

# Vai trò của văn hóa và chiến lược tổ chức đối với thành quả tổ chức và lợi thế cạnh tranh: Bằng chứng từ các doanh nghiệp Việt Nam

Nguyễn Văn Nam\*



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

## TÓM TẮT

Dựa trên lý thuyết nguồn lực, mục tiêu của nghiên cứu này là kiểm tra sự tác động của văn hóa tổ chức, chiến lược tổ chức đến thành quả tổ chức và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp bên cạnh việc đánh giá vai trò trung gian của thành quả tổ chức. Nghiên cứu được thực hiện với cỡ mẫu nghiên cứu bao gồm 168 người tham gia khảo sát, làm việc ở các vị trí khác nhau trong doanh nghiệp, bao gồm nhân viên, quản lý cấp trung và quản lý cấp cao. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập thông qua khảo sát bằng bảng câu hỏi (từ tháng 8 đến tháng 12 năm 2022), sau đó được sử dụng để phân tích thống kê mô tả và kiểm định giả thuyết nghiên cứu bằng phần mềm Smart PLS 4. Kết quả nghiên cứu cho thấy (1) có sự tác động của nhân tố văn hóa tổ chức và chiến lược tổ chức đến thành quả tổ chức của doanh nghiệp, (2) chiến lược tổ chức và thành quả tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến lợi thế cạnh tranh. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy có sự tác động trung gian của thành quả tổ chức đến hai mối quan hệ (1) giữa văn hóa tổ chức và lợi thế cạnh tranh, (2) giữa chiến lược tổ chức và lợi thế cạnh tranh. Kết quả nghiên cứu gợi ý một vài điểm để nhà quản lý xem xét xây dựng các giá trị riêng của tổ chức để tạo ra những thành quả tổ chức như mong muốn đồng thời tạo nên những lợi thế cạnh tranh khác biệt so với các tổ chức khác.

**Từ khoá:** Văn hóa tổ chức, chiến lược tổ chức, thành quả tổ chức, lợi thế cạnh tranh

## GIỚI THIỆU

Thế giới đã chứng kiến sự tồn tại và ảnh hưởng của toàn cầu hóa trong phần lớn chiều dài lịch sử phát triển của nhân loại<sup>1</sup>. Ngày nay, chúng ta đang sống trong một thế giới ít rào cản do sự phát triển vượt bậc của phương tiện vận tải và truyền thông<sup>2,3</sup>, theo đó, sự cách biệt về thông tin và khoa học công nghệ giữa các quốc gia ngày càng được thu hẹp theo chiều hướng tích cực. Hơn bất kỳ một thời điểm nào, việc giao lưu kinh tế đã vượt ra khỏi phạm vi một quốc gia, khu vực<sup>4</sup> để tiến đến hình thành một nền kinh tế mở giao thương thống nhất toàn cầu.

Các doanh nghiệp ngày nay tìm kiếm cơ hội phát triển không chỉ trong phạm vi một quốc gia mà mở rộng sang khu vực và thế giới<sup>5</sup>. Các doanh nghiệp trong hầu hết các ngành nghề trên thị trường đối mặt với rất nhiều khó khăn<sup>6</sup> và phải cạnh tranh gay gắt với nhau để duy trì sự tồn tại và phát triển<sup>7</sup>. Sự khó khăn diễn ra ở hầu hết các ngành như truyền thông<sup>8,9</sup>, ngành sản xuất<sup>10</sup>, kỹ thuật công nghiệp<sup>11</sup>, sửa chữa và bảo trì<sup>12</sup> hoặc ngành luật<sup>13</sup>.

Doanh nghiệp có nhiều hướng đi để hướng tới trong thời đại ngày nay và không có công thức chung để làm nên thành công cho tất cả doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể chọn tập trung vào phát triển sản phẩm<sup>14</sup>, có chiến lược bán hàng hữu hiệu<sup>15,16</sup> hoặc

các doanh nghiệp tập trung vào việc duy trì sức mạnh nội tại bên trong hoặc các giá trị cốt lõi để tạo ra lợi thế cạnh tranh riêng<sup>7,17</sup>. Điều này đặt ra các thách thức và áp lực lớn cho các nhà hoạch định chính sách trong tổ chức nhằm xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp<sup>8,18,19</sup> trong điều kiện tối ưu hóa và phát triển đồng thời văn hóa doanh nghiệp<sup>20,21</sup> để nâng cao hiệu quả hoạt động<sup>22-24</sup> và tăng lợi thế cạnh tranh<sup>25-27</sup>.

Theo đó, việc tìm hiểu vai trò của văn hóa tổ chức và chiến lược tổ chức đối với thành quả tổ chức và lợi thế cạnh tranh cũng nhằm giải quyết bài toán này. Một vài nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng văn hóa và thành quả của tổ chức có mối quan hệ trực tiếp<sup>28</sup> hoặc gián tiếp<sup>29</sup>, chiến lược của doanh nghiệp là tập trung vào những sản phẩm có tính sáng tạo giúp gia tăng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp<sup>30,31</sup>. Ngoài ra, nghiên cứu của Ali & Anwar (2021) cũng chứng minh có mối quan hệ mật thiết giữa chiến lược của doanh nghiệp và lợi thế cạnh tranh<sup>32</sup>. Cụ thể Baroto & cộng sự (2012) chỉ ra các chiến lược như tập trung vào chi phí, khác biệt hóa hoặc kết hợp cả 2 chiến lược chi phí và khác biệt hóa đều ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp<sup>33</sup>. Nhiều nghiên cứu khác đã chỉ ra có mối liên hệ giữa hiệu quả hoạt động và lợi thế cạnh tranh<sup>34,35</sup>.

Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

### Liên hệ

Nguyễn Văn Nam, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

Email: namnguyen246@outlook.com

### Lịch sử

- Ngày nhận: 07-6-2023
- Ngày chấp nhận: 23-8-2023
- Ngày đăng: 30-9-2023

### DOI:

<https://doi.org/10.32508/stdjelm.v7i3.1266>



### Bản quyền

© ĐHQG TP.HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



**Trích dẫn bài báo này:** Nam N V. Vai trò của văn hóa và chiến lược tổ chức đối với thành quả tổ chức và lợi thế cạnh tranh: Bằng chứng từ các doanh nghiệp Việt Nam. *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.* 2023; 7(3):4637-4649.

Hầu hết các nghiên cứu này chỉ tập trung vào một số vấn đề nhất định. Cụ thể, có nghiên cứu về chiến lược và thành quả tổ chức của 110 doanh nghiệp trong ngành thông tin và truyền thông tại New Zealand<sup>31</sup>, trong khi nghiên cứu khác chỉ tập trung đánh giá văn hóa doanh nghiệp và hiệu quả hoạt động của 35 doanh nghiệp sản xuất lớn tại Đài Loan<sup>36</sup> hoặc tập trung nghiên cứu về sự ảnh hưởng của chiến lược đến giá trị công ty tại các doanh nghiệp niêm yết của Malaysia<sup>37</sup>. Chưa có nhiều nghiên cứu nào tập trung đánh giá tổng hợp vai trò của văn hóa và chiến lược tổ chức đối với thành quả tổ chức và lợi thế cạnh tranh, đặc biệt là xem xét các vấn đề này dưới góc độ của các doanh nghiệp Việt Nam. Theo đó, mục tiêu của nghiên cứu này nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng và mối liên kết mà các yếu tố văn hóa và chiến lược tổ chức có tác động ra sao đến thành quả tổ chức và lợi thế cạnh tranh các doanh nghiệp tại Việt Nam.

## CƠ SỞ LÝ THUYẾT

### Lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBV)

Lý thuyết dựa trên nguồn lực phân tích và diễn giải nguồn lực nội bộ của các tổ chức và nhấn mạnh nguồn lực và khả năng trong việc xây dựng chiến lược để đạt được các lợi thế cạnh tranh bền vững. Nguồn lực có thể là được xem là đầu vào cho phép các công ty thực hiện các hoạt động<sup>38</sup>. Nguồn lực và khả năng bên trong quyết định lựa chọn chiến lược của các công ty trong khi cạnh tranh liên quan môi trường kinh doanh bên ngoài. Khả năng của công ty cũng cho phép một số công ty để gia tăng giá trị trong chuỗi giá trị khách hàng, phát triển sản phẩm mới hoặc mở rộng trên thị trường mới. RBV dựa trên các nguồn lực và khả năng nằm trong tổ chức nhằm phát triển năng lực cạnh tranh bền vững. Theo RBV, không phải tất cả các nguồn lực của công ty sẽ mang tính chiến lược và do đó, các nguồn lực mang lợi thế cạnh tranh chỉ xuất hiện khi có là tình trạng tài nguyên không đồng nhất. Theo RBV, một tổ chức có thể được xem là một tập hợp các nguồn lực vật chất, nguồn nhân lực và nguồn lực tổ chức<sup>39,40</sup>. Các nguồn lực của tổ chức có giá trị, hiếm có, không thể bắt chước hoàn toàn và không thể thay thế hoàn toàn là nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững chính để đạt được thành quả vượt trội bền vững<sup>39</sup>.

### Văn hóa tổ chức và chiến lược tổ chức

Văn hóa tổ chức có thể được định nghĩa là các giá trị, niềm tin và các giả định tiềm ẩn được cùng chia sẻ giữa các thành viên trong cùng một tổ chức mà có ảnh hưởng đến hành vi của họ<sup>41</sup>. Những giá trị được chia sẻ như vậy tạo thành nền tảng của giao tiếp và hiểu

biết lẫn nhau và ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên thông qua hai chức năng chính: hợp nhất và phối hợp nội bộ<sup>42</sup>. Do đó, văn hóa có thể kích thích hành vi đổi mới giữa các thành viên của một tổ chức bởi vì nó có thể khiến họ chấp nhận đổi mới như một giá trị cơ bản của tổ chức và thúc đẩy cam kết với nó. Một số nghiên cứu cho rằng văn hóa tổ chức đóng vai trò then chốt trong quá trình tạo nên thành quả tổ chức<sup>43</sup>. Cùng với đó, Schein (2010) đã định nghĩa văn hóa tổ chức là một mô hình giả định cơ bản được chia sẻ, phát minh, khám phá hoặc được phát triển bởi một nhóm nhất định khi họ học cách giải quyết các vấn đề về thích ứng bên ngoài và tích hợp bên trong, do đó, những nhân viên mới đến phải được hướng dẫn về văn hóa tổ chức như một phương pháp thích hợp để suy nghĩ và nhận thức mối liên hệ với những vấn đề đó<sup>44</sup>. Vì vậy, văn hóa tổ chức được coi là một công cụ quan trọng để các nhà quản lý định hướng đường lối cho tổ chức của họ. Điều này dẫn đến việc tạo ra một môi trường phù hợp, ảnh hưởng lẫn nhau đến thành quả hoạt động kinh doanh<sup>45</sup>.

Chiến lược tổ chức nằm ở giao điểm giữa các mục tiêu của doanh nghiệp và cấu trúc của nó. Cơ cấu tổ chức của mọi doanh nghiệp chỉ ra mối quan hệ giữa các nguồn lực khác nhau mà doanh nghiệp có sẵn. Do đó, chiến lược tổ chức là sự sắp xếp rõ ràng các nguồn lực của doanh nghiệp liên quan đến các mục tiêu dài hạn của tổ chức<sup>31</sup>. Nói cách khác, chiến lược tổ chức là khung của việc thực hiện mô hình kinh doanh tổng thể của tổ chức thông qua sự tương tác của các thành phần trong tổ chức. Nó trở thành một yếu tố trong chiến lược tổng thể để phát triển kinh doanh. Bởi vì vai trò to lớn trong cấu trúc tổ chức, nên chiến lược tổ chức ảnh hưởng đến gần như tất cả các hoạt động kinh doanh của công ty<sup>37</sup>.

### Lợi thế cạnh tranh và thành quả tổ chức

Lợi thế cạnh tranh đề cập đến khả năng của công ty để tạo ra một vị trí phòng thủ chống lại các đối thủ cạnh tranh của họ<sup>46</sup>. Nó là yếu tố chính của một công ty được sử dụng để đo lường và phân biệt công ty với các đối thủ cạnh tranh, và giao hàng đúng hạn, giá/chi phí cạnh tranh, chất lượng cao, số lượng chính xác và tính linh hoạt được biết đến là các biện pháp quan trọng<sup>47</sup>. Ngoài ra, một số nghiên cứu đã ưu tiên cạnh tranh dựa trên thời gian như một thành phần của lợi thế cạnh tranh<sup>48</sup>. Sự linh hoạt trong các chiến lược của tổ chức cũng cho thấy ảnh hưởng lớn đến thành quả công ty và lợi thế cạnh tranh<sup>49</sup>.

Thành quả tổ chức là một khía cạnh quan trọng của việc điều hành trong bất kỳ doanh nghiệp nào và nó đề cập đến sự hữu hiệu và hiệu quả trong các hoạt động

hàng ngày của một công ty để đạt được các mục tiêu. Khái niệm này bao gồm các khía cạnh khác nhau của một tổ chức như con người, quy trình và công nghệ<sup>50</sup>. Thành quả tổ chức đề cập đến mức độ mà các công ty đạt được các mục tiêu sản xuất, nguồn nhân lực, tiếp thị và tài chính<sup>51</sup>. Các nhà nghiên cứu đã đề cập đến thành quả tổ chức trong bối cảnh chuỗi cung ứng đã đề xuất các khía cạnh khác nhau như sản phẩm chất lượng sản phẩm và chi phí sản xuất, thời gian sản xuất, tính linh hoạt và độ tin cậy<sup>52</sup>.

### Văn hóa tổ chức và thành quả tổ chức

Hầu hết các định nghĩa đều cho rằng văn hóa là một khía cạnh quan trọng của các tổ chức xã hội, và là một hệ thống các khuôn mẫu hành vi được xã hội truyền tải nhằm liên hệ các cộng đồng con người với môi trường sinh thái của họ<sup>53</sup>. Văn hóa của một tổ chức là tập hợp các giá trị, niềm tin, giả định và chuẩn mực quan trọng được chia sẻ bởi các nhân viên<sup>54</sup>. Bốn khía cạnh văn hóa tổ chức dẫn đến sự hữu hiệu của tổ chức, bao gồm khả năng thích ứng, tính nhất quán, sự tham gia và sứ mệnh. Khả năng thích ứng đề cập đến mức độ của khả năng thích ứng với hành vi, cơ cấu và hệ thống của tổ chức để tồn tại khi đối phó với những thay đổi của môi trường. Tính nhất quán được coi là mức độ mà các thành viên giữ niềm tin, giá trị và kỳ vọng ổn định. Sự tham gia là mức độ tham gia của các thành viên trong tổ chức vào việc ra quyết định ảnh hưởng đến công việc của họ có liên quan trực tiếp đến mục tiêu của tổ chức. Sứ mệnh đề cập đến sự tồn tại của mục đích chung của tổ chức. Văn hóa tổ chức có vai trò thúc đẩy thành quả tổ chức (OP)<sup>55</sup>, và nói chung, nó hỗ trợ, khuyến khích các hoạt động liên quan sử dụng và tạo kiến thức. Tương tự như vậy, Gambi & cộng sự (2015) cho rằng văn hóa tổ chức của một công ty có ảnh hưởng đến tập hợp các kỹ thuật chất lượng mà nó sử dụng và điều đó có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và thành quả tổ chức<sup>56</sup>. Kết hợp kết quả nghiên cứu này và lý thuyết ngẫu nhiên, tôi đề xuất giả thuyết sau:

*H1: Văn hóa tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến thành quả tổ chức trong các doanh nghiệp Việt Nam.*

### Chiến lược tổ chức với thành quả tổ chức và lợi thế cạnh tranh

Mỗi công ty đều có những định hướng chiến lược khác nhau và định hướng đó đã thu hút sự chú ý của các học giả từ tiếp thị, quản lý, tinh thần kinh doanh, và các lĩnh vực học thuật khác. Định hướng chiến lược mô tả các xu hướng và nguyên tắc ra quyết định của tổ chức của một công ty, điều hướng các hoạt động của nó và tạo ra hành vi, với mục đích

đạt được thành quả vượt trội của công ty trên thị trường<sup>57</sup>. Theo đó chiến lược của tổ chức là tất cả sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức, là một kế hoạch phân bổ các nguồn lực và các hoạt động tương tác với môi trường cạnh tranh để đạt được các mục tiêu<sup>58</sup>. Hầu hết các nghiên cứu đều xem xét khái niệm chiến lược và ảnh hưởng của nó ở ba cấp độ phạm vi: toàn doanh nghiệp, đơn vị kinh doanh chiến lược, và các vùng chức năng hoạt động. Ở phạm vi toàn doanh nghiệp, chiến lược tập trung vào các danh mục đầu tư của toàn doanh nghiệp; ở phạm vi đơn vị kinh doanh chiến lược, chiến lược tập trung vào thị trường, sản phẩm; và ở phạm vi vùng chức năng hoạt động, chiến lược tập trung tối đa hóa năng suất của nguồn lực trong vùng chức năng theo định hướng từ chiến lược của đơn vị kinh doanh. Nghiên cứu này tập trung vào chiến lược ở cấp độ doanh nghiệp và ở vùng chức năng hoạt động. Khuôn mẫu định hướng chiến lược doanh nghiệp của Venkatraman (1989) đã được công nhận và áp dụng rộng rãi cho các nghiên cứu chiến lược<sup>59</sup>. Khuôn mẫu này đo lường nhận thức của người được hỏi về chiến lược của tổ chức của họ theo sáu khía cạnh bao gồm tính tích cực, sự phân tích, phòng thủ, tương lai, chủ động, và rủi ro. Tính tích cực được định nghĩa là sự lựa chọn của một tổ chức để phân bổ nguồn lực của mình nhằm cải thiện thị phần và vị thế cạnh tranh trên thị trường đã chọn. Tính phân tích là cách thức và xu hướng giải quyết vấn đề tổng thể bằng cách tìm kiếm sâu hơn gốc rễ của vấn đề và tạo ra giải pháp thay thế tốt nhất có thể. Tính phòng thủ đề cập đến hành vi phòng thủ được thể hiện thông qua các phương pháp giảm chi phí và tìm kiếm hiệu quả theo định hướng tương lai. Tính tương lai đề cập đến những cân nhắc tạm thời được phản ánh trong các quyết định chiến lược quan trọng, tính tương lai nhấn mạnh vào hiệu quả dài hạn hơn là cân nhắc hiệu quả ở hiện tại. Tính chủ động đề cập đến hành vi chủ động, chẳng hạn như tham gia vào các ngành công nghiệp mới nổi, liên tục tìm kiếm cơ hội và thử nghiệm các phản ứng đối với các xu hướng thay đổi của môi trường. Tính rủi ro phản ánh rủi ro trong quyết định phân bổ nguồn lực, trong sản phẩm hoặc sự lựa chọn thị trường thông qua các tiêu chí phân bổ nguồn lực cũng như việc ra quyết định<sup>59</sup>. Chiến lược thể hiện khả năng định hình tương lai của một tổ chức, được nhấn mạnh là rất quan trọng đối với thành quả tổ chức và lợi thế cạnh tranh<sup>60</sup>. Bên cạnh đó, tính linh hoạt chiến lược tổ chức có tác động đáng kể đến lợi thế cạnh tranh bền vững<sup>61</sup>. Tương tự, lý thuyết ngẫu nhiên đã chứng minh rằng chiến lược tổ chức có ảnh hưởng đáng kể đến thành quả tổ chức và kết quả nghiên cứu của Kaur & cộng sự (2019)<sup>7</sup>

cho thấy thành quả tổ chức là một chức năng của lợi thế cạnh tranh.

H2: Chiến lược tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến thành quả tổ chức trong các doanh nghiệp Việt Nam.

H3: Chiến lược của tổ chức có ảnh hưởng tích cực tới lợi thế cạnh tranh trong các doanh nghiệp Việt Nam.

H4: Thành quả tổ chức có ảnh hưởng tích cực tới lợi thế cạnh tranh trong các doanh nghiệp Việt Nam.

### Vai trò trung gian của thành quả tổ chức trong mối quan hệ giữa chiến lược tổ chức, văn hóa tổ chức và lợi thế cạnh tranh

Bên cạnh đó, lợi thế cạnh tranh đã nhận được sự quan tâm đáng kể từ các nhà quản lý chiến lược, các học giả trong thời đại bất định hiện nay bởi vì nó đóng góp đáng kể đến hiệu quả tài chính và phi tài chính của công ty. Porter (1985)<sup>46</sup> đề xuất hai loại chiến lược cạnh tranh: chiến lược khác biệt hóa và chiến lược dẫn đầu chi phí. Trong chiến lược khác biệt hóa, doanh nghiệp cần tạo sự khác biệt cho sản phẩm của mình bằng cách đưa ra sản phẩm mới nhất và có chất lượng độc đáo mà các đối thủ cạnh tranh không thể cung cấp hoặc có thể thay đổi tính năng và cấu trúc của sản phẩm hiện có. Công ty cần giảm các loại chi phí khác nhau trong chiến lược dẫn đầu chi phí: chi phí hoạt động, chi phí nguyên vật liệu, chi phí cung cấp, tiền lương và chi phí tiếp thị,... Giảm chi phí có nhiều khả năng sẽ giúp giảm chi phí phát triển sản phẩm và cũng đồng thời góp phần vào khả năng gia tăng lợi nhuận của công ty. Các doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh mạnh hơn và hiệu quả hơn có nhiều khả năng sẽ mang lại năng suất cao hơn.

Các nghiên cứu thực nghiệm đã lập luận rằng lợi thế cạnh tranh được gia tăng từ sự đóng góp tích cực đáng kể của thành quả<sup>62,63</sup>. Những nghiên cứu trên cung cấp các hiểu biết quan trọng về lợi thế cạnh tranh, được nâng cao từ phát triển thành quả tổ chức của công ty. Theo đó, nếu một doanh nghiệp có chiến lược kinh doanh phù hợp có khả năng sẽ gia tăng được thành quả tổ chức và từ đó giúp tăng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Yếu tố văn hóa tổ chức cũng được chỉ ra là có ảnh hưởng đến thành quả tổ chức<sup>21</sup> và những thành quả đó mang lại lợi thế cạnh tranh đáng kể cho doanh nghiệp<sup>17,31,36</sup>.

Dựa trên các lập luận đã đề cập, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết sau:

H5: Thành quả tổ chức có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa chiến lược tổ chức và lợi thế cạnh tranh trong các doanh nghiệp Việt Nam.

H6: Thành quả tổ chức có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và lợi thế cạnh tranh trong các doanh nghiệp Việt Nam.

Từ các giả thuyết được phát triển, mô hình nghiên cứu được xây dựng như Hình 1.

## PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### Thang đo khái niệm nghiên cứu

Dữ liệu được thu thập bằng bảng câu hỏi khảo sát với các câu hỏi đo lường bằng thang đo Likert 7 điểm (1 = Hoàn toàn không đồng ý; 7 = Hoàn toàn đồng ý). Thang đo của tất cả các khái niệm nghiên cứu đều được kế thừa từ các nghiên cứu trước. Văn hóa của tổ chức (OC) là một cấu trúc được đo lường thông qua 8 biến quan sát<sup>64</sup>. Dựa vào Venkatraman (1989)<sup>59</sup>, chiến lược của tổ chức (OS) bao gồm 8 biến quan sát. Khái niệm thành quả tổ chức của doanh nghiệp (OP) được lựa chọn theo nghiên cứu của Lee & Choi (2003) gồm 5 biến quan sát<sup>65</sup>. Khái niệm lợi thế cạnh tranh (CA) bao gồm 3 biến quan sát, được kế thừa trong nghiên cứu của Chuang & cộng sự (2013)<sup>66</sup>.

### Mẫu nghiên cứu

Các bảng khảo sát đã được gửi trực tuyến và trực tiếp tới các doanh nghiệp có quy mô khác nhau tại Việt Nam từ tháng 8 đến tháng 12 năm 2022. Nghiên cứu tiến hành khảo sát nhiều đối tượng bao gồm nhân viên, quản lý cấp trung và quản lý cấp cao, do họ có nhiều kinh nghiệm và chuyên môn tại các doanh nghiệp. Với cách tiếp cận này, chúng tôi đã thu thập được cỡ mẫu cần thiết để nghiên cứu là 168 doanh nghiệp, trong đó 136 doanh nghiệp được thu thập dữ liệu bằng email với tỷ lệ 81% (Bảng 1).

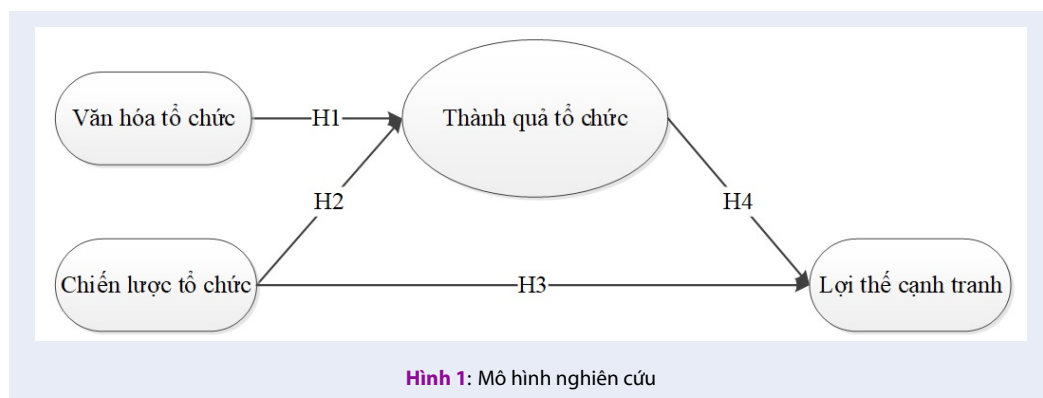
Quy mô doanh nghiệp trong mẫu có sự khác biệt, tập trung chủ yếu vào các doanh nghiệp lớn với tỷ lệ hơn 30% và doanh nghiệp nhỏ với tỷ lệ khoảng 40% (Bảng 2).

## KẾT QUẢ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

### Kiểm tra mô hình đo lường

Nghiên cứu này sử dụng kỹ thuật phân tích dữ liệu bình phương từng phần nhỏ nhất (PLS) trên phần mềm SmartPLS 4 thông qua giai đoạn gồm kiểm tra mô hình đo lường và kiểm tra mô hình cấu trúc<sup>67</sup>. Chúng tôi đã đánh giá độ tin cậy và giá trị của các khái niệm trong mô hình đo lường bằng cách kiểm tra độ tin cậy nhất quán nội bộ, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt.

Bảng 3 trình bày hai tiêu chí đánh giá cho sự nhất quán nội bộ của thang đo bao gồm độ tin cậy tổng hợp (CR) và Cronbach's alpha. Theo Hair & cộng sự (2016)<sup>67</sup>, tất cả các cấu trúc đều có hệ số Cronbach's alpha trên mức 0,60. Độ tin cậy tổng hợp (CR) của tất cả các cấu trúc cũng cao hơn 0,70, cho thấy tính nhất quán nội bộ tại cao<sup>68</sup>. Đồng thời, tất cả hệ số tải nhân tố đều vượt quá giá trị đề xuất là 0,70, ngoại trừ hai biến quan sát là OS3. Tuy nhiên, do hệ số tải của biến này vẫn cao



**Bảng 1:** Thống kê chi tiết mẫu nghiên cứu theo nhân viên

Đặc điểm	Tần suất	Phần trăm
<b>Vị trí công việc</b>		
Nhân viên	120	71,4%
Quản lý cấp trung	36	21,4%
Quản lý cấp cao	12	7,2%
<b>Giới tính</b>		
Nữ	116	69%
Nam	52	31%
<b>Tuổi</b>		
<35	118	70,3%
35 - 45	32	19%
>45	18	10,7%
<b>Trình độ chuyên môn</b>		
Sau đại học	32	19,2%
Đại học	85	50,5%
Cao đẳng	51	30,3%
<b>Kinh nghiệm làm việc</b>		
<5 năm	51	30,3%
5 - 10 năm	98	58,3%
10 - 20 năm	15	8,9%
>20 năm	4	2,5%

**Bảng 2: Thống kê chi tiết mẫu nghiên cứu theo doanh nghiệp**

Đặc điểm	Tần suất	Phần trăm
<b>Lĩnh vực</b>		
Sản xuất	20	11,9%
Dịch vụ	72	42,8%
Thương mại	60	35,7%
Khác	16	9,5%
<b>Số lượng nhân viên</b>		
<=10 người	11	6,5%
>10 và <=50 người	69	41%
>50 và <=100 người	18	10,7%
>100 người	70	41,8%
<b>Nguồn vốn</b>		
<=3 tỷ VNĐ	29	17,2%
>3 và <=50 tỷ VNĐ	68	40,4%
>50 và <=100 tỷ VNĐ	18	10,7%
>100 tỷ VNĐ	53	31,7%

**Bảng 3: Kết quả đánh giá mô hình đo lường**

Khái niệm	Số lượng biến	Hệ số tải	Cronbach's alpha	CR	AVE	VIF
CA	3	0,822 – 0,909	0,899	0,9	0,588	2,005
OP	5	0,823 – 0,820	0,851	0,86	0,771	2,494
OC	8	0,737 – 0,820	0,899	0,9	0,712	
OS	8	0,67 – 0,812	0,92	0,92	0,641	

hơn giá trị giới hạn là 0,6 nên chúng được giữ lại trong thang đo của OS.

Giá trị hội tụ được xác thực thông qua thống kê *t* có ý nghĩa thống kê với mỗi hệ số tải nhân tố<sup>67</sup>. Trong nghiên cứu này, hệ số tải của mỗi biến quan sát có ý nghĩa ở mức  $p < 0,001$ , cho thấy giá trị hội tụ đã đạt được. Bảng 3 thể hiện phương sai trích trung bình (AVE) của mỗi cấu trúc lớn hơn 0,5<sup>68</sup>, do đó giá trị hội tụ đã đạt được.

Giá trị phân biệt được kiểm tra bằng tiêu chí HTMT, tiêu chí Fornell – Larcker<sup>67</sup>. Bảng 4 cho thấy căn bậc hai của AVE của mỗi cấu trúc cao hơn mối tương quan cao nhất của nó với bất kỳ cấu trúc nào khác<sup>68</sup>. Tất cả chỉ số HTMT của các cấu trúc đều nhỏ hơn 1<sup>69</sup> (Bảng 5). Ngoài ra, hệ số tải của các cấu trúc tương ứng cao hơn hệ số tải chéo khác (Bảng 6). Những chỉ số này ngụ ý thang đo của các khái niệm đã đạt giá trị phân biệt.

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng hệ số VIF để kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến. Kết quả trình bày trong Bảng 3 thể hiện VIF đối với các biến độc lập cao hơn 0,20 (thấp hơn 5) theo đề xuất của Hair & cộng sự (2016)<sup>67</sup>, cho thấy đa cộng tuyến không tồn tại giữa các biến độc lập.

### Kiểm tra mô hình cấu trúc

Kết quả phân tích PLS chứng minh mô hình cấu trúc có khả năng giải thích rất cao biến thiên của thành quả tổ chức bởi hệ số xác định ( $R^2$ ) lên đến 64,7%. Tương tự, CA cũng được giải thích tốt với hệ số xác định tương ứng là 44,7%.

Các hệ số đường dẫn cấu trúc được trình bày trong Hình 2. Trong mô hình cấu trúc, chúng tôi sử dụng kỹ thuật bootstrap lặp lại 5.000 lần để ước tính độ lớn và ý nghĩa của hệ số đường dẫn ( $\beta$ ) ở mức tin cậy 95%. Văn hóa tổ chức ( $\beta = 0,603, p < 0,001$ ), chiến lược tổ



**Bảng 4: Kết quả kiểm tra giá trị phân biệt với tiêu chí Fornell - Larcker**

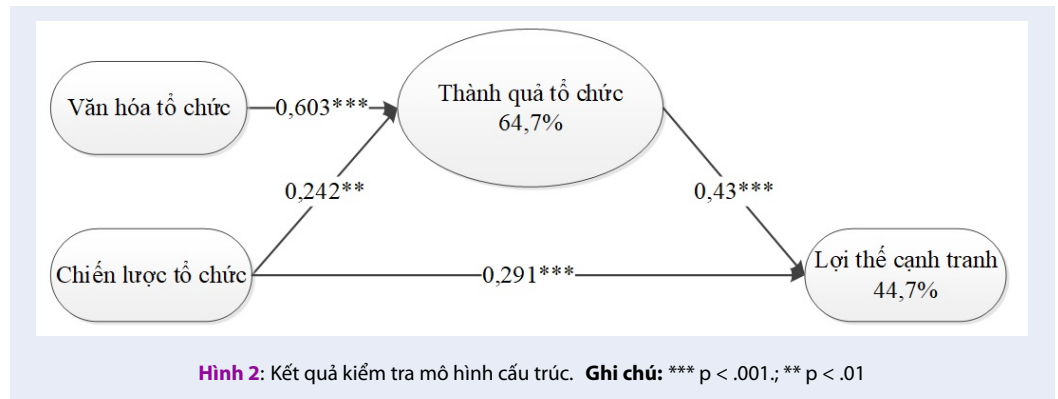
	OS	CA	OP	OC
OS	0,767			
CA	0,596	0,878		
OP	0,708	0,636	0,844	
OC	0,774	0,676	0,79	0,801

**Bảng 5: Kết quả kiểm tra giá trị phân biệt với tiêu chí HTMT**

	OS	CA	OP	OC
OS				
CA	0,675			
OP	0,784	0,727		
OC	0,848	0,764	0,864	

**Bảng 6: Kết quả kiểm tra giá trị phân biệt với chỉ số hệ số tải chéo (cross loading)**

	Chiến lược tổ chức	Lợi thế cạnh tranh	Thành quả tổ chức	Văn hóa tổ chức
CA1	0,562	<b>0,901</b>	0,59	0,631
CA2	0,503	<b>0,909</b>	0,553	0,572
CA3	0,502	<b>0,822</b>	0,531	0,574
OP1	0,638	0,513	<b>0,858</b>	0,71
OP2	0,628	0,476	<b>0,823</b>	0,652
OP3	0,587	0,538	<b>0,876</b>	0,68
OP4	0,594	0,587	<b>0,842</b>	0,66
OP5	0,539	0,568	<b>0,82</b>	0,629
OC1	0,661	0,496	0,591	<b>0,799</b>
OC2	0,619	0,568	0,577	<b>0,82</b>
OC3	0,605	0,528	0,677	<b>0,844</b>
OC4	0,629	0,482	0,694	<b>0,795</b>
OC5	0,6	0,564	0,624	<b>0,767</b>
OC6	0,609	0,531	0,66	<b>0,737</b>
OC7	0,631	0,6	0,625	<b>0,836</b>
OC8	0,598	0,562	0,583	<b>0,802</b>
OS1	<b>0,718</b>	0,485	0,505	0,614
OS2	<b>0,735</b>	0,427	0,456	0,551
OS3	<b>0,667</b>	0,386	0,487	0,478
OS4	<b>0,804</b>	0,544	0,605	0,622
OS5	<b>0,781</b>	0,356	0,523	0,585
OS6	<b>0,798</b>	0,523	0,595	0,667
OS7	<b>0,812</b>	0,471	0,574	0,6
OS8	<b>0,805</b>	0,426	0,57	0,607



chức ( $\beta = 0,242, p < 0,01$ ) ảnh hưởng đáng kể cùng chiều đến OP, khẳng định các giả thuyết H1, H2 được chấp nhận. Chiến lược tổ chức ảnh hưởng tích cực đến lợi thế cạnh tranh ( $\beta = 0,291, p < 0,001$ ) và thành quả tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến lợi thế cạnh tranh ( $\beta = 0,43, p < 0,001$ )

### Phân tích tác động trung gian của thành quả tổ chức

Thực hiện phân tích trung gian của OP trong mô hình, tác giả đã kiểm tra mức ý nghĩa của ảnh hưởng gián tiếp và ảnh hưởng trực tiếp trong hai tình huống – không tồn tại OP và tồn tại OP trong mô hình. Tác động trực tiếp và gián tiếp đều cùng chiều và có ý nghĩa thống kê, vì vậy kết hợp lại là có tác động cùng chiều. Do đó, OP đóng vai trò là trung gian bán phần (complementary mediation) cho quan hệ của OS và CA cũng như cho quan hệ giữa OC và CA. Do đó, giả thuyết H5, H6 được chấp nhận (Bảng 7).

Trong nghiên cứu này, khả năng dự báo của mô hình đường dẫn được đánh giá thông qua giá trị  $Q^2$ , đây là một chỉ số đánh giá năng lực dự báo của từng mô hình thành phần trong mô hình cấu trúc. Tất cả các giá trị  $Q^2$  đều lớn hơn 0 ( $Q^2$  của OP là 0,455,  $Q^2$  của CA là 0,337), do đó mô hình đường dẫn phù hợp để áp dụng cho mục tiêu dự báo các biến tiềm ẩn nội sinh và có tính chính xác dự báo khá tốt. Ngoài ra, các giá trị về quy mô tác động (effect size -  $f^2$ ) được tính toán để đo lường mô hình cấu trúc. Giá trị ngưỡng của  $f^2$  là nhỏ, trung bình và lớn tương ứng với ngưỡng 0,02, 0,15 và 0,35 (Chin, 1998). Văn hóa tổ chức ( $f^2 = 0,412$ ) có mức độ tác động lớn đến OP của doanh nghiệp, chiến lược tổ chức có quy mô ảnh hưởng nhỏ đến OP và CA, tương ứng với ( $f^2 = 0,077$  và 0,066). Cuối cùng OP có mức tác động trung trình đến CA với chỉ số  $f^2$  là 0,167.

### THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Theo kết quả nghiên cứu cho thấy, văn hóa tổ chức có ảnh hưởng đáng kể đến thành quả tổ chức và chiến lược tổ chức cũng ảnh hưởng đến thành quả. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu trước<sup>31,36</sup> cho rằng vai trò quan trọng của việc xây dựng các nền tảng văn hóa tổ chức tốt và khi doanh nghiệp có chiến lược cạnh tranh hiệu quả sẽ làm gia tăng thành quả hoạt động. Tương tự vậy, kết quả nghiên cứu cũng khẳng định tác động tích cực của chiến lược tổ chức với lợi thế cạnh tranh, phù hợp với các nghiên cứu của Yunus & Sijabat (2021)<sup>35</sup>, Papadas & cộng sự (2019)<sup>70</sup>. Với các bước trong quy trình nghiên cứu được thực hiện rõ ràng và phù hợp cho thấy rằng, các thang đo có độ tin cậy cao, các khái niệm nghiên cứu có giá trị hội tụ và giá trị phân biệt, hệ số xác định  $R^2$  khá tốt. Kết quả nghiên cứu thể hiện hai điểm mới quan trọng, đó là thành quả tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa (1) văn hóa tổ chức và lợi thế cạnh tranh và (2) chiến lược tổ chức và lợi thế cạnh tranh. Kết quả này càng khẳng định thêm vai trò của yếu tố thành quả trong nâng cao lợi thế cạnh tranh trong doanh nghiệp. Điều đó chứng minh việc tác động của văn hóa tổ chức, chiến lược tổ chức và thành quả tổ chức đến lợi thế cạnh là cùng chiều và có ý nghĩa quan trọng giúp các doanh nghiệp quan tâm trong xây dựng nền tảng văn hóa doanh nghiệp và định hướng phát triển các chiến lược kinh doanh hiệu quả hơn.

### KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

#### Kết luận

Trong môi trường cạnh tranh như hiện nay, các công ty ngày càng cần tập trung khai thác sức mạnh nội tại bên trong nhằm tạo ra các giá trị cốt lõi của chính tổ chức. Một trong những yếu tố quyết định quan trọng đối với khả năng thành công và duy trì sức phát triển bền vững của một tổ chức là phải xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp trong điều kiện phát triển đồng



**Bảng 7: Kết quả phân tích vai trò trung gian của thành quả tổ chức**

Giả thuyết	Mối quan hệ	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Kết quả
H5	OS → OP → CA	0,104	0,104	0,046	2,245	0,025	Chấp nhận
H6	OC → OP → CA	0,259	0,261	0,065	3,972	0	Chấp nhận

thời văn hóa doanh nghiệp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và tăng lợi thế cạnh tranh.

Trọng tâm của nghiên cứu này là xem xét liệu rằng văn hóa tổ chức và chiến lược tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến thành quả tổ chức trong các doanh nghiệp Việt Nam hay không. Các phát hiện thu thập được đã chỉ ra rằng văn hóa tổ chức và chiến lược tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến thành quả tổ chức trong các doanh nghiệp Việt Nam. Mặc dù sự khác biệt về môi trường kinh doanh, kinh tế, chính trị cũng như điều kiện xã hội của Việt Nam so với các quốc gia mà các nghiên cứu trước đó đã thực hiện, chủ yếu là các nước phương Tây hoặc các quốc gia phát triển tại Châu Á, các phát hiện của nghiên cứu này tương đồng với các nghiên cứu trước đây. Nghiên cứu này cũng chỉ ra điểm mới là thành quả tổ chức đóng vai trò trung gian trong quan hệ giữa văn hóa tổ chức, chiến lược tổ chức với lợi thế cạnh tranh trong các doanh nghiệp Việt Nam.

### Hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu gợi ý một vài điểm để nhà quản lý xem xét xây dựng các giá trị riêng của tổ chức để tạo ra lợi thế cạnh tranh so với các tổ chức khác. Văn hóa tổ chức, chiến lược tổ chức có thể coi là 2 yếu tố quyết định quan trọng nhằm tái định vị giá trị của doanh nghiệp trong mắt của các nhà quan sát bên trong (người lao động) cũng như bên ngoài doanh nghiệp (đối tác, nhà cung cấp). Chúng ta có thể nói rằng chiến lược định hướng đường đi đến thành công trong tương lai doanh nghiệp và văn hóa tổ chức chính là sự thúc đẩy ở bên trong tổ chức, ảnh hưởng đến từng cá thể trong tổ chức và tạo nên những giá trị để doanh nghiệp duy trì, phát triển và chinh phục những thách thức mới từ đó tạo ra thành quả tổ chức và lợi thế cạnh tranh. Nghiên cứu này cũng hàm ý rằng các tổ chức hoạt động trong những điều kiện môi trường cạnh tranh khác nhau, sở hữu nền tảng văn hóa doanh nghiệp và/hoặc chiến lược tổ chức khác nhau sẽ có những thành quả tổ chức và lợi thế cạnh tranh riêng biệt.

Doanh nghiệp phải có kế hoạch rõ ràng trong việc xác định chiến lược riêng của tổ chức và xây dựng văn

hóa tổ chức cũng như các nguồn nhân lực tham gia vào tổ chức có thực sự phù hợp với văn hóa tổ chức và chiến lược mà tổ chức định xây dựng và hướng tới hay không. Việc tuyển chọn các nguồn nhân lực này là yếu tố tiên quyết nhằm giúp tổ chức đạt được hiệu quả vượt trội trong bối cảnh có rất nhiều thay đổi bên trong và bên ngoài tổ chức. Một yếu tố khác mà doanh nghiệp phải xem xét cẩn thận trong việc xây dựng văn hóa tổ chức đó là liệu rằng có sự khác biệt đáng kể nào giữa văn hóa mà tổ chức muốn hướng tới hoặc xây dựng và văn hóa được các nhân viên ưa thích và đánh giá là phù hợp với tổ chức hơn. Đây cũng là yếu tố đảm bảo cho việc xây dựng, duy trì và thành công của văn hóa tổ chức nhằm tạo sự kỳ vọng và đồng thuận trong toàn doanh nghiệp. Nghiên cứu khác cũng đã chỉ ra sự khác biệt giữa văn hóa tổ chức và văn hóa tổ chức mà nhân viên yêu thích có khả năng ảnh hưởng đến ý định có nên tham gia vào tổ chức hay không<sup>71</sup> và tái khẳng định tầm quan trọng của con người trong xây dựng văn hóa tổ chức<sup>21</sup>.

Việc xác định và xây dựng văn hóa doanh nghiệp là một việc đòi hỏi nhiều thời gian, công sức và tiền bạc và phải được thể hiện trong những thông điệp của doanh nghiệp xuyên suốt từ cấp lãnh đạo cao nhất đến từng người lao động. Trong việc xây dựng này, doanh nghiệp phải xác định cụ thể đâu là văn hóa của chính doanh nghiệp của họ, đâu là văn hóa mà họ muốn hướng tới và đâu là văn hóa đại diện cho tinh thần doanh nghiệp, cho tập thể người lao động của tổ chức và nên được cụ thể hóa bằng các hình thức trao đổi phù hợp để người lao động biết và hướng tới. Văn hóa này, theo đó, nếu chỉ đơn thuần sao chép từ các tổ chức khác sẽ khó có thể áp dụng và đạt được thành công như kỳ vọng.

Chiến lược của doanh nghiệp phải được đặt trong bối cảnh tác động riêng đến từng doanh nghiệp. Bối cảnh có thể đến từ việc xem xét ảnh hưởng của môi trường bên ngoài hoặc từ mong muốn định hình doanh nghiệp của chính tổ chức. Việc thực hiện nghiên cứu và áp dụng hoặc thử áp dụng các biện pháp chiến lược khác nhau sẽ giúp các doanh nghiệp xác định được hướng phát triển phù hợp nhất nhằm nâng

cao hiệu quả hoạt động và lợi thế cạnh tranh riêng biệt. Điều này sẽ tạo điều kiện cho doanh nghiệp có nhiều sự lựa chọn về chiến lược nhằm tạo ra các giá trị mà các đối thủ cạnh tranh không thể cạnh tranh, hoặc tìm cách bắt chước. Theo đó, doanh nghiệp sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh và phát triển bền vững. Nghiên cứu đã chỉ ra điểm mới hơn so với các nghiên cứu khác là thành quả tổ chức đóng vai trò trung gian trong quan hệ giữa văn hóa tổ chức, chiến lược tổ chức với lợi thế cạnh tranh trong các doanh nghiệp Việt Nam. Điều này có ý nghĩa rất quan trọng trong việc xây dựng lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp. Những phát hiện của nghiên cứu này là nguồn dữ liệu tham khảo tốt cho các nhà hoạch định chiến lược và quản lý nhân sự trong các doanh nghiệp Việt Nam trong việc gia tăng thành quả tổ chức và lợi thế cạnh tranh của tổ chức thông qua các công cụ là chiến lược tổ chức và văn hóa tổ chức. Nghiên cứu này cũng đưa ra nguồn tham khảo tốt cho các nhà nghiên cứu khác trong việc thiết kế các nghiên cứu tương tự đánh giá các tác động của các yếu tố nội tại bên trong doanh nghiệp để gia tăng thành quả tổ chức và lợi thế cạnh tranh của tổ chức.

### Hạn chế và nghiên cứu tương lai

Nhìn chung, nghiên cứu đã đạt được mục đích ban đầu và một số đóng góp nhất định cho thấy sự tác động của văn hóa tổ chức và chiến lược tổ chức đến thành quả tổ chức và lợi thế cạnh tranh, tuy nhiên nghiên cứu này cũng tồn tại một số hạn chế nhất định: *Thứ nhất*, việc tiến hành khảo sát tại Thành phố Hồ Chí Minh nên tính khái quát của nghiên cứu chưa cao và việc thiên lệch về giới tính của các đối tượng tham gia khảo sát cũng là một trong những hạn chế của nghiên cứu này. Do đó các nghiên cứu tiếp theo nên tiến hành khảo sát thêm ở các khu vực khác nhau để có thể thấy được bức tranh tổng quát hơn về ảnh hưởng của các yếu tố đến thành quả tổ chức và lợi thế cạnh tranh bên cạnh việc xem xét các mẫu tham gia khảo sát nhằm đảm bảo hạn chế sự thiên lệch về giới tính.

*Thứ hai*, mặc dù kết quả phân tích cho thấy mức độ giải thích của các biến độc lập đối với biến phụ thuộc là khá tốt, mô hình cấu trúc về cơ bản có phù hợp với dữ liệu thị trường nhưng có thể sẽ có nhiều yếu tố khác tác động đến chất lượng của nghiên cứu. Do đó các nghiên cứu tiếp theo nên thực hiện với một cỡ mẫu lớn hơn, nghiên cứu bổ sung và đánh giá thêm các thang đo khác mới hơn liên quan các nhân tố về văn hóa tổ chức, chiến lược tổ chức trong bối cảnh và môi trường nghiên cứu luôn biến đổi, ngoài ra nghiên

cứu tương lai cần xem xét thêm các yếu tố khác có thể tác động đến thành quả tổ chức và lợi thế cạnh tranh.

## DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

RBV: Lý thuyết dựa trên nguồn lực  
 OC: Văn hóa của tổ chức  
 OS: Chiến lược của tổ chức  
 OP: Thành quả tổ chức  
 CA: Lợi thế cạnh tranh

## XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Tác giả xin cam đoan rằng không có bất kì xung đột lợi ích nào trong công bố bài báo.

## ĐÓNG GÓP CỦA TÁC GIẢ

Trong nghiên cứu này tác giả Nguyễn Văn Nam chịu trách nhiệm chính về nội dung, thiết kế nghiên cứu, thu thập dữ liệu và trình bày các kết quả nghiên cứu.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Arnett JJ. The psychology of globalization. *American Psychologist*. 2002;57(10):774-783;PMID: 12369500. Available from: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.10.774>.
- Joshi MR. *International Business*. Oxford University Press; 2009;.
- Brooks I, Watherston J, Wilkinson G. *The International Business Environment Challenges and Changes*. Financial Times Prentice Hall. 2nd edition; 2011;.
- Katerina R, Aneta R. The Impact of Globalization on the Business. *Economic Analysis* 2014;47(3-4):83-89;.
- Knight GA, Kim D. International business competence and the contemporary firm. *J Int Bus Stud*. 2009;40:255-273; Available from: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400397>.
- Eniola AA, Olorunleke GK, Akintimehin OO, Ojeka JD, Oyetunji B. The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria. 2019;5(8):1-10; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02293>.
- Kaur R, Sharma RK, Goyal S. Improving Organizational Performance Through Competitive Advantage: An Empirical Analysis with Reference to Indian IT Industry. *Journal of Asia-Pacific Business*. 2019;20(4):281-301; Available from: <https://doi.org/10.1080/10599231.2019.1684169>.
- Villi M, Picard RG. Transformation and innovation of media business models. In M. Deuze & M. Prenger (Eds.), *Making Media. Production, Practices, and Professions*. Amsterdam: Amsterdam University Press; 2018. p. 121-131; Available from: <https://doi.org/10.2307/j.ctvcj305r.11>.
- Picard RG. Environmental and Market changes driving strategic planning in media firms. *JIBS research report series No.2004-2*. 2004;1-17;.
- De Araujo VA, Vasconcelos JS, Morales EAM, Savi AF, Hindman DP, O'Brien MJ, Negrão JHJO, Christoforo AL, Lahr FAR, Cortez-Barbosa J, Gava M, Garcia JN. Difficulties of wooden housing production sector in Brazil. *Wood Material Science & Engineering*. 2018;1-10; Available from: <https://doi.org/10.1080/17480272.2018.1484513>.
- Alves A, Sousa R, Moreira F, Carvalho M A, Cardoso E, Pimenta P, Malheiro MT, Brito I, Fernandes S, Mesquita D. Managing PBL difficulties in an industrial engineering and management program. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 2016;9(3):586-611; Available from: <https://doi.org/10.3926/jiem.1816>.

12. Hon CKH, Chan APC, Yam MCH. Empirical Study to Investigate the Difficulties of Implementing Safety Practices in the Repair and Maintenance Sector in Hong Kong. *Journal of Construction Engineering and Management*. 2012;138(7):877-884; Available from: [https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0000497](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0000497).
13. Kronblad C, Pregmark JE, Berggren R. Difficulties to digitalize: ambidexterity challenges in law firms. *Journal of Service Theory and Practice*. 2023;33(2):217-236; Available from: <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2022-0120>.
14. Holcombe RG. Product differentiation and economic progress. *The quarterly journal of Austrian economics*. 2009;12(1):17-35;.
15. Porter SS, Wiener JL, Franwick GL. The moderating effect of selling situation on the adaptive selling strategy-selling effectiveness relationship. *Journal of Business Research*. 2003;56:275-281; Available from: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00440-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00440-X).
16. Moghareh AG, Haghghi M. The effect of selling strategies on sales performance. *Business Strategy Series*. 2009;10(5):266-282; Available from: <https://doi.org/10.1108/17515630910989169>.
17. Agha S, Alrubaiee L, Jamhour M. Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Business and Management*. 2012;7(1):192-204;.
18. Gupta YP, Lonial SC. Exploring linkages between manufacturing strategy, business strategy and organizational strategy. *Production and Operations Management*. 1998;7(3):243-264; Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.1998.tb00455.x>.
19. Malmelin N, Villi M. 'Co-creation of What? Modes of Audience Community Collaboration in Media Work'; *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*. 2016;23(2):182-196; Available from: <https://doi.org/10.1177/1354856515592511>.
20. Taormina RJ. Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*. 2008;29(1):85-102; Available from: <https://doi.org/10.1108/01437730810845315>.
21. Aktaş E, Çiçek I, Kiyak M. The Effect Of Organizational Culture On Organizational Efficiency: The Moderating Role Of Organizational Environment and CEO Values. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2011;24:1560-1573; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.092>.
22. Chen H, Mattioda DD, Daugherty, P. J. Firm-wide integration and firm performance. *The International Journal of Logistics Management*. 2007;18(1):5-21; Available from: <https://doi.org/10.1108/09574090710748144>.
23. O'Sullivan D, Abela AV. Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. *Journal of Marketing*. 2007;71:79-93; Available from: <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.2.079>.
24. De Loecker J, Goldberg PK. Firm Performance in a Global Market. *Annual Review of Economics*. 2014;6(1):201-227; Available from: <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080113-104741>.
25. Porter ME. The competitive advantage of the inner city. *Harvard Business Review*. 1995;53-72;.
26. Christensen CM. The past and future of competitive advantage. *MIT Sloan Management Review*. 2001;42(2):105-109;.
27. Wang WC, Lin CH, Chu YC. Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management*. 2011;6(5):100-104; Available from: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n5p100>.
28. Sorensen JB. The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*. 2002;47(1):70-91; Available from: <https://doi.org/10.2307/3094891>.
29. González-Rodríguez MR, Martín-Samper RC, Köseoglu MA, Okumus F. Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. *Journal of Sustainable Tourism*. 2019;27(3):398-419; Available from: <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1585441>.
30. Slywotzky A, Wise R. Three keys to ground breaking growth: A demand innovation strategy, nurturing practices, and a chief growth officer. *Strategy & Leadership*. 2003;31(5):12-19; Available from: <https://doi.org/10.1108/10878570310492014>.
31. Ng PY, Hamilton RT. Capabilities, Strategy, and Performance: The Case of ICT Firms in New Zealand. *Journal of Asia-Pacific Business*. 2015;16(4):302-327; Available from: <https://doi.org/10.1080/10599231.2015.1091710>.
32. Ali BJ, Anwar G. Business Strategy: The Influence of Strategic Competitiveness on Competitive Advantage. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*. 2021;6(2):1-10; Available from: <https://doi.org/10.22161/ieec.62.1>.
33. Baroto MB, Abdullah MMB, Wan HL. Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*. 2012;7(20):120-133; Available from: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n20p120>.
34. Rose RC, Abdullah H, Ismad AI. A Review on the Relationship between organizational resources, competitive advantage and performance. *Journal of International Social Research*. 2010;3(11):488-498;.
35. Yunus M, Sijabat FN. A review on blue ocean strategy effect on competitive advantage and firm performance. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021;20(1):1-10;.
36. Chow CW, Haddad KM, Wu A. Corporate Culture and Performance: Evidence from Taiwanese Manufacturing Companies. *Journal of Asia-Pacific Business*. 2003;4(4):25-38; Available from: [https://doi.org/10.1300/j098v04n04\\_03](https://doi.org/10.1300/j098v04n04_03).
37. Ung LJ, Brahmana R, Puah CH. Defensive Strategy's Effect on Firm Value: Evidence from Public-Listed Companies in Malaysia. *Journal of Asia-Pacific Business*. 2018;19(2):114-135; Available from: <https://doi.org/10.1080/10599231.2018.1453746>.
38. Hamel G, Prahalad CK. Competing in the new economy: Managing out of bounds. *Strategic management journal*. 1996;17(3): 237-242; Available from: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199603\)17:3<237::AID-SMJ829>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199603)17:3<237::AID-SMJ829>3.0.CO;2-G).
39. Barney J. Special theory forum the resource-based model of the firm: origins, implications, and prospects. *Journal of management*. 1991;17(1):97-98; Available from: <https://doi.org/10.1177/014920639101700107>.
40. Amit R, Schoemaker PJ. Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*. 1993;14(1):33-46; Available from: <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>.
41. Miron E, Erez M, Naveh E. Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of organizational behavior*. 2004;25(2):175-199; Available from: <https://doi.org/10.1002/job.237>.
42. Martins EC, Terblanche F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*. 2003;6(1):64-74; Available from: <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>.
43. Argote L, McEvily B, Reagans R. Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management science*. 2003;49(4):571-582; Available from: <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.571.14424>.
44. Schein EH. *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons; 2010;.
45. Cadden T, Marshall D, Cao G. Opposites attract: organisational culture and supply chain performance. *Supply Chain Management: an international journal*. 2013;18(1):86-103; Available from: <https://doi.org/10.1108/13598541311293203>.
46. Porter R. The patient's view: doing medical history from below. *Theory and society*. 1985;14:175-198; PMID: 11618212. Available from: <https://doi.org/10.1007/BF00157532>.
47. Li JJ, Zhou KZ. How foreign firms achieve competitive ad-

- vantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation. *Journal of Business research*. 2010;63(8):856-862; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.011>.
48. Handfield RB, Pannesi RT. Antecedents of lead-time competitiveness in make-to-order manufacturing firms. *The International Journal of Production Research*. 1995;33(2):511-537; Available from: <https://doi.org/10.1080/00207549508930163>.
  49. Abeysekara N, Wang H, Kuruppuarachchi, D. Effect of supply-chain resilience on firm performance and competitive advantage: A study of the Sri Lankan apparel industry. *Business Process Management Journal*. 2019; Available from: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2018-0241>.
  50. Munir M, Jajja, MSS, Chatha KA, Farooq S. Supply chain risk management and operational performance: The enabling role of supply chain integration. *International Journal of Production Economics*. 2020;227,107667; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107667>.
  51. Buer SV, Semini M, Strandhagen JO, Sgarbossa F. The complementary effect of lean manufacturing and digitalisation on operational performance. *International Journal of Production Research*. 2021;59(7):1976-1992; Available from: <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1790684>.
  52. Marodin GA, Saurin TA. Implementing lean production systems: research areas and opportunities for future studies. *International Journal of Production Research*. 2013;51(22):6663-6680; Available from: <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.826831>.
  53. Keesing RM. Theories of culture. *Annual review of anthropology*. 1974;3(1):73-97; Available from: <https://doi.org/10.1146/annurev.an.03.100174.000445>.
  54. Fey CF, Denison DR. Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia? *Organization science*. 2003;14(6):686-706; Available from: <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.686.24868>.
  55. Naranjo-Valencia JC, Jiménez-Jiménez D, Sanz-Valle R. Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 2016;48(1):30-41; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>.
  56. Gambi LDN, Boer H, Gerolamo MC, Jørgensen F, Carpinetti LCR. The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*. 2015; Available from: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2013-0563>.
  57. Hakala H. Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*. 2011;13(2):199-217; Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00292.x>.
  58. Daft RL, Murphy J, Willmott H. Organization theory and design. Cengage learning EMEA. 2010;.
  59. Venkatraman N. Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management science*. 1989;35(8):942-962; Available from: <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.942>.
  60. Pedler M, Burgoyne JG. Is the learning organisation still alive? *The Learning Organization*. 2017; Available from: <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2016-0087>.
  61. Hossain MS, Hussain K, Kannan S, Nair SKKR. Determinants of sustainable competitive advantage from resource-based view: implications for hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2022;5(1):79-98; Available from: <https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2020-0152>.
  62. Saeidi SP, Sofian S, Saeidi P, Saeidi SP, Saeidi SA. How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of business research*. 2015;68(2):341-350; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.024>.
  63. Walsh PR, Dodds R. Measuring the choice of environmental sustainability strategies in creating a competitive advantage. *Business Strategy and the Environment*. 2017;26(5):672-687; Available from: <https://doi.org/10.1002/bse.1949>.
  64. Denison DR, Mishra AK. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*. 1995;6(2):204-223; Available from: <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>.
  65. Lee H, Choi B. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*. 2003;20(1):179-228; Available from: <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>.
  66. Chuang SH, Liao C, Lin S. Determinants of knowledge management with information technology support impact on firm performance. *Information Technology and Management*. 2013;14(3):217-230; Available from: <https://doi.org/10.1007/s10799-013-0153-1>.
  67. Hair JrJF, Hult GTM, Ringle C, Sarstedt M. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications; 2016;.
  68. Fornell C, Larcker DF. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics; 1981; Available from: <https://doi.org/10.2307/3150980>.
  69. Henseler J, Hubona G, Ray PA. Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines; 2015; Available from: <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>.
  70. Papadas KK, Avlonitis, GJ, Carrigan M, Piha L. The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. *Journal of Business Research*. 2019;104:632-643; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.009>.
  71. Belias D, Koustelios A. Organizational Culture and Job Satisfaction: A review. *International Review of Marketing and Management*. 2014;4(2):132-149;.

# The role of organizational culture and organizational strategy on organizational performance and competitive advantage: Evidence of Vietnamese corporations

Nguyen Van Nam\*



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

## ABSTRACT

Based on the resource-based view, this study aims to examine the impact of organizational culture and organizational strategy on organizational performance and competitive advantage of enterprises, besides assessing the mediating role of organizational performance. The study was conducted with a sample size of 168 respondents working in different positions within the businesses, including staff, middle management, and senior management. Research data was collected through a questionnaire survey (from August to December 2022), and then was analyzed using descriptive statistical analysis and hypothesis testing with Smart PLS 4 software. The research findings show that: (1) there is an impact of organizational culture factors and organizational strategy on operational performance; (2) organizational strategy and organizational performance have a positive effect on competitive advantage. In addition, the finding also shows that there is a mediating impact of organizational performance on two relationships: (1) between organizational culture and competitive advantage, (2) between organizational strategy and competitive advantage. The research results suggest a few points for managers to consider in building their organization's own values to achieve the desired organizational performance and, at the same time, create competitive advantages to differentiate from other organizations.

**Key words:** Organizational culture, organizational strategy, organizational performance, competitive advantage

---

University of Economics Ho Chi Minh City

## Correspondence

**Nguyen Van Nam**, University of Economics Ho Chi Minh City  
Email: namnguyen246@outlook.com

## History

- Received: 07-6-2023
- Accepted: 23-8-2023
- Published Online: 30-9-2023

DOI : <https://doi.org/10.32508/stdjelm.v7i3.1266>



## Copyright

© VNUHCM Press. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



**Cite this article :** Nam N V. The role of organizational culture and organizational strategy on organizational performance and competitive advantage: Evidence of Vietnamese corporations. *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.* 2023, 7(3):4637-4649.