thế giới. Tiếp đó, một mẫu 1.000 doanh nghiệp được lấy ngẫu nhiên từ danh sách hơn 14.000 doanh nghiệp là hội viên của Hiệp hội Doanh nghiệp TP.HCM (HUBA). Khi thu thập dữ liệu khảo sát, nhóm tác giả tuân thủ theo hướng dẫn của

Huber và Power (1985) để thu thập dữ liệu có chất lượng cao từ người trả lời. Cuối cùng, 285 bản khảo sát trực tuyến được thu thập, đạt tỷ lệ phản hồi là 28,5%. Tỷ lệ phản hồi này ở mức tốt hơn khi so sánh với nghiên cứu của Luu và Ngo (2019) tại Việt Nam với mức phản hồi là 27,4%. Cỡ mẫu thu được lớn hơn 200, đảm bảo cỡ mẫu tối thiểu để đạt ước lượng tin cậy (Hoelter, 1983). Về lĩnh vực hoạt động chủ yếu của công ty, phân bố mẫu cho thấy lần lượt có 43,9%; 38,2%; và 17,9% công ty trong lĩnh vực dịch vụ, sản xuất, và thương mại. Về quy mô vốn điều lệ của công ty, 28,8% công ty trên 100 tỷ đồng, 25,3% công ty từ 10 đến 100 tỷ đồng, 17,5% công ty dưới 1 tỷ đồng, 14,4% công ty từ 1 đến 5 tỷ đồng, 14,0% công ty từ 5 đến 10 tỷ đồng. Về thời gian hoạt động, 52,6% công ty có thời gian hoạt động từ trên 12 năm, còn lại 48,4% có thời gian hoạt động dưới 12 năm. Đặc điểm nhân chủng học của người trả lời được mô tả chi tiết tại Bảng 1.

### Bảng 1.

Kết quả thống kê các yếu tố nhân chủng học của người trả lời

Đặc điểm nhân chủng học		Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	154	54,0
	Nữ	131	46,0
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	65	22,8
	Từ 30–40 tuổi	98	34,4
	Trên 40 tuổi	122	42,8
Trình độ học vấn	Tốt nghiệp cấp 3	3	1,0
	Trung cấp	6	2,1
	Cao đẳng	21	7,4
	Đại học	176	61,8
	Trên đại học	79	27,7
Chức vụ	Tổng giám đốc	153	53,7
	Phó tổng giám đốc	26	9,0
	Giám đốc Marketing	16	5,6
	Giám đốc chiến lược	11	3,9
	Giám đốc kỹ thuật	15	5,3
	Khác	64	22,5
Tổng		285	100

### 3.2. Đo lường các khái niệm nghiên cứu

Khái niệm mục tiêu đa dạng hóa được đo lường bằng bốn biến quan sát do Spyropoulou và cộng sự (2018) đề nghị. Khái niệm năng lực kết nối được đo lường bằng 8 biến quan sát do Yang và cộng sự (2018) phát triển. Người trả lời sẽ đánh giá mức độ họ đồng ý hoặc không đồng ý với các biến

quan sát về mục tiêu hiện tại của công ty, hệ thống mối quan hệ của công ty, tương ứng với từ 1 là “hoàn toàn không đồng ý” đến 7 là “hoàn toàn đồng ý”. Cuối cùng, khái niệm kết quả hoạt động của công ty được đo lường bằng ba biến quan sát do Fang và cộng sự (2011) đề nghị. Các biến quan sát này được đánh giá bằng thang đo 7 điểm, tương ứng với từ 1 là “rất thấp” đến 7 là “rất cao”. Các biến kiểm soát được sử dụng trong nghiên cứu gồm cường độ cạnh tranh và sự bất ổn của thị trường. Khái niệm cường độ cạnh tranh được đo lường bằng bốn biến quan sát và khái niệm sự bất ổn của thị trường được đo lường bằng ba biến quan sát được kế thừa từ nghiên cứu của Jaworski và Kohli (1993). Nội dung chi tiết các biến quan sát của từng thang đo được nhóm tác giả trình bày cụ thể tại Bảng 2.

**Bảng 2.**

Trung vị, độ lệch chuẩn và hệ số tải nhân tố của các biến quan sát

Khái niệm và biến đo lường	Trung vị	Độ lệch chuẩn	Hệ số tải nhân tố
<i>Mục tiêu đa dạng hóa</i>			
Mục tiêu hiện tại của công ty là ...			
1. Cung cấp một dịch vụ chất lượng cao hơn so với đối thủ cạnh tranh	5,961	1,176	0,590
2. Nhấn mạnh việc xây dựng hình ảnh thương hiệu mạnh	5,828	1,158	0,660
3. Cung cấp dịch vụ giao hàng nhanh chóng và đáp ứng yêu cầu của các đơn đặt hàng	5,997	1,170	0,780
4. Cung cấp dịch vụ chất lượng cao	6,000	1,160	0,770
<i>Năng lực kết nối</i>			
Trong 5 năm qua, bạn đánh giá hệ thống mối quan hệ của công ty bạn so với các đối thủ cạnh tranh chính như thế nào?			
1. Công ty bạn đã phát triển mối quan hệ chặt chẽ với các công ty (như nhà phân phối và đối tác nhà cung cấp) trong ngành.	5,435	1,233	0,510
2. Công ty bạn đã phát triển mối quan hệ chặt chẽ với các công ty trong các ngành khác nhau.	5,175	1,249	0,660
3. Công ty bạn đã hợp tác chiến lược trong nhiều lĩnh vực khác nhau với các công ty trong các ngành khác nhau.	4,972	1,361	0,720
4. Công ty bạn đã hợp tác với các công ty trong các ngành khác nhau dựa trên mối quan hệ cá nhân.	4,895	1,474	0,550
5. Công ty bạn đã xây dựng được niềm tin với các đối tác trong các ngành khác nhau.	5,428	1,216	0,740
6. Công ty bạn đã thiết lập mối quan hệ mật thiết với các đối tác trong các ngành khác nhau.	5,260	1,191	0,870
7. Các đối tác luôn sẵn sàng hỗ trợ khi công ty bạn cần.	5,228	1,154	0,750
8. Công ty bạn đã thiết lập mối quan hệ chặt chẽ với các đối tác trong các ngành khác nhau.	5,256	1,190	0,860



Khái niệm và biến đo lường	Trung vị	Độ lệch chuẩn	Hệ số tải nhân tố
<i>Kết quả hoạt động của công ty</i>			
Trong 3 năm qua, bạn đánh giá kết quả hoạt động của công ty bạn (“thấp/ cao”) so với các công ty đối thủ chính dựa trên các tiêu chí sau:			
1. Tăng trưởng lợi nhuận.	4,439	1,501	0,890
2. Tăng trưởng doanh thu.	4,463	1,459	0,940
3. Tăng trưởng thị phần.	4,593	1,430	0,820
<i>Cường độ cạnh tranh</i>			
1. Cạnh tranh trong ngành của công ty bạn rất khốc liệt.	5,554	1,322	0,630
2. Các công ty trong ngành đưa ra rất nhiều chương trình khuyến mãi để cạnh tranh.	5,126	1,486	0,650
3. Khi công ty đối thủ cạnh tranh đưa ra bất kỳ sản phẩm nào, những công ty khác cũng có thể làm được.	4,874	1,522	0,580
4. Các công ty trong ngành tiếp nhận thông tin mới về cạnh tranh hầu như mỗi ngày.	4,990	1,443	0,610
<i>Sự bất ổn của thị trường</i>			
1. Trong ngành của công ty, sở thích của khách hàng thay đổi khá nhiều theo thời gian.	5,204	1,478	0,790
2. Khách hàng của công ty có xu hướng tìm kiếm các sản phẩm mới.	5,084	1,439	0,830
3. Những khách hàng mới của công ty có xu hướng yêu cầu các sản phẩm và dịch vụ khác với những khách hàng hiện tại.	4,737	1,535	0,560

### 3.3. Độ tin cậy của thang đo

Để đảm bảo tính chính xác và tính đại diện, hai chuyên gia trong lĩnh vực quản trị chiến lược của tổ chức được mời tham dự để đánh giá và cải thiện bảng hỏi sử dụng trong nghiên cứu chính thức. Thông qua mối quan hệ của một thành viên trong nhóm nghiên cứu, hai chuyên gia trong ngành đã đồng ý tham dự, nội dung trao đổi cũng hoàn toàn được giữ bí mật và chỉ sử dụng nội dung đã thống nhất vào mục đích nghiên cứu và giảng dạy. Hai bảng hỏi (tiếng Anh và bản dịch bằng tiếng Việt) được gửi cho hai chuyên gia trước buổi gặp chính thức. Tại buổi gặp chính thức, một thành viên của nhóm nghiên cứu trực tiếp phỏng vấn hai chuyên gia để cung cấp định nghĩa của các khái niệm nghiên cứu, các biến quan sát và hướng dẫn đánh giá. Các chuyên gia sẽ đánh giá mỗi biến quan sát theo mức độ “không mang tính đại diện” và “mang tính đại diện” liên quan tới định nghĩa của các khái niệm nghiên cứu. Đồng thời, các chuyên gia tham gia hiệu chỉnh lại nội dung các biến quan sát (cách sử dụng thuật ngữ, từ ngữ chuyên môn) cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam. Sau khi nhận được phản hồi của các chuyên gia, kết quả bảng câu hỏi sử dụng cho nghiên cứu cuối cùng gồm 22 biến quan sát về các thông tin nhân chủng học của người trả lời và thông tin liên quan đến công ty.

Bảng 3 trình bày kết quả phương sai trích (Average Variance Extracted – AVE) và độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR) của các khái niệm sử dụng trong nghiên cứu. Chỉ số CR của các khái niệm nghiên cứu nằm trong khoảng 0,714 đến 0,912, lớn hơn mức 0,70. Chỉ số AVE của các khái niệm lớn hơn 0,50, trong đó chỉ số AVE của khái niệm cường độ cạnh tranh là 0,38; tuy nhiên vẫn ở mức chấp nhận được do chỉ số CR của khái niệm này lớn hơn 0,60 ( $0,714 > 0,60$ ). Đồng thời, mối tương quan giữa bất kỳ cặp khái niệm nào khi so sánh luôn nhỏ hơn căn bậc hai của AVE của khái niệm đem ra so sánh (Fornell & Larcker, 1981) (Bảng 3). Kết quả này khẳng định tính đơn hướng, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các khái niệm sử dụng (Fornell & Larcker, 1981).

**Bảng 3.**

Độ tin cậy tổng hợp, phương sai trích, và tương quan các khái niệm

	CR	AVE	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Năng lực kết nối	0,892	0,514	0,717				
(2) Mục tiêu đa dạng hóa	0,796	0,498	0,367	0,705			
(3) Kết quả hoạt động của công ty	0,912	0,777	0,358	0,175	0,881		
(4) Sự bất ổn của thị trường	0,777	0,544	0,430	0,286	0,197	0,737	
(5) Cường độ cạnh tranh	0,714	0,384	0,441	0,466	0,215	0,584	0,620

#### 3.4. Kiểm định chệch phương pháp (Common Method Bias – CMB)

Nhóm tác giả thu thập dữ liệu khảo sát từ một người trả lời và thu thập dữ liệu các biến nghiên cứu tại một thời điểm, điều này có thể dẫn tới khả năng chệch do kiểm định chệch phương pháp. Để giảm thiểu khả năng chệch phương pháp, nhóm tác giả áp dụng các cách thức theo hướng dẫn của Podsakoff và cộng sự (2003). Đầu tiên, người trả lời sẽ được đảm bảo việc giữ bí mật hoàn toàn trong quá trình thu thập dữ liệu, nhóm tác giả cũng thông tin đến người trả lời rằng không có câu trả lời nào là đúng hay sai, và nhóm tác giả ghi nhận tất cả các câu trả lời. Thứ hai, nhóm tác giả cẩn thận rà soát nội dung bảng hỏi để đảm bảo bảng hỏi không có sự mơ hồ hoặc có những cách hiểu khác nhau. Cuối cùng, nhóm tác giả tiến hành kiểm định Harman với mô hình CFA, kết quả cho thấy mô hình đơn yếu tố: ( $\chi^2[196] = 1.363,903$ ; IFI = 0,627; CFI = 0,623; và RMSEA = 0,145) có mức độ phù hợp kém xa mô hình đa yếu tố ( $\chi^2[186] = 361,131$  ( $p = 0,000$ ); IFI = 0,944; CFI = 0,943; và RMSEA = 0,058). Do đó, đối với kiểm định chệch phương pháp, nếu có, cũng không làm chệch kết quả nghiên cứu (Podsakoff và cộng sự, 2003).

## 4. Kết quả nghiên cứu

### 4.1. Mô hình đo lường tới hạn

Nhóm tác giả sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis – CFA) để đánh giá mô hình đo lường tới hạn. Mô hình này được xây dựng từ mô hình CFA của ba khái niệm (mục tiêu đa dạng hóa, năng lực kết nối, và kết quả hoạt động của công ty) và hai biến kiểm soát (cường độ cạnh tranh và sự bất ổn của thị trường). Kết quả CFA cho thấy mô hình đạt được độ tương thích với dữ liệu thị trường: ( $\chi^2[186] = 361,131$  ( $p = 0,000$ ); IFI = 0,944; CFI = 0,943; và

RMSEA = 0,058). Kết quả cũng cho thấy trọng số CFA của tất cả các biến quan sát đều cao ( $\geq 0,51$ ) và có ý nghĩa thống kê ( $p < 0,001$ ).

#### 4.2. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) sử dụng phương pháp Bias-Corrected Bootstrap để kiểm tra mô hình lý thuyết và các giả thuyết, trong đó kiểm tra được giả thuyết vai trò trung gian của biến năng lực kết nối (Cheung & Lau, 2008; MacKinnon và cộng sự, 2004). Nghiên cứu lần lượt kiểm tra mô hình M0 (gồm biến phụ thuộc – kết quả hoạt động của doanh nghiệp và các biến kiểm soát), mô hình M1 (thêm biến độc lập – mục tiêu đa dạng hóa), và mô hình M2 (kiểm tra vai trò trung gian của biến năng lực kết nối) (Bảng 4).

Kết quả SEM cho thấy mô hình M0:  $\chi^2[63] = 248,201$  ( $p = 0,000$ ); IFI = 0,855; CFI = 0,854; và RMSEA = 0,102. Kết quả SEM cho thấy mô hình M1 đạt:  $\chi^2[115] = 363,249$  ( $p = 0,000$ ); IFI = 0,855; CFI = 0,853; và RMSEA = 0,087. Đường dẫn từ mục tiêu đa dạng hóa tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp không có ý nghĩa về thống kê ( $p > 0,05$ ), do đó không chấp nhận giả thuyết H<sub>1</sub>.

Cuối cùng, kết quả SEM cho thấy mô hình M1 đạt được độ tương thích với dữ liệu thị trường:  $\chi^2[263] = 703,288$  ( $p = 0,000$ ); IFI = 0,864; CFI = 0,863; và RMSEA = 0,077. Đường dẫn từ mục tiêu đa dạng hóa tới năng lực kết nối, và đường dẫn từ năng lực kết nối đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp đều có ý nghĩa thống kê ( $p < 0,001$ ). Kết quả từ phương pháp Bias-Corrected Bootstrap với 1.000 mẫu Bootstrap chỉ ra rằng mối quan hệ gián tiếp của mục tiêu đa dạng hóa và kết quả hoạt động của doanh nghiệp thông qua năng lực kết nối là tích cực ( $\beta = 0,115$ ) và có ý nghĩa về mặt thống kê ( $p < 0,010$ ; 95% CI [0,052, 0,216]) (Bảng 4), do đó, giả thuyết H<sub>2</sub> được chấp nhận.

#### Bảng 4.

##### Kết quả SEM

Đường dẫn	M0		M1		M2			
	Kết quả hoạt động		Kết quả hoạt động		Năng lực kết nối		Kết quả hoạt động	
	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p
<i>Tác động trực tiếp</i>								
Mục tiêu đa dạng hóa			0,099	0,148	0,365	0,000	0,026	0,724
Năng lực kết nối							0,314	0,000
<i>Tác động gián tiếp</i>								
Mục tiêu đa dạng hóa → Năng lực kết nối → Kết quả hoạt động <sup>BC</sup>							0,115	0,001
<i>Các biến kiểm soát</i>								
Sự bất ổn của thị trường	0,115	0,083	0,101	0,127			0,023	0,716
Cường độ cạnh tranh	0,155	0,025	0,128	0,063			0,078	0,242

Ghi chú:  $\beta$ : Trọng số chuẩn hóa; p: Giá trị p; BC: Phương pháp Bias-Corrected Bootstrap.

### 4.3. Thảo luận

Nghiên cứu này kiểm định vai trò trung gian của biến năng lực kết nối trong mối quan hệ giữa mục tiêu đa dạng hóa và kết quả hoạt động. Đầu tiên, nghiên cứu kiểm tra tác động của các biến kiểm soát (sự bất ổn của thị trường, cường độ cạnh tranh) lên kết quả hoạt động của công ty. Kết quả SEM của mô hình M0 cho thấy sự bất ổn của thị trường không có tác động có ý nghĩa thống kê lên kết quả hoạt động, trong khi cường độ cạnh tranh có tác động với mức ý nghĩa 5%. Tiếp đó, khi đưa thêm biến mục tiêu đa dạng hóa vào mô hình M1, kết quả SEM cho thấy không có mối quan hệ có ý nghĩa thống kê giữa các biến trong mô hình. Cuối cùng, biến năng lực kết nối được đưa vào kiểm tra, kết quả SEM của mô hình M2 cho thấy năng lực kết nối đóng vai trò trung gian giữa mục tiêu đa dạng hóa và kết quả hoạt động. Kết quả SEM các mô hình gợi ý một số điểm mới về mặt nghiên cứu cũng như thực tiễn trong lĩnh vực quản trị chiến lược.

#### 4.3.1. Đóng góp mới về mặt lý thuyết

Kết quả nghiên cứu không tìm thấy mối quan hệ giữa mục tiêu đa dạng hóa và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu khẳng định vai trò trung gian của biến năng lực kết nối trong mối quan hệ trên. Kết quả nghiên cứu này có sự đồng nhất với kết quả của các nghiên cứu trước đây, đã chỉ ra mối liên hệ giữa năng lực kết nối và kết quả hoạt động của công ty (Yang và cộng sự, 2018). Nghiên cứu này là một trong những nghiên cứu đầu tiên trong lĩnh vực quản trị chiến lược tại Việt Nam, do đó, nhóm tác giả cho rằng đây là một hướng mở để các nghiên cứu tiếp theo tiếp tục có những đóng góp quan trọng hơn về mặt lý thuyết.

Kết quả này củng cố, mở rộng và phát triển thêm cho kết quả mà các công bố trước đây về vai trò của năng lực kết nối trên thế giới với kết quả nghiên cứu tìm được tại thị trường Việt Nam. Nghiên cứu này đồng thời đóng góp và mở rộng thêm về mặt cơ sở lý luận cho các nghiên cứu nhằm thúc đẩy mối quan hệ trong kinh doanh tại Việt Nam (Nguyen và cộng sự, 2004, 2006, 2014; Nguyen & Nguyen, 2010, 2011; Luu & Ngo, 2019; Từ Văn Bình và cộng sự, 2021), cụ thể là việc sử dụng lý thuyết nguồn lực để giải thích cách thức công ty sử dụng năng lực kết nối để hiện thực hóa mục tiêu đa dạng hóa nhằm tăng kết quả hoạt động. Điều này mở ra cơ hội để ứng dụng lý thuyết nguồn lực tại Việt Nam.

#### 4.3.2. Đóng góp mới về mặt thực tiễn

Các nghiên cứu trước đây đã nêu lên tầm quan trọng của việc nhận diện và xây dựng chất lượng mối quan hệ giữa các doanh nghiệp (Nguyen và cộng sự, 2006; Nguyen & Nguyen, 2010). Để làm tốt điều này, các doanh nghiệp cần nhận diện, xây dựng và phát triển các năng lực chiến lược của công ty, trong đó có năng lực kết nối. Bởi lẽ năng lực kết nối có thể mang lại những giá trị và lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp (Mu & Di Benedetto, 2012; Yang và cộng sự, 2018; Luu & Ngo, 2019; Từ Văn Bình và cộng sự, 2021). Do đó, các công ty cần có kế hoạch để nhận dạng, nuôi dưỡng và sử dụng năng lực kết nối để đạt được lợi ích từ việc tham gia kết nối. Năng lực kết nối cũng là con dao hai lưỡi khi sử dụng (Yang và cộng sự, 2018), do đó các công ty nên có kế hoạch quản lý, sử dụng một cách thận trọng. Nhận thức được tầm quan trọng của năng lực kết nối, các doanh nghiệp sẽ xây dựng được chính sách để tìm kiếm, quản lý, và tận dụng các mối quan hệ trong kết nối tốt hơn.

#### 4.3.3. Hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu không thể tránh khỏi còn tồn tại những mặt hạn chế, cụ thể:

- *Thứ nhất*, mẫu nghiên cứu chủ yếu là các lãnh đạo công ty tại TP.HCM, do đó không tránh khỏi những hạn chế về tính đại diện. Các nghiên cứu tiếp theo có thể khắc phục bằng cách thực hiện các nghiên cứu lặp, mở rộng và phân tích tại các địa phương khác để mang lại những kết luận có giá trị hơn.

- *Thứ hai*, mô hình đề xuất chỉ tập trung nghiên cứu vai trò trung gian của năng lực kết nối. Do đó, cần tiếp tục nghiên cứu vai trò điều tiết của năng lực kết nối với các năng lực khác của công ty.

- *Thứ ba*, nghiên cứu chỉ tiếp cận theo quan điểm của Yang và cộng sự (2018), cách tiếp cận theo quan điểm của Mu và Di Benedetto (2012) cũng cần có những nghiên cứu tiếp theo để kiểm chứng kết quả tại Việt Nam.

## 5. Kết luận

Dù còn một số mặt hạn chế như đã trình bày, nghiên cứu đóng góp vào hiểu biết về năng lực kết nối của doanh nghiệp. Năng lực kết nối là một dạng năng lực chiến lược giúp doanh nghiệp hiện thực hóa mục tiêu chiến lược để đạt kết quả hoạt động kinh doanh đề ra. Do đó, các doanh nghiệp cần quan tâm tới việc nhận dạng, tổ chức xây dựng, nuôi dưỡng và tận dụng năng lực kết nối để tối ưu hóa kết quả hoạt động và xây dựng lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp trên thị trường.

### Chú thích

Bài báo này được trích một phần trong luận án tiến sĩ của nghiên cứu sinh Phan Như Minh tại Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.

---

### Tài liệu tham khảo

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Capaldo, A. (2007). Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. *Strategic Management Journal*, 28(6), 585–608.
- Cheung, G. W., & Lau, R. S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods*, 11(2), 296–325.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1–20.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345–367.
- Fang, E., Palmatier, R. W., & Grewal, R. (2011). Effects of customer and innovation asset configuration strategies on firm performance. *Journal of Marketing Research*, 48(3), 587–602.

- Fiegenbaum, A., Hart, S., & Schendel, D. (1996). Strategic reference point theory. *Strategic Management Journal*, 17(3), 219–235.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1–19.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Greve, H. R. (2008). A behavioral theory of firm growth: Sequential attention to size and performance goals. *Academy of Management Journal*, 51(3), 476–494.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.
- Hallen, B. L. (2008). The causes and consequences of the initial network positions of new organizations: From whom do entrepreneurs receive investments?. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 685–718.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558.
- Hoelter, J. W. (1983). The analysis of covariance structures: Goodness-of-fit indices. *Sociological Methods & Research*, 11(3), 325–344.
- Huber, G. P., & Power, D. J. (1985). Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal*, 6(2), 171–180.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638–658.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 615–640.
- Lui, S. S., Wong, Y. Y., & Liu, W. (2009). Asset specificity roles in interfirm cooperation: Reducing opportunistic behavior or increasing cooperative behavior?. *Journal of Business Research*, 62(11), 1214–1219.
- Luu, N., & Ngo, L. V. (2019). Entrepreneurial orientation and social ties in transitional economies. *Long Range Planning*, 52(1), 103–116.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99–128.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380.
- Mitrega, M., Forkmann, S., Ramos, C., & Henneberg, S. C. (2012). Networking capability in business relationships - Concept and scale development. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 739–751.
- Mu, J., & Di Benedetto, A. (2012). Networking capability and new product development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 4–19.

- Nguyen, T. D., & Nguyen, T. T. M. (2011). Enhancing relationship value between manufacturers and distributors through personal interaction: Evidence from Vietnam. *Journal of Management Development*, 30(4), 316–328.
- Nguyen, L. T., An, J., & Ngo, L. V. (2020). Transforming social capital into performance via entrepreneurial orientation. *Australasian Marketing Journal*, 28(4), 209–217.
- Nguyen, T. T. M., Barrett, N. J., & Nguyen, T. D. (2004). Cultural sensitivity, information exchange, and relationship quality: The case of Vietnamese exporters and their Asian vs. European importers. *Journal of Customer Behaviour*, 3(3), 281–303.
- Nguyen, T. T. M., Barrett, N. J., & Nguyen, T. D. (2006). The role of market and learning orientations in relationship quality: Evidence from Vietnamese exporters and their foreign importers. In *International Marketing Research*. Emerald Group Publishing Limited.
- Nguyen, T. T. M., Barrett, N. J., & Nguyen, T. D. (2014). Using signals to initiate importer-exporter relationships: Evidence from Vietnamese importers. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 21(2), 111–122.
- Nguyen, T. T. M., & Nguyen, T. D. (2010). Learning to build quality business relationships in export markets: Evidence from Vietnamese exporters. *Asia Pacific Business Review*, 16(1–2), 203–220.
- Peng, G., & Mu, J. (2010). Network structures and online technology adoption. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(2), 323–333.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Phùng Ngọc Bảo. (2020). Thành phố Hồ Chí Minh giữ vững vai trò đầu tàu phát triển của vùng kinh tế trọng điểm phía Nam. *Tạp chí Công sản*. Truy cập ngày 14/12/2020, từ <https://www.tapchiconsan.org.vn/web/guest/thuc-tien-kinh-nghiem1/-/2018/820620/thanh-pho-ho-chi-minh-giu-vung-vai-tro-dau-tau-phat-trien-cua-vung-kinh-te-trong-diem-phia-nam.aspx>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & 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.
- Rao, V. R., Agarwal, M. K., & Dahlhoff, D. (2004). How is manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation?. *Journal of Marketing*, 68(4), 126–141.
- Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2001). The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective. *Journal of Marketing*, 65(2), 1–18.
- Shinkle, G. A. (2012). Organizational aspirations, reference points, and goals: Building on the past and aiming for the future. *Journal of Management*, 38(1), 415–455.
- Simonin, B. L. (1997). The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1150–1174.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49–62.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259–276.

- Spyropoulou, S., Katsikeas, C. S., Skarmeas, D., & Morgan, N. A. (2018). Strategic goal accomplishment in export ventures: The role of capabilities, knowledge, and environment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 109–129.
- Từ Văn Bình, Ngô Giang Thy, Huỳnh Đăng Khoa, & Nguyễn Đình Thông. (2021). Tác động của CSR và Marketing đến đổi mới lao động của SMEs ở Việt Nam: Tiếp cận trên biến nội sinh Networking. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 32(12), 31–45.
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541–567.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Yang, Z., Huang, Z., Wang, F., & Feng, C. (2018). The double-edged sword of networking: Complementary and substitutive effects of networking capability in China. *Industrial Marketing Management*, 68, 145–155.