

Năng lực động – hướng tiếp cận mới để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam

THS. NGUYỄN TRẦN SỸ

Các doanh nghiệp nhỏ và vừa có đặc điểm là nguồn lực bị giới hạn và thường đối mặt với áp lực cạnh tranh trong môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng, chính áp lực này đã đe dọa sự tồn tại của nó. Nếu so sánh, tỷ lệ thất bại của các doanh nghiệp nhỏ và vừa luôn cao hơn các doanh nghiệp lớn. Nội dung chính của bài báo này trình bày lý thuyết về năng lực động, các thành phần cơ bản của năng lực động và sự cần thiết phải nâng cao năng lực động để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp nhỏ và vừa. Trong bối cảnh ở VN hiện nay chưa có nghiên cứu nào về năng lực động của doanh nghiệp nhỏ và vừa, bài báo này sẽ làm cơ sở cho các nghiên cứu tiếp theo về lĩnh vực này.

Từ khóa: *Doanh nghiệp nhỏ và vừa, áp lực cạnh tranh, môi trường kinh doanh, năng lực động.*

1. Giới thiệu

Theo một số học giả, doanh nghiệp nhỏ và vừa là nguồn lực chính của lợi thế cạnh tranh và phát triển kinh tế của hầu hết các quốc gia đang phát triển (Crossan và Apaydin, 2009; Dess và Picken, 2000; Donner, 2007; Kotelnikov, 2007; Wang và Ahmed, 2004). Theo Duan và các cộng sự (2002) doanh nghiệp nhỏ và vừa có vai trò rất quan trọng đối với sự ổn định kinh tế của một quốc gia.

Tuy nhiên, doanh nghiệp nhỏ và vừa có đặc điểm là nguồn lực bị giới hạn và thường đối mặt với áp lực cạnh tranh, áp lực này đe dọa sự tồn tại của nó (Cragg và các cộng sự, 2006; Di Maria và Micelli, 2008; Eikebrokk và Olsen, 2007; Parida và các cộng sự, 2009; Pavic và các cộng sự, 2007; Pillania, 2008). Hầu hết

doanh nghiệp nhỏ và vừa đều đối mặt với nhiều thách thức như: công nghệ, cải tiến sản phẩm, nhu cầu của khách hàng và mong muốn tồn tại một cách linh động (Abor và Quartey, 2010; Parida, 2008). Nếu so sánh, tỷ lệ thất bại của các doanh nghiệp nhỏ và vừa luôn cao hơn các doanh nghiệp lớn (Terziovski, 2010). Do đó, trong bối cảnh mức độ cạnh tranh trên thị trường ngày càng gay gắt hơn và môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng, đặc biệt là trong thời kỳ suy thoái kinh tế như hiện nay thì các doanh nghiệp nhỏ và vừa lại càng gặp nhiều khó khăn hơn để tồn tại và duy trì lợi thế cạnh tranh. VN là một quốc gia đang phát triển, đa số các doanh nghiệp là nhỏ và vừa, cũng chịu ảnh hưởng bởi áp lực cạnh tranh và suy thoái. Vì vậy, nâng cao kết quả kinh doanh

và lợi thế cạnh tranh một cách bền vững cho doanh nghiệp nhỏ và vừa của VN là việc làm hết sức cần thiết và cấp bách trong giai đoạn hiện nay.

Tuy nhiên, chỉ có lý thuyết về năng lực động mới đánh giá được làm thế nào doanh nghiệp có thể tạo ra được lợi thế cạnh tranh trong môi trường thay đổi nhanh chóng (Ambrosini và Bowman, 2009). Điều quan trọng hơn, năng lực động cho phép doanh nghiệp tạo ra và duy trì lợi nhuận trong môi trường thay đổi nhanh chóng (Ambrosini và Bowman, 2009; Helfat và các cộng sự, 2007). Rất cần thiết để doanh nghiệp nhỏ và vừa phát triển năng lực động để hỗ trợ chiến lược kinh doanh nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh trong điều kiện hoạt động kinh doanh thay đổi nhanh chóng (Lindblom và các cộng sự,

2008).

Các doanh nghiệp nhỏ và vừa có rất nhiều tiềm năng để đạt được lợi thế cạnh tranh và điều này đã trở thành mối quan tâm chính của các nhà quản lý và các nhà nghiên cứu (Rivard và các cộng sự, 2006). Mặc dù năng lực động đang ngày được quan tâm hơn nhưng những nghiên cứu về năng lực động chủ yếu là về khái niệm và lý thuyết (Ambrosini và Bowman, 2009; Zhou và Li, 2010) hoặc những nghiên cứu tập trung vào từng phần của năng lực động (Wang và Ahmed, 2007). Những nghiên cứu về năng lực động khá ít (Ambrosini và Bowman, 2009; Narayanan và các cộng sự, 2009) và nghiên cứu thực nghiệm về năng lực động của doanh nghiệp nhỏ và vừa ở các quốc gia đang phát triển chưa nhận được sự quan tâm rộng rãi (Parida, 2008). Tương tự, ở VN cũng chỉ có một nghiên cứu Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2009) về năng lực động của doanh nghiệp VN nhưng chưa có nghiên cứu nào về năng lực động của các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Phần dưới đây của bài báo này sẽ làm rõ năng lực động và các thành phần cơ bản của năng lực động. Đây chính là cơ sở cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa VN thực hiện các nghiên cứu thực nghiệm tiếp theo để phát hiện và nuôi dưỡng năng lực động của mình nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh trong môi trường động.

2. Năng lực động (Dynamic Capability)

Một số lý thuyết cạnh tranh truyền thống (cạnh tranh trong kinh tế học tổ chức, cạnh tranh theo kinh tế học Chamberlin,

cạnh tranh theo kinh tế học Schumpeter) cho rằng lợi thế cạnh tranh trong cùng một ngành được tạo ra nhờ sự khác biệt của doanh nghiệp nhưng sự khác biệt này không dựa vào nguồn lực bên trong của doanh nghiệp nên thường không thể tồn tại lâu dài vì chúng có thể dễ dàng bị bắt chước (Barney, 1991). Chính sự khác biệt của doanh nghiệp trong mô hình kinh tế học tổ chức, Chamberlin, Schumpeter là cơ sở cho lý thuyết nguồn lực của doanh nghiệp (Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang, 2009).

Penrose (1959) đã cung cấp những nền tảng ban đầu về các nguồn lực của doanh nghiệp. Tuy nhiên lý thuyết về nguồn lực của doanh nghiệp do Wernerfelt đưa ra năm 1984 và sau đó được Barney (1991) phổ biến thông qua các nghiên cứu. Đây được xem là một hướng tiếp cận mới trong nghiên cứu năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp (Barney và các cộng sự, 2001). Lý thuyết này cho rằng nguồn lực của doanh nghiệp chính là yếu tố quyết định đem lại lợi thế cạnh tranh và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy, lý thuyết này cho rằng khi phân tích lợi thế cạnh tranh thì phải dựa vào phân tích nguồn lực. Theo Grant RM (1991), nguồn lực có thể chia làm nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình. Nguồn lực hữu hình bao gồm nguồn lực về tài chính và nguồn lực vật chất hữu hình. Nguồn lực vô hình bao gồm công nghệ, danh tiếng và nhân lực của doanh nghiệp. Theo thời gian, lý thuyết về nguồn lực của doanh nghiệp liên tục được phát triển và hình thành lý thuyết năng lực

động của doanh nghiệp.

Theo Grimm và các cộng sự (2006), mô hình kinh tế học tổ chức, Chamberlin và lý thuyết nguồn lực có điểm tương đồng là không nghiên cứu quá trình động của thị trường. Đây chính là điểm yếu của các mô hình trên và lý thuyết năng lực động của doanh nghiệp đã khắc phục được điểm yếu này. Giống như lý thuyết nguồn lực, lý thuyết năng lực động cũng tập trung nghiên cứu khả năng và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp, mặc dù năng lực động nhấn mạnh vào sự thay đổi (Easterby-Smith và các cộng sự, 2009). Tuy nhiên, chỉ có lý thuyết về năng lực động mới đánh giá được làm thế nào doanh nghiệp có thể tạo ra được lợi thế cạnh tranh trong môi trường thay đổi nhanh chóng (Ambrosini và Bowman, 2009). Điều quan trọng hơn, năng lực động cho phép doanh nghiệp tạo ra và duy trì lợi nhuận trong môi trường thay đổi nhanh chóng (Ambrosini và Bowman, 2009; Helfat và các cộng sự, 2007).

Theo Teece DJ, Pisano G & Shuen A (1997) năng lực động được định nghĩa là “khả năng tích hợp, xây dựng và định dạng lại những tiềm năng bên trong và bên ngoài doanh nghiệp để đáp ứng với thay đổi của môi trường kinh doanh”. Năng lực động bao gồm khả năng của doanh nghiệp để nhận thức và tận dụng những cơ hội mới của thị trường (Wilden và các cộng sự, 2009). Nguồn năng lực động được xem là cơ sở tạo ra lợi thế cạnh tranh và mang lại kết quả kinh doanh cho doanh nghiệp. Nguồn lực có thể trở thành năng lực động vào tạo ra lợi thế cạnh tranh là những nguồn lực thỏa mãn bốn đặc điểm: giá trị, hiếm, khó thay thế,

khó bị bắt chước và được gọi tắt là VRIN (Eisenhardt & Martin, 2000).

Nguồn lực thỏa mãn đặc điểm giá trị là nguồn lực tiên tiến, giúp vận hành hoạt động của doanh nghiệp (Lindblom và các cộng sự, 2008; Winter, 2003; Zahra và các cộng sự, 2006). Nguồn lực thỏa mãn đặc điểm giá trị giúp doanh nghiệp thỏa mãn nhu cầu hiện tại hoặc thỏa mãn nhu cầu ngay lập tức của khách hàng để có thể tăng hiệu quả kinh doanh (Ambrosini và Bowman, 2009; Perez và De Pablos, 2003). Nguồn lực có giá trị giúp doanh nghiệp có được sự linh động cần thiết để đáp ứng được cơ hội của môi trường và đối phó với áp lực của môi trường hoạt động. Nguồn lực thỏa mãn đặc điểm hiếm là nguồn lực khan hiếm và không được sở hữu bởi đối thủ cạnh tranh. Nguồn lực thỏa mãn đặc điểm khó bị bắt chước là nguồn lực không dễ dàng bị đối thủ cạnh tranh sao chép hoặc nhân bản. Nguồn lực thỏa mãn đặc điểm khó thay thế là nguồn lực không dễ dàng bị thay thế bởi những nguồn lực cạnh tranh khác (Newbert, 2008; Perez và De Pablos, 2003; Ren và các cộng sự, 2010; Sirmon và các cộng sự, 2007; Terziovski, 2010).

Trong môi trường cạnh tranh, doanh nghiệp cần phát triển năng lực động để tồn tại (Zhou và Li, 2010) và các doanh nghiệp nhỏ và vừa cần phát triển nhiều năng lực tốt hơn so với các doanh nghiệp lớn để khắc phục hạn chế về quy mô nhỏ và hoạt động tốt hơn đối thủ cạnh tranh (Borch và Madsen, 2007; Terziovski, 2010). Phần dưới đây sẽ trình bày các thành phần cơ bản của năng lực động mà các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở VN có thể sử dụng để phát hiện và nuôi

dưỡng năng lực động của mình nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh trong môi trường động.

3. Các thành phần cơ bản của năng lực động

Nhiều nghiên cứu đã tập trung vào định nghĩa và tính chất của năng lực động (McKelvie và Davidsson, 2009; Teece, 2007; Winter, 2003), trong khi những người khác xem xét các ảnh hưởng và kết quả của năng lực động đến kết quả kinh doanh và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp (Augier và Teece, 2008; Easterby-Smith và các cộng sự, 2009). Sau khi lược khảo các nghiên cứu trong giai đoạn từ năm 1995 đến năm 2005, Wang và Ahmed (2007) đã kết luận năng lực động gồm có 3 thành phần cơ bản là năng lực sáng tạo (innovative capabilities), năng lực thích nghi (adaptive capabilities), năng lực tiếp thu (absorptive capabilities). Parida (2008) đề nghị thêm thành phần thứ tư của năng lực động là: năng lực kết nối (networking capabilities). Jusoh và Parnell (2008), Lindblom và các cộng sự (2008), Morgan và các cộng sự (2009) đã phát hiện thêm thành phần thứ năm và thứ sáu của năng lực động là năng lực nhận thức (sensing capabilities) và năng lực tích hợp (integrative capabilities).

Sáu thành phần chính của năng lực động vừa đề cập ở trên là năng lực nhận thức, năng lực sáng tạo, năng lực thích nghi, năng lực tiếp thu, năng lực kết nối và năng lực tích hợp sẽ được bàn luận kỹ hơn ở phần dưới đây:

3.1. Năng lực nhận thức

Năng lực nhận thức là một

trong những nguồn lực chính của lợi thế cạnh tranh, là khả năng của công ty để hiểu về các đối thủ cạnh tranh, khách hàng và môi trường kinh doanh một cách nhanh chóng (Lindblom và các cộng sự, 2008; Morgan và các cộng sự, 2009). Năng lực nhận thức về cơ bản là khả năng của công ty để sử dụng thông tin thị trường và nhận thức sự thay đổi của thị trường để dự đoán chính xác phản ứng của khách hàng đối với sự thay đổi (Lindblom và các cộng sự, 2008). Do đó, các doanh nghiệp với năng lực nhận thức sẽ có kỹ năng dự liệu trước và sử dụng nó để hiểu nhu cầu của khách hàng trước các đối thủ cạnh tranh (Morgan và các cộng sự, 2009). Nói cách khác, Năng lực nhận thức cho phép các doanh nghiệp nhỏ và vừa thu thập thông tin thị trường có giá trị và giải thích các thông tin để đạt được kết quả kinh doanh và lợi thế cạnh tranh bền vững (Lindblom và các cộng sự, 2008). Như vậy năng lực nhận thức tác động cùng chiều tới lợi thế kinh doanh của doanh nghiệp nhỏ và vừa.

3.2. Năng lực tiếp thu

Năng lực tiếp thu được xếp vào lĩnh vực năng lực động, học tập của tổ chức và quản trị tri thức (Easterby-Smith và các cộng sự, 2008), và do đó các công ty với năng lực này sẽ có khả năng hay năng lực để nhận biết, phát triển và sử dụng tri thức bên ngoài để tạo ra kiến thức mới có giá trị (Lane và các cộng sự, 2006; Zhou và Li, 2010). Trong môi trường động, năng lực tiếp thu là một nguồn lợi thế cạnh tranh bằng cách sử dụng kiến thức mới chuyển đổi thành kiến thức hữu dụng (Cadiz và các cộng sự,

2009; Zhou và Li, 2010). Ngoài ra, năng lực tiếp thu cũng liên quan đến việc áp dụng các kiến thức cần thiết của môi trường thông qua quá trình học tập của tổ chức để cải thiện các chiến lược kinh doanh (Lane và các cộng sự, 2006). Cả hai nguồn tri thức bên ngoài và bên trong đều rất quan trọng để phát triển năng lực tiếp thu (Volberda và các cộng sự, 2009). Năng lực tiếp thu có thể giúp các doanh nghiệp nhỏ và vừa đạt được lợi thế trong công nghệ và hoạt động tốt hơn các đối thủ cạnh tranh (Wetter và Delmar, 2007). Khai thác và duy trì năng lực tiếp thu là điều cần thiết cho sự tồn tại lâu dài của các doanh nghiệp nhỏ và vừa (Lane và các cộng sự, 2006). Như vậy năng lực tiếp thu tác động cùng chiều tới lợi thế kinh doanh của doanh nghiệp nhỏ và vừa.

3.3. Năng lực thích nghi

Zhou và Li (2010) xem năng lực thích nghi là một yếu tố quan trọng của năng lực động. Năng lực thích nghi là khả năng mà doanh nghiệp có khả năng phối hợp và định dạng lại các nguồn lực của mình một cách nhanh chóng để đáp ứng với các thay đổi nhanh chóng của môi trường (Gibson và Birkinshaw, 2004; Sapienza và các cộng sự, 2006; Zhou và Li, 2010). Nói cách khác, năng lực thích nghi là khả năng của một doanh nghiệp để đáp ứng với những thay đổi bên ngoài trước các đối thủ cạnh tranh thông qua cấu trúc lại các nguồn lực nội bộ và quy trình (Zhou và Li, 2010). Đối với thành phần này của năng lực động, lợi thế cạnh tranh có thể đạt được thông qua việc liên tục phát triển và cấu trúc lại các tài sản có giá trị (Augier và

Teece, 2008; Teece, 2007). Như vậy, doanh nghiệp nhỏ và vừa có năng lực thích nghi càng tốt thì càng có khả năng tạo ra lợi thế cạnh tranh.

3.4. Năng lực sáng tạo

Sáng tạo là cũng là một nguồn lực quan trọng của lợi thế cạnh tranh trong môi trường kinh doanh động, và nó cơ bản là một cách mới để làm một công việc nào đó: ví dụ như “sản phẩm mới” hoặc “một chất lượng mới” hoặc “một phương pháp sản xuất mới” hoặc “một thị trường mới” hoặc “một nguồn cung cấp mới” hoặc “một cấu trúc tổ chức mới” (Dess và Picken, 2000; Crossan và Apaydin, 2009). Sự thành công và tồn tại của các doanh nghiệp phụ thuộc phần lớn vào khả năng tạo ra giá trị, khả năng sáng tạo (Wang và Ahmed, 2004). Các doanh nghiệp có năng lực sáng tạo cao hơn đối thủ cạnh tranh thì hoạt động sẽ tốt hơn, lợi nhuận cao hơn, giá trị thị trường lớn hơn, xếp hạng tín dụng cao hơn và khả năng sống sót cao hơn bởi vì lợi thế cạnh tranh sẽ gia tăng với sự sáng tạo (Volberda và các cộng sự, 2009). Kết quả là năng lực sáng tạo quyết định kết quả kinh doanh của doanh nghiệp trong điều kiện động (Crossan và Apaydin, 2009). Lợi thế cạnh tranh bền vững phụ thuộc vào khả năng phát triển kiến thức bên trong và khai thác kiến thức bên ngoài một cách có hiệu quả để phát triển năng lực sáng tạo của doanh nghiệp (Fabrizio, 2009). Điều cấp thiết đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa là cải thiện khả năng sáng tạo bằng cách tận dụng kiến thức từ các nguồn bên ngoài để xây dựng năng lực sáng tạo (Borch và Madsen, 2007;

Volberda và các cộng sự, 2009). Như vậy, các doanh nghiệp nhỏ và vừa cần phải cải thiện năng lực sáng tạo tác động để làm tăng lợi thế cạnh tranh.

3.5. Năng lực kết nối

Năng lực kết nối là khả năng của doanh nghiệp để tạo ra và sử dụng các mối quan hệ giữa các tổ chức để có được các nguồn lực khác nhau (Walter và các cộng sự, 2006). Đó là khả năng của doanh nghiệp có thể đạt được vị trí chiến lược trong mối liên hệ giữa các tổ chức và do đó thiết lập các mối quan hệ có lợi với các đối tác được lựa chọn (Hagedoorn và các cộng sự, 2006). Các doanh nghiệp nhỏ và vừa phải có khả năng sử dụng các mối quan hệ liên tổ chức để nâng cao kết quả kinh doanh và đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững trong môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng (Walter và các cộng sự, 2006). Để đạt được và duy trì lợi thế cạnh tranh, các doanh nghiệp nhỏ và vừa có thể hợp tác với các nhà cung cấp và một số đối thủ cạnh tranh nhất định để xây dựng một mạng lưới liên tổ chức mạnh mẽ. Do đó, sự hợp tác giữa các tổ chức có thể hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa nâng cao khả năng sáng tạo (Sawers và các cộng sự, 2008). Như vậy năng lực kết nối tác động cùng chiều tới lợi thế kinh doanh của doanh nghiệp nhỏ và vừa.

3.6. Năng lực tích hợp

Năng lực tích hợp là khả năng của doanh nghiệp để kết hợp tất cả các nguồn lực và năng lực có được: năng lực cảm nhận, năng lực sáng tạo, năng lực thích nghi, năng lực tiếp thu, năng lực kết nối và hài hòa chúng để nâng cao kết quả kinh doanh, tạo ra lợi thế

cạnh tranh bền vững trong điều kiện kinh doanh thay đổi nhanh chóng (Jusoh và Parnell, 2008). Các doanh nghiệp nhỏ và vừa với năng lực tích hợp nên có thể hài hòa các nguồn lực và năng lực bên trong với các nguồn lực và năng lực bên ngoài, để tạo ra các giá trị trong điều kiện động. Ngoài ra, năng lực tích hợp là khả năng của một doanh nghiệp để quản lý có hiệu quả những thay đổi bên trong và bên ngoài. Các doanh nghiệp nhỏ và vừa với khả năng tích hợp có thể đồng bộ hóa những kinh nghiệm trong quá khứ với các loại năng lực và khai thác chúng trong một doanh nghiệp mà không gây ra bất kỳ sự tổn hại nào cho doanh nghiệp. Các doanh nghiệp nhỏ và vừa với khả năng tích hợp sẽ có năng lực sáng tạo cao, dẫn đến lợi thế cạnh tranh bền vững (Tejumade và Kevin, 2012). Như vậy năng lực tích hợp tác động cùng chiều tới lợi thế kinh doanh của doanh nghiệp nhỏ và vừa.

4. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Bài báo này trình bày các nội dung về năng lực động, các thành phần cơ bản của năng lực động và sự cần thiết phải nâng cao năng lực động của các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở VN nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh trong môi trường động. Bài báo này có hạn chế là chưa đưa ra mô hình nghiên cứu và chưa tiến hành điều tra khảo sát để kiểm định mô hình và phát hiện nguồn năng lực động của các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở VN. Đây cũng là hướng mà các nghiên cứu thực nghiệm tiếp theo có thể thực hiện để phát hiện và đề ra giải pháp nuôi dưỡng nguồn năng lực động

của các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở VN ●

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Abor J, Quartey P (2010), "Issues in SME Development in Ghana and South Africa", *Int. Res. J. Finan. Econ.*, 39: 218 - 228.
- Ambrosini V, Bowman C (2009), "What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?", *Int. J. Manage. Rev.*, 11(1): 29-49.
- Augier M, Teece DJ (2008), "Strategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System", *Organ. Stud.*, 29(8/9): 1187-1208.
- Barney J (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1):99-120.
- Barney J, Wright M & Ketchen DJ (2001), "The resource-based view of the firm: ten years after 1991", *Journal of Management*, 27:625-41.
- Cragg P, Caldeira M, Ward J (2006), *Information Systems Competences in Small Manufacturing Firms*, Working paper, AFIS, University of Canterbury, NZ.
- Crossan MM, Apaydin M (2009), "A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature", *J. Manage. Stud.*, 47(6): 1154-1191.
- Dess GG, Picken JC (2000), "Changing roles: leadership in the 21st century", *Organ. Dynam.*, 28(3): 18-34.
- Di Maria E, Micelli S (2008), *SMEs and Competitive Advantage: a Mix of Innovation, Marketing and ICT. The Case of "Made in Italy"*, Retrieved June 11, 2010 from <http://www.decon.unipd.it/assets/pdf/wp/20080070.pdf>.
- Donner J (2007), "Customer Acquisition among Small and Informal Businesses in Urban India: Comparing Face-to-Face and Mediated Channels", *Electro. J. Inform. Syst. Dev. Countr.*, 32(3): 1-16.
- Duan Y, Mullins R, Hamblin D, Stanek S, Sroka H, Machado V, et al. (2002), "Addressing ICTs skill challenges in SMEs: insights from three country investigations", *J. Eur. Indust. Train.*, 26(9): 430-441.
- Easterby-Smith M, Graca M, Antonacopoulou E, Ferdinand J (2008), "Absorptive Capability: A Process Perspective", *Manage. Learn.*, 39(5): 483-501.
- Easterby-Smith M, Lyles MA, Peteraf MA (2009), "Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions", *British J. Manage.*, 20: S1-S8.
- Eikebrokk TR, Olsen DH (2007), "An empirical investigation of competency factors affecting e-business success in European SMEs", *Inform. Manage.*, 44(4): 364-383.
- Eisenhardt KM, Martin JA (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strat. Manage. J.*, 21(10/11): 1105-1121.
- Fabrizio KR (2009), "Absorptive capacity and the search for innovation", *Res. Pol.*, 38(2): 255-267.
- Gibson CB, Birkinshaw J (2004), "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity", *Acad. Manage. J.*, 49(2): 209-226.
- Grant RM, (1991), "A resource based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation", *California Management Review*, 33(3), 114-351.
- Hagedoorn J, Roijakkers N, Kranenburg H (2006), "Inter-Firm R&D Networks: the Importance of Strategic Network Capabilities for High-Tech Partnership Formation", *British J. Manage.*, 17: 39-53.
- Helfat CE, Finkelstein S, Mitchell W, Peteraf MA, Singh H, Teece DJ, et al. (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change In organizations*, Singapore: Blackwell Publishing.
- Jusoh R, Parnell JA (2008), "Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context", *Manage. Decis.*, 46(1): 5-31.
- Lane PJ, Koka BR, Pathak S (2006), "The Reification of Absorptive Capacity: A critical review and rejuvenation of the construct", *Acad. Manage. Rev.*, 31(4): 833-863.
- Lindblom A, Olkkonen R, Kajalo S, Mitronen L (2008), "Market-sensing Capability and Business Performance of Retail Entrepreneurs", *Contemp. Manage. Res.*, 4(3): 219-236.
- McKelvie A, Davidsson P (2009), "From Resource Base to Dynamic Capabilities:



- an Investigation of New Firms", *Br. J. Manage.*, 20: S63-S80.
- Morgan NA, Slotegraaf RJ, Vorhies DW (2009), "Linking marketing capabilities with profit growth", *Int. J. Res. Mark.*, 26(4): 284-293.
- Narayanan VK, Colwell K, Douglas FL (2009), "Building Organizational and Scientific Platforms in the Pharmaceutical Industry: A Process Perspective on the Development of Dynamic Capabilities", *British J. Manage.*, 20: S25-S40.
- Newbert SL (2008), "Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm", *Strat. Manage. J.*, 29(7): 745-768.
- Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2009), *Nghiên cứu khoa học trong quản trị kinh doanh*, NXB Thống kê.
- Parida V, Westerberg M, Ylinenpää H (2009), "How do small firms use ICT for business purposes? A study of Swedish technology-based firms", *J. Electro. Bus.*, 7(5): 536-551.
- Pavic S, Koh SCL, Simpson M, Padmore J (2007), "Could e-business create a competitive advantage in UK SMEs?", *Int. J.*, 14(3): 320-351.
- Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley
- Perez JR, De Pablos PO (2003), "Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis", *J. Knowl. Manage.*, 7(3): 82-91.
- Pillania RK (2008), "Strategic issues in knowledge management in small and medium enterprises", *Knowledge Manage. Res. Practice*, 6: 334-338.
- Ren L, Xie G, Krabbendam K (2010), "Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms", *Manage. Res. Rev.*, 33(1): 79-89.
- Rivard S, Raymond L, Verreault D (2006), "Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance", *J. Strateg. Inform. Syst.*, 15(1): 29-50.
- Sapienza HJ, Autio E, George G, Zahra SA (2006), "A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth", *Acad. Manage. Rev.*, 31(4): 914-933.
- Sawers JL, Pretorius MW, Oerlemans LAG (2008), "Safeguarding SMEs dynamic capabilities in technology innovative SME-large company partnerships in South Africa", *Technovation*, 28(4): 171-182.
- Sirmon DG, Hitt MA, Ireland RD (2007), "Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box", *Acad. Manage. Rev.*, 32(1): 273-292.
- Teece DJ (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strat. Manage. J.*, 28(13): 1319-1350.
- Teece DJ, Pisano G & Shuen A (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal* 18(7):509-53.
- Terziovski M (2010), "Innovation practice and its performance implications in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Manufacturing sector: A Resource-Based View", *Strateg. Manage. J.*, 31(8): 892-902.
- Volberda HW, Foss NJ, Lyles MA (2009), *Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How To Realize Its Potential in the Organization Field*. Center for Strategic Management and Globalization, Working Paper.
- Walter A, Auer M, Ritter T (2006), "The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance", *J. Bus. Ventur.*, 21(4): 541-567.
- Wang CL, Ahmed PK (2004), "The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis", *Eur. J. Innovat. Manage.*, 7(4): 303-313.
- Wang CL, Ahmed PK (2007), "Dynamic capabilities: A review and research agenda", *Int. J. Manage. Rev.*, 9(1): 31-51.
- Wernerfelt B, (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, 171-80.
- Wetter E, Delmar F (2007), *Patterns of Performance in New Firms: The relative effects of potential and realized absorptive capability*. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 27(13). Retrieved June 10, 2010, from <http://digitalknowledge.babson.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1037&context=fer>.
- Wilden R, Gudergan S, Lings I (2009), *The Effects of Sensing and Seizing of Market Opportunities and Reconfiguring Activities on the Organisational Resource Base*, ANZMAC 2009, Retrieved June 10, 2010, from <http://eprints.qut.edu.au/29709/1/29709.pdf>
- Winter SG (2003), "Understanding Dynamic Capabilities", *Strat. Manage. J.*, 24(10): 991-995.
- Zahra SA, Sapienza HJ, Davidsson P (2006), "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda", *J. Manage. Stud.*, 43(4): 917-955.
- Zhou KZ, Li CB (2010), "How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies", *J. Bus. Res.*, 63(3): 224-231.