

# TÁC ĐỘNG CỦA NĂNG LỰC ĐỘNG ĐẾN THÀNH QUẢ CỦA DOANH NGHIỆP DU LỊCH NHỎ VÀ VỪA TẠI DUYÊN HẢI NAM TRUNG BỘ

Võ Tấn Phong<sup>1\*</sup>, Võ Thị Tâm<sup>2</sup><sup>1</sup>Trường Đại học Lạc Hồng, Số 10 Huỳnh Văn Nghệ, phường Bửu Long, Biên Hòa, Đồng Nai, Việt Nam<sup>2</sup>Trường Đại học Phú Yên, số 1 Nguyễn Văn Huyền, Q 9, Tuy Hòa, Phú Yên, Việt Nam

\* Tác giả liên hệ: phongvt8294@gmail.com

THÔNG TIN BÀI BÁO	TÓM TẮT
Ngày nhận: 04/10/2023	Năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp (DN) phụ thuộc vào nguồn lực và năng lực mà DN đang chiếm hữu, phát triển và khai thác. Đến lượt mình, năng lực cạnh tranh quyết định thành quả của DN. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài là xác định và đo lường mức độ tác động của NLĐ đến thành quả của doanh nghiệp (TQDN) và vai trò trung gian của định hướng khởi nghiệp (ĐHKN) và đổi mới trong sự tác động của NLĐ đến TQDN. Phương pháp mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (Partial least squares structural equation modeling) (PLS-SEM) được sử dụng. Mẫu nghiên cứu với 405 quan sát được thu thập bằng phương pháp phi xác suất. Đối tượng khảo sát là các nhà quản trị doanh nghiệp du lịch (DNLD). Kết quả nghiên cứu cho thấy NLĐ tác động trực tiếp và gián tiếp đến TQDN du lịch nhỏ và vừa thuộc vùng Duyên hải Nam Trung Bộ (DHNTB), Việt Nam thông qua ĐHKN và đổi mới.
Ngày hoàn thiện: 10/12/2023	
Ngày chấp nhận: 12/12/2023	
Ngày đăng: 26/02/2024	
<b>TỪ KHÓA</b>	
Năng lực động;	
Đổi mới;	
Định hướng khởi nghiệp;	
Thành quả của doanh nghiệp;	
Doanh nghiệp du lịch nhỏ và vừa.	

## THE IMPACT OF DYNAMIC CAPACITY ON THE PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM TOURISM ENTERPRISES IN THE SOUTH CENTRAL COAST

Vo Tan Phong<sup>1\*</sup>, Vo Thi Tam<sup>2</sup><sup>1</sup>Lac Hong University, No 10 Huynh Van Nghe Str., Buu Long Ward, Bien Hoa, Dong Nai, Vietnam<sup>2</sup>Phu Yen University, No 1 Nguyen Van Huyen Str, 9 ward, Tuy Hoa City, Phu Yen, Vietnam

\*Corresponding Author: phongvt8294@gmail.com

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Received: Oct 4 <sup>th</sup> , 2023	The competitiveness of businesses depends on the resources and capabilities that businesses possess, develop, and exploit, including dynamic capabilities (DYC). In turn, competitiveness positively affects the business performance (BPF). The research objective of the study is to determine and measure the impact of DYC on BPF and the mediating role of entrepreneurial orientation (ENO) as well as innovation (INN) in the relationship between DYC and BPF. The Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) is used. The research sample with 405 observations was collected using the non-probability method. The respondents were tourism business managers. The research results show that DYC directly and indirectly impacts the performance of small and medium-sized (SMS) tourism enterprises in the South Central Coast of Vietnam through ENO and INN.
Revised: Dec 10 <sup>th</sup> , 2023	
Accepted: Dec 12 <sup>th</sup> , 2023	
Published: Feb 26 <sup>th</sup> , 2023	
<b>KEYWORDS</b>	
Dynamic Capability;	
Innovativeness;	
Entrepreneurial Orientation;	
Business Performance	
Tourism SMEs.	

Doi: <https://doi.org/10.61591/jslhu.16.214>Available online at: <https://js.lhu.edu.vn/index.php/lachong>

## 1. Giới thiệu

Trong thập kỷ qua, một số nhà nghiên cứu đã xem xét khái niệm NLĐ là trọng tâm của chiến lược và phương pháp luận về lợi thế cạnh tranh của các DN và việc tạo ra giá trị [1]. Nhiều nghiên cứu cho rằng NLĐ có tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của tổ chức [2]. Tuy nhiên, một số nghiên cứu cho thấy không có tác động trực tiếp giữa năng lực và thành quả của doanh nghiệp [3]. Vì vậy, mục tiêu của nghiên cứu này là kiểm tra mối liên hệ giữa NLĐ của DN và thành quả hoạt động của DN. Ngoài ra, ĐHKCN là một cách tiếp cận chiến lược, thúc đẩy đáng kể những đổi mới khác nhau trong DN. Nó được coi là động lực quan trọng để tạo điều kiện thuận lợi cho thông tin liên quan đến đổi mới và hiệu quả kinh doanh vượt trội [4]. Tuy vậy, việc xem xét vai trò trung gian giữa NLĐ và thành quả của DN của ĐHKCN và đổi mới còn rất hạn chế trong các nghiên cứu. Đây là khoảng trống nghiên cứu của đề tài. Cuối cùng, do các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) phần lớn là những DN năng động, chiếm giữ một vị thế quan trọng trong nền kinh tế Việt Nam, đồng thời ngành du lịch được xem là một trong những ngành kinh tế mũi nhọn trong xu hướng phát triển bền vững và du lịch biển được xem là lợi thế của Việt Nam nên nghiên cứu này xác định phạm vi và không gian nghiên cứu là đối với các doanh nghiệp du lịch nhỏ và vừa tại các tỉnh thuộc vùng ĐHNTB của Việt Nam.

## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1 Thành quả của doanh nghiệp (Business Performance)

Thành quả của DN (Business/Firm Performance) phản ánh khả năng và hiệu quả của DN trong việc sử dụng các nguồn lực để đạt được các mục tiêu của DN [5]. [6] thì cho rằng thành quả là biểu hiện của việc hoàn thành các mục tiêu và kết quả của công việc; theo đó, thành quả được xác định là khả năng của một DN để khai thác môi trường của nó để truy cập và sử dụng các nguồn lực có giới hạn. BPF là hệ thống giúp cho DN xây dựng kế hoạch, đo lường, kiểm soát kết quả của hoạt động của DN nhằm đạt mục tiêu và tạo ra giá trị cho những bên liên quan (Stakeholders) (STH).

Có nhiều tiếp cận đo lường TQDN. Trong nghiên cứu này tiếp cận đo lường chủ quan được sử dụng. Thước đo chủ quan là những nhận thức của các bên liên quan của tổ chức. Đồng thời, nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng các thước đo chủ quan phản ánh đáng tin cậy kết quả hoạt động khách quan.

### 2.2 Năng lực động (Dynamic capabilities)

NLĐ là khả năng của một DN trong việc tích hợp, xây dựng và cấu hình lại các năng lực bên trong và bên ngoài của mình để đối phó với các môi trường kinh doanh đang thay đổi nhanh chóng [7]. [8] lập luận rằng, NLĐ là những khả năng mà một tổ chức đối phó với những thay đổi của môi trường bên ngoài. NLĐ ảnh hưởng đến tốc độ mà một DN có thể đáp ứng với những thay đổi của môi trường. Chúng bao gồm khả năng nhận biết (Sensing), khả năng nắm bắt (Seizing) và khả năng tái cấu hình (Reconfiguring) [9].

Khả năng nhận biết liên quan đến khả năng của DN trong việc nhận biết các cơ hội trước các đối thủ cạnh tranh. Nắm bắt năng lực là quá trình học hỏi của DN, được phản ánh bằng khả năng tạo ra kiến thức nội bộ, thu thập kiến thức bên ngoài và đồng hóa kiến thức bên trong và bên ngoài thông qua chia sẻ kiến thức để tạo ra năng lực [8]. Khả năng cấu hình lại đề cập đến việc tạo và tích hợp các khả năng có được từ bên trong hoặc bên ngoài. Đó là sự chuyển đổi các năng lực hiện có, tức là thay đổi hình thức hoặc diện mạo của các năng lực hiện có trong doanh nghiệp [9].

## 2.3 Đổi mới (Innovativeness)

Đổi mới là sự thích ứng và áp dụng những ý tưởng và hành vi mới [10]. Đổi mới được coi là một thành phần không thể thiếu của năng lực cạnh tranh, quy trình sản xuất, giới thiệu sản phẩm, cũng như chiến lược marketing trong một DN [11]. Mục đích của đổi mới là tận dụng các cơ hội mới nhất được hình thành trong môi trường và được sử dụng để tạo ra các giá trị mới và đạt được lợi thế cạnh tranh nâng cao sự hài lòng của nhân viên, nâng cao năng suất lao động và tiếp cận với các nguồn tri thức [12].

## 2.4 Định hướng khởi nghiệp (Entrepreneurial Orientation)

Ban đầu, khái niệm ĐHKCN bao gồm ba khía cạnh là đổi mới, chấp nhận rủi ro và chủ động [13]. Sau đó, [14] bổ sung thêm hai khía cạnh khác là tính năng nổ cạnh tranh và tính tự chủ. Đổi mới là thái độ phản ánh xu hướng tạo ra các ý tưởng mới, quy trình sáng tạo và những thay đổi trong thực tiễn và công nghệ hiện có. Chủ động là xu hướng của một người hoặc một DN tích cực tìm kiếm cơ hội, thể hiện sự chủ động, hành động và cố gắng tạo ra những thay đổi. Chấp nhận rủi ro phản ánh xu hướng dành nguồn lực cho các hoạt động hoặc dự án có khả năng thất bại đáng kể, nhưng chúng sẽ mang lại lợi nhuận lớn nếu thành công. Sự quyết liệt trong cạnh tranh phản ánh cách giao tiếp với đối thủ, dám tham gia thị trường và hiện thực hóa chiến lược nhanh hơn đối thủ. Cuối cùng, khía cạnh tự chủ cho thấy ảnh hưởng đáng kể và tích cực đến hiệu quả kinh doanh [14].

## 3. Mô hình nghiên cứu

### 3.1 Các khái niệm nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

#### 3.1.1 Năng lực động và thành quả của doanh nghiệp

Có mối quan hệ giữa NLĐ và thành quả của DN [7, 15]. Hơn nữa, [16] cho rằng NLĐ là cần thiết trong việc xây dựng chiến lược trong môi trường năng động, nhu cầu đổi mới cao và nỗ lực cải thiện năng lực của tổ chức nhằm vượt qua sự năng động của thị trường. Mục tiêu của nghiên cứu này là kiểm tra mối quan hệ giữa đổi mới và NLĐ cũng như mối quan hệ giữa đổi mới và thành quả hoạt động của các DN. Từ đó, giả thuyết nghiên cứu được phát biểu là:

Giả thuyết H1: Năng lực động tác động cùng chiều với Thành quả của doanh nghiệp

Trong đó:

Giả thuyết H1a: Nhận biết tác động cùng chiều với Thành quả của doanh nghiệp.

Giả thuyết H1b: Nắm bắt tác động cùng chiều với Thành quả của doanh nghiệp.

Giả thuyết H1c: Tái cấu hình tác động cùng chiều với Thành quả của doanh nghiệp.

#### 3.1.2 Năng lực động và định hướng khởi nghiệp

[17] cho rằng, sự phát triển của NLĐ là gắn liền mạnh mẽ với ĐHKCN. Kết quả nghiên cứu [18] cho thấy ĐHKCN có tác động có ý nghĩa đến NLĐ [18]. [19] cũng phát hiện ra rằng ĐHKCN kết hợp với NLĐ nâng cao thành tích hoạt động của các DN. Từ những cơ sở nêu trên, giả thuyết nghiên cứu được phát triển là:

Giả thuyết H2: Năng lực động tác động cùng chiều với Định hướng khởi nghiệp.

#### 3.1.3 Năng lực động và đổi mới

[20] đã chứng minh rằng đổi mới là một yêu cầu quan trọng đối với hiệu quả kinh doanh. Tương tự, [21] cũng

khẳng định rằng sự đổi mới có ảnh hưởng đáng kể đến thành tích hoạt động của DN. Từ đó, giả thuyết nghiên cứu được phát triển là:

Giả thuyết H3: Năng lực động tác động cùng chiều với Đổi mới.

### 3.1.4 Định hướng khởi nghiệp và thành quả của doanh nghiệp

Kết quả nghiên cứu [22] cho thấy, ĐHKCN có tác động có ý nghĩa đến thành quả của DNNVV. Ngoài ra, các nghiên cứu [23] cũng cho thấy ĐHKCN có tác động tích cực thành quả của các DN. Từ đó, giả thuyết nghiên cứu được xây dựng là:

Giả thuyết H4: Định hướng khởi nghiệp tác động cùng chiều với Thành quả của doanh nghiệp.

### 3.1.5 Đổi mới và thành quả của doanh nghiệp

Các nghiên cứu đã phát hiện ra rằng tính đổi mới có mối quan hệ tích cực với thành quả hoạt động [24]. Hơn nữa, [20] các nghiên cứu cũng đã chứng minh rằng, đổi mới là một yêu cầu quan trọng đối với thành quả hoạt động cũng như khả năng cạnh tranh của các DN. Tương tự, [21] cho thấy sự đổi mới có ảnh hưởng đáng kể đến các thước đo khác nhau về hiệu quả kinh doanh. Đổi mới giúp các DN về mặt kinh tế, tạo ra lợi thế cạnh tranh và có thể ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả kinh doanh. Vai trò tích cực của đổi mới đối với hiệu quả hoạt động đã được nhiều nghiên cứu ủng hộ [25]. Do vậy, giả thuyết nghiên cứu được phát triển là:

Giả thuyết H5: Đổi mới tác động cùng chiều với Thành quả của doanh nghiệp.

### 3.1.6 Vai trò trung gian của đổi mới và định hướng khởi nghiệp

Do về mặt lý thuyết, năng lực tác động đến định hướng khởi nghiệp (sẽ được kiểm định theo giả thuyết H2) và đến lượt mình, định hướng khởi nghiệp tác động đến thành quả của doanh nghiệp (sẽ được kiểm định theo giả thuyết H4) nên nhóm tác giả đề xuất kiểm định vai trò trung gian của định hướng khởi nghiệp trong mối quan hệ giữa năng lực động và thành quả của doanh nghiệp. Từ đó, giả thuyết nghiên cứu được phát triển là:

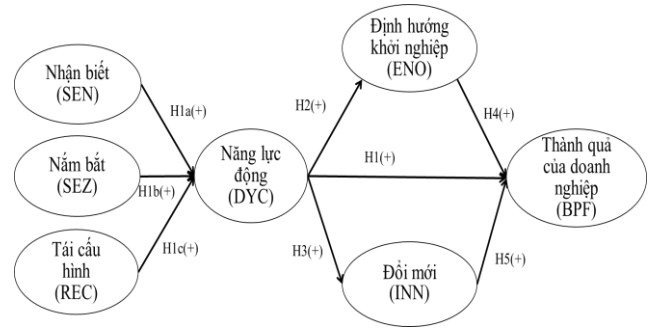
Giả thuyết H6: Định hướng khởi nghiệp đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa Năng lực động và Thành quả của doanh nghiệp.

Tương tự, do năng lực động tác động đến đổi mới (sẽ được kiểm định theo giả thuyết H3) và đến lượt mình, đổi mới tác động đến thành quả của doanh nghiệp (sẽ được kiểm định theo giả thuyết H5) nên nhóm tác giả đề xuất kiểm định vai trò trung gian của đổi mới trong mối quan hệ giữa năng lực động với thành quả của doanh nghiệp. Từ đó, giả thuyết nghiên cứu được phát triển là:

Giả thuyết H7: Đổi mới đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa Năng lực động và Thành quả của doanh nghiệp.

## 3.2 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Mô hình nghiên cứu đề xuất được trình bày tại Hình 1 dưới đây:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Nhóm tác giả

## 4. Phương pháp nghiên cứu

### 4.1 MẪU NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu sử dụng phỏng vấn trực tiếp bằng bảng câu hỏi với thang đo Likert 5 cấp độ được gửi đến đại diện của các DNDL, gồm các DN kinh doanh lữ hành, khách sạn, nhà hàng và kinh doanh vận tải du lịch tại vùng DHNTB của Việt Nam. Có 430 bảng khảo sát được phát ra. Kết quả thu về 413 bảng khảo sát, trong đó có 8 bảng khảo sát không hợp lệ và 405 bảng câu hỏi được sử dụng. Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SmartPLS 4. Mẫu nghiên cứu được phân loại theo loại hình doanh nghiệp, lĩnh vực hoạt động và quy mô lao động.

### 4.2 Thang đo

Thang ban đầu được kế thừa các thang đo gốc gồm 30 biến quan sát, được kế thừa từ những nghiên cứu có trước (Bảng 1).

Bảng 1. Thang đo của các khái niệm

TT	Biên	Mã hóa	Số lượng chỉ báo	Nguồn
1	Nhận biết (Sensing)	SEN	5	[2]
2	Nắm bắt (Seizing)	SEZ	5	[2, 26]
3	Tái cấu hình (Reconfiguration)	REC	5	[2, 27]
3	Định hướng khởi nghiệp (Entrepreneurial Orientation)	ENO	6	[28]
4	Đổi mới (Innovativeness)	INN	4	[29]
5	Thành quả của doanh nghiệp (Business Performance)	BPF	5	[30]

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp

Thang đo ban đầu được bổ sung và hoàn thiện bằng thảo luận nhóm chuyên gia gồm 9 người là lãnh đạo của các doanh nghiệp du lịch, các cán bộ quản lý nhà nước và các giảng viên của các trường đại học.

### 4.3 Phương pháp xử lý dữ liệu

Phương pháp PLS-SEM được thực hiện. Đánh giá mô hình đo lường phản ánh bậc thấp (LOC) được thực hiện bằng tải trọng bên ngoài (Outer loadings), độ tin cậy và giá trị phân biệt được đánh giá bằng hệ số Cronbach's alpha, độ tin cậy tổng hợp (CR) và phương sai trích trung bình (AVE). Giá trị phân biệt được kiểm tra bằng chỉ số HTMT và Fornell-Larcker cũng như tải trọng chéo. Đối với mô hình cấu tạo,



mức độ hội tụ được đánh giá bằng phân tích phần dư không xác định (Redundancy). Mức độ đa cộng tuyến bên ngoài (Outer VIF), mức ý nghĩa thống kê của các trọng số (Outer Weight) được thực hiện. Đánh giá mô hình cấu trúc được thực hiện bằng kiểm định đa cộng tuyến, đánh giá  $R^2$ ,  $f^2$ ,  $q^2$  và đánh giá các hệ số đường dẫn.

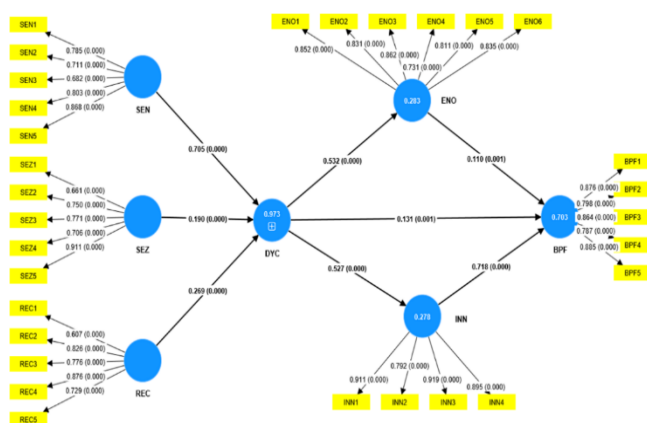
5. Kết quả nghiên cứu

5.1 Mô tả mẫu

Mẫu nghiên cứu với 405 quan sát được thu thập bằng phương pháp thuận tiện kết hợp với quả bóng tuyết (snow ball) thông qua nguồn mẫu đầu tiên có mối liên hệ với các đối tượng khác. Trong đó, các loại hình DN có doanh nghiệp tư nhân chiếm 30,1%, công ty TNHH chiếm 45,2%, công ty cổ phần chiếm 11,4% và khác chiếm 13,3%. Qui mô DN dưới 50 người chiếm 46,9%, từ 50 người đến 100 người chiếm 53,1%. Về lĩnh vực hoạt động, DN khách sạn chiếm 25,5%, nhà hàng chiếm 47,9%, DN kinh doanh lữ hành chiếm 10,4% và DN vận chuyên chiếm 16,5%.

5.2 Đánh giá mô hình đo lường của các biến tiềm ẩn bậc thấp (LOC)

5.2.1 Độ tin cậy của các chỉ báo



Hình 2. Những hệ số đường dẫn của mô hình LOC

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát 405 doanh nghiệp du lịch nhỏ và vừa tại Duyên hải Nam Trung Bộ, năm 2023

Kết quả phân tích cho thấy hệ số tải ngoài của các chỉ tiêu đều lớn hơn 0,7, ngoại trừ biến CEO3 là 0,628 và biến QHR4 là 0,663. Tuy nhiên, do tải trọng bên ngoài lớn hơn 0,4 và hệ số AVE của biến tiềm ẩn CEO = 0,647 > 0,5 và QHR là 0,592 > 0,5 (xem Bảng 2) nên biến CEO3 và QHR4 được chấp nhận. Như vậy, các thang đo đạt được độ tin cậy và hội tụ (xem Hình 2).

5.2.2 Độ tin cậy và giá trị của khái niệm

Bảng 2. Độ tin cậy và giá trị

Các biến	Cronbach's alpha	Độ tin cậy tổng hợp (rho_a)	Độ tin cậy tổng hợp (rho_c)	Phương sai trích trung bình (AVE)
BPF	0,899	0,912	0,925	0,711
INN	0,904	0,928	0,932	0,775
ENO	0,903	0,904	0,926	0,675
REC	0,821	0,832	0,877	0,590
SEN	0,829	0,836	0,880	0,597
SEZ	0,821	0,838	0,874	0,584

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát 405 doanh nghiệp du lịch nhỏ và vừa khu vực Duyên hải miền Trung, năm 2023

5.2.3 Giá trị phân biệt

Bảng 3. Hệ số HTMT và Fornell-Larcker

Biến	HTMT						Fornell-Larcker					
	BPF	INN	ENO	REC	SEN	SEZ	BPF	INN	ENO	REC	SEN	SEZ
BPF							0,843					
INN	0,877						0,817	0,881				
ENO	0,413	0,292					0,377	0,274	0,822			
REC	0,358	0,295	0,586				0,312	0,256	0,505	0,768		
SEN	0,654	0,636	0,514	0,635			0,575	0,559	0,450	0,528	0,773	
SEZ	0,431	0,338	0,502	0,606	0,511		0,378	0,307	0,454	0,512	0,430	0,764

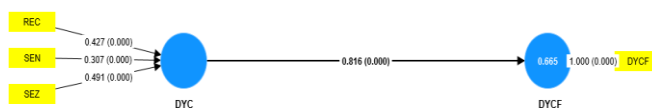
Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát 405 doanh nghiệp du lịch nhỏ và vừa tại Duyên hải Nam Trung Bộ, năm 2023

Kết quả đánh giá độ tin cậy cho thấy hệ số Cronbach's Alpha đều lớn hơn 0,7, ngoại trừ các chỉ báo REC1, SEN3 và SEZ1 là lớn hơn 0,6 và độ tin cậy tổng hợp (CR) lớn hơn 0,5. Các chỉ báo REC1, SEN3 và SEZ1 được giữ lại vì thỏa mãn điều kiện lớn hơn 0,4 và CR, AVE của biến SEN, SEZ và REC đều lớn hơn 0,5. Kết quả này chứng tỏ các thang đo đều hội tụ (xem Hình 2 và Bảng 2).

Kết quả phân tích cho thấy chỉ số HTMT và Fornell - Larcker cho thấy các thang đo đạt được giá trị phân biệt (xem Bảng 3). Kết quả thử nghiệm tải chéo cũng cho thấy các chỉ tiêu được chấp nhận. Kết quả Bootstrapping với cỡ mẫu là 5.000 cho thấy các khoảng tin cậy của HTMT không chứa giá trị 1. Như vậy, các chỉ số đo lường một cấu trúc tiềm ẩn không đo lường được một cấu trúc tiềm ẩn khác.

5.3 Đánh giá mô hình đo lường của các biến tiềm ẩn bậc cao (HOC)

Việc đánh giá mô hình đo lường cấu tạo của biến tiềm ẩn DYC được thực hiện bằng phương pháp nhúng hai giai đoạn. Kết quả phân tích phần dư thừa (Redundancy) cho biến tiềm ẩn DYC cho thấy hệ số beta là 0,816, hệ số  $R^2$  là 0,665 và  $R^2$  hiệu chỉnh là 0,665 (xem Hình 3). Kết quả kiểm định đa cộng tuyến (VIF) cho thấy giá trị VIF của các chỉ báo đều nhỏ hơn 5 (xem Bảng 4). Kết quả đánh giá ý nghĩa thống kê của các trọng số bằng bootstrapping với cỡ mẫu 5000 cho thấy tất cả các chỉ tiêu cho mô hình hình thành đều có mức ý nghĩa p value < 0,05.



Hình 3. Mô hình cấu tạo của khái niệm tiềm ẩn “Năng lực động”

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát 405 doanh nghiệp du lịch nhỏ và vừa tại Duyên hải Nam Trung Bộ, năm 2023

Bảng 4. Kết quả kiểm tra khái niệm bậc cao (HOC)

HOC	LOC	Trọng số ngoài	P value	Tải ngoài	VIF
DYC	SEN	0,063	0,000***	0,637	1,456
	SEZ	0,786	0,000***	0,953	1,424
	REC	0,310	0,000***	0,681	1,608
ENO	ENO1	0,209	0,000***	0,853	3,049
	ENO2	0,201	0,000***	0,831	2,978

	ENO3	0,208	0,000***	0,863	3,907
	ENO4	0,230	0,000***	0,731	1,660
	ENO5	0,192	0,000***	0,811	2,256
	ENO6	0,182	0,000***	0,834	2,513
INN	INN1	0,310	0,000***	0,911	3,146
	INN2	0,210	0,000***	0,793	1,917
	INN3	0,332	0,000***	0,918	3,274
	INN4	0,275	0,000***	0,894	2,954
BPF	BPF1	0,234	0,000***	0,877	3,112
	BPF2	0,249	0,000***	0,797	2,276
	BPF3	0,220	0,000***	0,864	4,593
	BPF4	0,187	0,000***	0,787	3,351
	BPF5	0,292	0,000***	0,885	3,270

Ghi chú: \*\*\* Mức ý nghĩa 1%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát 405 doanh nghiệp du lịch nhỏ và vừa tại Duyên hải Nam Trung Bộ, năm 2023

### 5.4 Đánh giá mô hình cấu trúc

#### 5.4.1 Thống kê đa cộng tuyến

Phân tích cho mô hình bên ngoài cho thấy hệ số VIF của cấu trúc tiềm ẩn và các biến khác ở mô hình bậc cao đều nhỏ hơn 5. Với mô hình bên trong, các giá trị của VIF đều nhỏ hơn 3 (xem Bảng 5). Như vậy, các mô hình của từng thành phần không có hiện tượng đa cộng tuyến.

#### 5.4.2 Độ tin cậy tổng hợp và giá trị của các biến

Kết quả tại Bảng 5 cho thấy thang đo đạt độ tin cậy tổng hợp (CR) và giá trị phương sai trung bình được trích (AVE).

**Bảng 5.** Độ tin cậy tổng hợp và giá trị AVE

Biến	Cronbach's alpha	Độ tin cậy tổng hợp (rho_a)	Độ tin cậy tổng hợp	Phương sai trung bình được trích
			(rho_c)	(AVE)
BPF	0,899	0,912	0,925	0,711
ENO	0,903	0,904	0,925	0,675
INN	0,904	0,927	0,932	0,776

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát 405 doanh nghiệp du lịch nhỏ và vừa tại Duyên hải Nam Trung Bộ, năm 2023

#### 5.4.3 Giá trị phân biệt

Kết quả tại Bảng 6 cho thấy thang đo đạt giá trị phân biệt theo chỉ số HTMT và Fornell-Larcker.

**Bảng 6.** Giá trị phân biệt theo chỉ tiêu HTMT và Fornell-Larcker

Biến	HTMT			Biến	Fornell-Larcker		
	BPF	ENO	INN		BPF	ENO	INN
BPF				BPF	0,843		
ENO	0,413			ENO	0,377	0,822	
INN	0,877	0,292		INN	0,817	0,273	0,881

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát 405 doanh nghiệp du lịch nhỏ và vừa tại Duyên hải Nam Trung Bộ, năm 2023

#### 5.4.4 Hệ số xác định (R<sup>2</sup>)

**Bảng 7.** Thống kê hệ số xác định R<sup>2</sup>

Khái niệm	R <sup>2</sup>		R <sup>2</sup> điều chỉnh			Đánh giá theo Hair et al. (2013)	
	Mẫu gốc	Giá trị P	Giá trị T	Mẫu gốc	Giá trị P		Giá trị T
BPF	0,704	0,000	27,701	0,702	0,000***	27,409	Trung bình
ENO	0,277	0,000	6,250	0,275	0,000***	6,194	Trung bình
INN	0,303	0,000	6,819	0,301	0,000***	6,763	Trung bình

Ghi chú: \*\*\* Mức ý nghĩa 1%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát 405 doanh nghiệp du lịch nhỏ và vừa tại Duyên hải Nam Trung Bộ, năm 2023

Mô hình cấu trúc với biến phụ thuộc BPF có R<sup>2</sup> là 0,704 được đánh giá là có tính xác định trung bình (< 0,75). Mô hình cấu trúc với biến phụ thuộc ENO có R<sup>2</sup> là 0,277, được đánh giá là cũng có tính xác định trung bình (>0,25 và < 0,75). Mô hình cấu trúc với biến phụ thuộc INN có R<sup>2</sup> là 0,303, được đánh giá là cũng có tính xác định trung bình (xem Bảng 7).

#### 5.4.5 Qui mô ảnh hưởng f<sup>2</sup> của các biến phụ thuộc lên các biến độc lập

**Bảng 8.** Thống kê f<sup>2</sup>

Đường dẫn	Mẫu gốc	Trung bình mẫu	Giá trị P	Giá trị T	Ảnh hưởng
DYC -> BPF	0,036	0,040	0,118	1,563	Không tác động
DYC -> ENO	0,383	0,393	0,000***	4,421	Lớn
DYC -> INN	0,434	0,449	0,000***	4,631	Lớn
ENO -> BPF	0,029	0,032	0,104	1,625	Không tác động
INN -> BPF	1,187	1,204	0,000***	6,107	Lớn

Ghi chú: \*\*\* Mức ý nghĩa 1%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát 405 doanh nghiệp du lịch nhỏ và vừa tại Duyên hải Nam Trung Bộ, năm 2023

Kết quả phân tích f<sup>2</sup> cho thấy, mức độ ảnh hưởng của INN lên BPF, NYC lên BPF, NYC lên ENO và INN là lớn 0, với f<sup>2</sup> > 0,35. Ảnh hưởng của EON lên BPF và NYC lên BPF là không có ý nghĩa thống kê (xem Bảng 8).

#### 5.4.6 Đánh giá năng lực dự báo (Q<sup>2</sup>)

**Bảng 9.** Thống kê Q<sup>2</sup>

Biến	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (Q <sup>2</sup> =1-SSE/SSO)	Năng lực dự báo
BPF	2.025,000	1.050,790	0,481	Trung bình
DYC	1.215,000	1.215,000	0,000	Không có năng lực
ENO	2.430,000	1.994,338	0,179	Thấp
INN	1.620,000	1.255,160	0,225	Thấp

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát 405 doanh nghiệp du lịch nhỏ và vừa tại Duyên hải Nam Trung Bộ, năm 2023

Kết quả phân tích Q<sup>2</sup> bằng cách dò tìm (Bindfolding) cho thấy, trong số các mô hình thành phần, mô hình liên quan đến DYC không có mức độ liên quan dự đoán, với Q<sup>2</sup> bằng 0; mức độ liên quan dự đoán của BPF là trung bình với Q<sup>2</sup> là 0,481 (< 0,5) và mức độ liên quan dự đoán của ENO và INN là thấp với Q<sup>2</sup> < 0,25 (xem Bảng 9).

**5.4.7 Hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc**

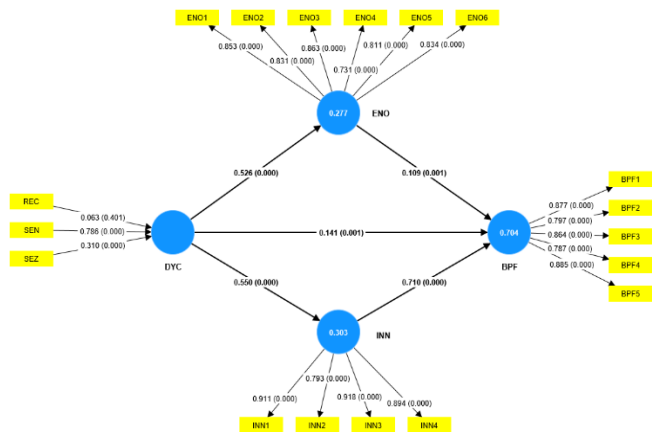
Để đánh giá ý nghĩa và tác động thống kê của các hệ số hồi quy, kỹ thuật bootstrap với số mẫu N=5000 được sử dụng. Kết quả đánh giá tác động trực tiếp, tác động gián tiếp và ước tính tác động tổng thể được trình bày trong Bảng 10.

**Bảng 10.** Hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc

Đường dẫn	Mẫu gốc	Giá trị t	Giá trị p
DYC -> BPF	0,141	3,180	0,001***
DYC -> ENO	0,526	12,417	0,000***
DYC -> INN	0,550	13,601	0,000***
ENO -> BPF	0,109	3,388	0,001***
INN -> BPF	0,710	19,013	0,000***

\*\*\* Mức ý nghĩa 1%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát 405 doanh nghiệp du lịch nhỏ và vừa tại Duyên hải Nam Trung Bộ, năm 2023



**Hình 4.** Các hệ số đường dẫn của mô hình biến tiềm ẩn bậc cao (HOC)

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát 405 doanh nghiệp du lịch nhỏ và vừa tại Duyên hải Nam Trung Bộ, năm 2023

Theo sơ đồ kết quả của mô hình bên ngoài (Hình 4), DYC, ENO và INN ảnh hưởng trực tiếp đến biến phụ thuộc BPF. Hệ số đường dẫn của DYC -> BPF là 0,141, với giá trị p < 0,05. DYC -> ENO có hệ số là 0,526, với giá trị p bằng 0. DYC -> INN có hệ số là 0,550, với giá trị p bằng 0. ENO -> BPF có hệ số là 0,109 với giá trị p bằng 0. INN -> BPF có hệ số là 0,710, với giá trị p bằng 0.

**5.5 Vai trò trung gian của các biến trong mô hình**

**Bảng 11.** Tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng

Biến độc lập \ Biến phụ thuộc	Dạng tác động	ENO	INN	BPF
		DYC	Trực tiếp: 0,526	0,550
	Gián tiếp	0,000	0,000	0,448

	<b>Tổng</b>	<b>0,526</b>	<b>0,550</b>	<b>0,589</b>
<b>ENO</b>	Trực tiếp	0,000	0,000	0,109
	Gián tiếp	0,000	0,000	0,000
	<b>Tổng</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,109</b>
<b>INN</b>	Trực tiếp	0,000	0,000	0,710
	Gián tiếp	0,000	0,000	0,000
	<b>Tổng</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,710</b>

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát 405 doanh nghiệp du lịch nhỏ và vừa tại Duyên hải Nam Trung Bộ, năm 2023

Kết quả nghiên cứu các ảnh hưởng gián tiếp cụ thể (Specific indirect effects) cho thấy, DYC tác động trực tiếp và gián tiếp đến BPF thông qua cả ENO và INN. Tổng tác động gián tiếp của DYC đến BPF là 0,448 (xem Bảng 11). Trong đó, gián tiếp qua ENO là 0,057 và qua INN là 0,391.

**6. Thảo luận kết quả**

Nghiên cứu này dựa trên việc liên kết hiệu quả hoạt động của DN với NLĐ, bao gồm khả năng cảm nhận, khả năng nắm bắt và khả năng cấu hình lại. Kết quả nghiên cứu cho thấy NLĐ tác động trực tiếp, tích cực lên thành tích hoạt động của DNDL nhỏ và vừa tại DHNTB với hệ số bê ta là 0,141. Kết quả nghiên cứu cho phép chúng ta khẳng định rằng những DN thực hiện chuyển đổi mô hình từ sản xuất thông thường sang các mô hình dựa trên NLĐ phù hợp sẽ cải thiện thành tích hoạt động của họ. Kết quả kiểm định giả thuyết chỉ ra rằng, khả năng nắm bắt và tái cấu hình là yếu tố dự báo NLĐ ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh. Kết quả này đã chứng thực những phát hiện của một số tác giả [31, 32]. Ngoài ra, NLĐ cũng có tác động trực tiếp và cùng chiều đến đổi mới và ĐHKN với hệ số bê ta tương ứng là 0,550 và 0,552. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu có trước [20, 18].

Kết quả nghiên cứu cũng khẳng định vai trò trung gian của đổi mới trong mối quan hệ giữa NLĐ và thành tích hoạt động của doanh nghiệp du lịch nhỏ và vừa tại vùng DHTNB, Việt Nam. Kết quả này đã củng cố những phát hiện của các nghiên cứu có trước [20]. Như vậy, NLĐ của một DN đồng thời có tác động gián tiếp đến thành quả hoạt động của DN với hệ số bê ta là 0,448; trong đó thông qua ĐHKN với hệ số bê ta là 0,057 và thông qua đổi mới với hệ số bê ta là 0,391. Điều này cho thấy sự ảnh hưởng của đổi mới là có ý nghĩa lớn hơn ĐHKN.

**7. Kết luận và hàm ý quản trị**

**7.1 Kết luận**

Thứ nhất, kết quả nghiên cứu cho thấy 10 giả thuyết nghiên cứu được chấp nhận. Như vậy, các mục tiêu của nghiên cứu đều đạt được.

Thứ hai, nhiều nghiên cứu cho rằng NLĐ có tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của tổ chức. Nhưng số khác vẫn còn nghi ngờ về kết luận này [33,3]. Kết quả nghiên cứu này cho thấy NLĐ có tác động trực tiếp và gián tiếp đến hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Cuối cùng, nghiên cứu này lấp đầy các khoảng trống như khẳng định sự tác động của NLĐ đến thành quả của DN, kiểm định vai trò trung gian của ĐHKN và đổi mới trong tác động của NLĐ đến thành quả hoạt động của các DNDL tại vùng DHNTB. Việc xây dựng mô hình cấu tạo để kiểm tra



mối quan hệ giữa khái niệm NLĐ các thành tố của NLĐ là điểm mới của nghiên cứu này.

## 7.2 Hàm ý quản trị

Thứ nhất, để nâng cao thành quả hoạt động của các doanh nghiệp du lịch nhỏ và vừa tại các tỉnh thuộc vùng DHNTB, các DN cần phát triển các NLĐ như khả năng nhận biết, nắm bắt và tái cấu trúc các quá trình các hệ thống của DN để ứng phó nhanh chóng với những thay đổi của môi trường hoạt động năng động, phức tạp và không chắc chắn hiện nay.

Thứ hai, đổi mới là yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến thành quả của DN với hệ số beta là 0,718. Do vậy, các DN cần xem đây như là phương diện VHDN và sự cởi mở đối với những ý tưởng mới. Cần lưu ý rằng đổi mới xuất phát từ kiến thức, kinh nghiệm tích lũy và có thể là sự thay đổi kỹ thuật gia tăng hoặc sự gia tăng các cơ hội kỹ thuật.

Cuối cùng, ĐHKCN có thể được đo lường ở cấp độ tổ chức và cá nhân. Những cá nhân ít sợ rủi ro hơn, có tư duy đổi mới và có xu hướng cạnh tranh thường có ĐHKCN cao hơn và thành công hơn khi khởi nghiệp. Do vậy, các DN cần có những thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, động viên, khuyến khích tinh thần khởi nghiệp bên ngoài cũng như bên trong DN (Intrapreneurship).

## 7.3 Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu này chỉ kiểm định và đo lường sự tác động của 3 thành tố của năng lực động dưới dạng mô hình cấu tạo. Các yếu tố khách quan, bên ngoài như mạng lưới hợp tác, thể chế... chưa được nghiên cứu. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng thêm các khái niệm khác trong mô hình nghiên cứu.

## 8. Tài liệu tham khảo

- [1] Kathlee M. Eisenhardt and Jeffrey A. Martin. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, **2000**, 21 (10-11): 1105-1121.  
DOI: [https://doi.org/10.1002/10970266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/10970266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- [2] Yong Hang, Muddassar Sarfraz, Rimsha Khalid, Ilknur Ozturk & Jasim Tariq. Does corporate social responsibility and green product innovation boost organizational performance? a moderated mediation model of competitive advantage and green trust. *Economic Research-Ekonomika Istraživanja*, **2022**, 35:1, 5379-5399.  
DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2026243>
- [3] Anna Astrid Susanti and Muhtosim Arief. The Effect of Dynamic Capability for the Formation of Competitive Advantage to Achieve Firm's Performance (Empirical Study on Indonesian Credit Co-operatives). *American Scientific Publishers, Advanced Science Letters*, **2015**, Vol. 21, 809-813.  
DOI: <https://doi.org/10.1166/asl.2015.5885>
- [4] McGrath, R. G. The end of competitive advantage. *Watertown: Harvard Business Review Press*, **2013**.
- [5] Medella Erlinda M.. Competition Policy in East Asia. *London and New York: Routledge*, **2005**.
- [6] Corina Gavrea, Liviu Ilieș and Roxana Stegorean. Determinants of organizational performance: The case of Romania. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, **2011**, Vol. 6, No. 2, pp. 285-300.

- [7] Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, **1997**, 18(7), 509-533.  
DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- [8] Mark Easterby-Smith and Isabel M. Prieto. Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning? *British Journal of Management*, **2008**, Vol. 19, 235-249.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x>
- [9] Teece, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, **2007**, 28(13), 1319-1350.  
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- [10] Daniel Jiménez-Jiménez, Raquel Sanz-Valle. Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, **2011**, 64 (2011) 408-417.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- [11] Lutfihak Alpkhan, Cagri Bulut, Gurhan Gunday, Gunduzm Ulusoy, and Kemal Kilic. Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, **2010**, 48(5).  
DOI: <https://doi.org/10.1108/00251741011043902>
- [12] Ramendra Thakur, Sonya H.Y. Hsu and Gwen Fontenot. Innovation in healthcare: Issues and future trends. *Journal of Business Research*, **2012**, 65 (2012) 562-569.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.022>
- [13] Miller, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, **1983**, Vol 29, pp 770-791.  
DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- [14] Lumpkin, G. T., and Dess, G. G.. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, **1996**, Vol 21, pp 135-172.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- [15] Moh Farid Najib, Deddy Saefuloh and Iwan Mulyawan (2020). *Innovation and Dynamic Capabilities among Traditional Market Traders: How it Affects Business Performance*. In Proceedings of the International Conference of Business, Economy, Entrepreneurship and Management (ICBEEM 2019), pages 149-157 ISBN: 978-989-758-471-8.  
DOI: [10.5220/0009959801490157](https://doi.org/10.5220/0009959801490157)
- [16] Mauludin, H., Alhabsji, T., Idrus, S. and Arifin, Z. Market orientation, learning organization, and dynamic capability as antecedents of value creation. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, **2013**, Vol. 10, No. 2, pp.38-48.
- [17] Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, **2006**, 43(4), 917-955.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- [18] Reda Abdelkareem, Mohamed Battour and Mohammed Al-Awlaqi. Entrepreneurial Orientation, Dynamic

Capabilities, and Business Processes Performance: Evidence from Egyptian SMEs, **2022**.

DOI: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-1557654/v1>

[19] Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities, and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, **2005**, 3(3), 223–243.

[20] Craig, J., & Dibrell, C. The Natural Environment Innovation and Firm Performance: A Comparative Study. *Family Business Review*, Vol. 19 No. 4, **2006**, pp 275–288.

DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.0007>

[21] Baldwin, J. R., & Johnson, J. Business Strategies in Innovative and Non-Innovative Firms in Canada. *SSRN Electronic Journal*, **1996**.

DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4120>

[22] Ni Made Wahyuni & I Made Sara. The effect of entrepreneurial orientation variables on business performance in the SME industry context. *Journal of Workplace Learning*, **2019**, Vol. 32 No. 1, pp. 35-62.

DOI: <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2019-0033>

[23] Stam, W., & Elfring, T. Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extra-industry social capital. *Academy of Management Journal*, **2008**, 51(1), 97–111.

DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2008.30744031>

[24] Omri, W. Innovative behavior and venture performance of SMEs: the moderating effect of environmental dynamism. *European Journal of Innovation Management*, **2015**, 18(2), 195–217.

DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2013-0015>

[25] Halit Keskin. Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*, **2006**, ISSN: 1460-1060

DOI: <https://doi.org/10.1108/14601060610707849>

[26] Mohammad Ali Shafia, Saeed Shavvalpour, Masoumeh Hosseini & Raziéh Hosseini. The mediating effect of technological innovation capabilities between dynamic capabilities and competitiveness of research and technology organizations. *Technology Analysis & Strategic Management*, **2016**.

<http://www.tandfonline.com/loi/ctas20>

DOI: <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1158404>

[27] Chen S and Zheng J. Influence of Organizational Learning and Dynamic Capability on Organizational Performance of Human Resource Service Enterprises: Moderation Effect of Technology Environment and Market Environment, **2022**, Vol 13. PMID: 35572237 PMID: PMC9102157

DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.889327>

[28] Oscar Gonzalez-Benito, Javier Gonzalez-Benito and Pablo A. Munoz-Gallego. Role of entrepreneurship and market orientation in success. *European Journal of Marketing*, **2009**, Vol. 43 No. 3/4, pp. 500-522.

DOI: <https://doi.org/10.1108/03090560910935550>

[29] Ali, Z. M., Wambua, P. P. Dynamic capabilities and performance of selected commercial banks in Nairobi City County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, **2021**, 3(10), 273-298.

[https://iajournals.org/articles/iajhrba\\_v3\\_i10\\_273\\_298.pdf](https://iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i10_273_298.pdf)

[30] Sebahattin Yildiz and Adem Karakas. Defining methods and criteria for measuring business performance: a comparative research between the literature in Turkey and foreign. *Social and Behavioral Sciences* 58, **2012**, 1091 – 1102.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1090>

[31] Hilda Ewosiida Osioma, Hope Ngozi Nzewi and Ijeamaka Charity Mgbemena. Dynamic capabilities and performance of selected commercial banks in Awka, Anambra state, Nigeria. *European Journal of Business and Social Sciences*, **2016**, Vol. 4, No. 10; P.P. 98 - 110.

[32] Da-yuan Li & JuanLiu. Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 2014, 67(1):2793–2799.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.007>

[33] Christiane Prange and Sylvie Verdier. Dynamic Capabilities, Internationalization Processes and Performance. *Journal of World Business*, **2011**, 4691:126-133.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.024>