

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Nguyễn Thị Hoài Thu** - Tác động của đô thị hoá đến phát thải khí nhà kính ở Việt Nam: kết quả từ mô hình ARDL. *Mã số: 183.1Deco.11* 3

Impact of Urbanization on Greenhouse Gas Emissions in Vietnam: Evidence from the ARDL Approach

- 2. Nguyễn Thị Đài Trang và Bùi Thanh Tráng** - Năng lực động và vai trò chính sách chính phủ đối với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp viễn thông Việt Nam. *Mã số: 183.1SMET.11* 13

Dynamic Capabilities, Role of Government Policies and Firm Performances from Vietnam Telecommunications

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 3. Lê Hải Trung và Nguyễn Lan Phương** - Tác động của biến động giá dầu đến hiệu quả hoạt động của các ngân hàng thương mại Việt Nam. *Mã số: 183.2FiBa.21* 34

Impacts of Oil Price Changes to the Performance of Vietnamese Commercial Banks

- 4. Lê Hoàng Vinh và Nguyễn Bạch Ngân** - Các yếu tố ảnh hưởng đến lượng tiền gửi khách hàng tại các ngân hàng thương mại Việt Nam: Vai trò điều tiết của sở hữu kiểm soát bởi Nhà nước. *Mã số: 183.2FiBa.21* 49

Factors Affecting on the Level of Customer Deposits at Vietnamese Commercial Banks: The Moderating Role of State-Controlled Ownership

- 5. Đinh Văn Hoàng, Bùi Khánh Phương, Trịnh Thị Thu Trang, Trần Như Quỳnh và Nguyễn Thị Phương** - Tác động của năng lực đổi mới sáng tạo đến năng lực phát triển bền vững của các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam. **Mã số: 183.2BAdm.21** 65

The Impact of Innovation Capabilities on Business Sustainability Competencies of Small and Medium Enterprises in Viet Nam

- 6. Cao Quốc Việt và Vũ Thị Hồng Ân** - Tác động của trò chơi hoá đến lòng trung thành của người dùng ví điện tử tại thành phố Hồ Chí Minh. **Mã số: 183.2BMkt.21** 81

The Impact of Gamification on the Loyalty of E-Wallet Users in Ho Chi Minh City

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 7. Đỗ Huỷ Thương, Phạm Thị Thanh Hằng, Nguyễn Thị Bích Hồng, Nguyễn Việt Hoàng và Lê Nguyễn Triệu Vi** - Nghiên cứu yếu tố ảnh hưởng đến ý định khởi nghiệp của thanh niên ở khu vực Hà Nội. **Mã số: 183.3OMIs.31** 98

Researching the Factors Influencing the Young Hanoians' Start-Up Intention

NĂNG LỰC ĐỘNG VÀ VAI TRÒ CHÍNH SÁCH CỦA CHÍNH PHỦ ĐỐI VỚI HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP VIỄN THÔNG VIỆT NAM

Nguyễn Thị Đài Trang*

Email: trangngtd@ueh.edu.vn

Bùi Thanh Tráng*

Email: trangbui@ueh.edu.vn

*Trường Kinh doanh, Đại học Kinh tế TP.Hồ Chí Minh

Ngày nhận: 28/08/2023

Ngày nhận lại: 22/09/2023

Ngày duyệt đăng: 25/09/2023

Với sự phát triển của CMCN 4.0 công nghệ kỹ thuật liên tục thay đổi và cập nhật, năng lực động càng giữ vai trò quan trọng do doanh nghiệp phải có sự kết hợp những phát minh mới với công nghệ công ty hiện có. Song song đó, kinh tế toàn cầu chuyển đổi nhanh chóng dựa vào nền tảng của công nghệ thông tin, trong đó ngành công nghệ cao như viễn thông là thành phần trọng yếu. Viễn thông là ngành được chính phủ đặc biệt ưu tiên trong đầu tư xây dựng, phát triển cơ sở hạ tầng viễn thông, sản phẩm dịch vụ viễn thông công nghệ cao, với định hướng chiến lược tạo nền tảng cho năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành, từ đó tạo lợi thế cạnh tranh quốc gia. Với mẫu nghiên cứu 260 doanh nghiệp trong ngành viễn thông, nghiên cứu này kết hợp lý thuyết năng lực động và lý thuyết các bên liên quan xem xét vai trò của nguồn lực động gồm định hướng kỹ thuật số, định hướng thị trường, năng lực đổi mới sáng tạo trong mối quan hệ với hiệu quả kinh doanh. Đồng thời xác định mức độ điều tiết của chính sách chính phủ lên các mối quan hệ trên. Kết quả PLS-SEM cho thấy chính sách chính phủ điều tiết rất đáng kể đối với mối quan hệ giữa các nguồn lực động và hiệu quả kinh doanh.

Từ khóa: năng lực động, lý thuyết các bên liên quan, định hướng kỹ thuật số, định hướng thị trường, năng lực đổi mới sáng tạo, hiệu quả kinh doanh, chính sách chính phủ.

JEL Classifications: M1.

DOI: 10.54404/JTS.2023.183V.02

1. Giới thiệu

Theo báo cáo thường niên của Liên minh Viễn thông quốc tế (ITU) dự báo sự thay đổi mạnh mẽ xu hướng tiêu dùng trong công nghệ

của nhân loại, đặc biệt là tiềm năng tăng trưởng khổng lồ của thị trường viễn thông và vai trò quan trọng của ngành ở thị trường mới nổi khu vực Châu Á - Thái Bình Dương khi

5G được phủ sóng (Cục tần số và vô tuyến điện, 2022).

Hòa mình theo kinh tế toàn cầu và khu vực, tại Việt Nam ngành viễn thông cũng phát triển theo xu hướng thời đại, nhưng vẫn mang những đặc thù riêng của ngành giữ vai trò chiến lược quan trọng và toàn diện đối với sự phát triển quốc gia. Thứ nhất là về vĩ mô, viễn thông được chú trọng, ưu tiên hàng đầu được Chính phủ có cơ chế chính sách hỗ trợ phát triển rõ ràng, mạnh mẽ và toàn diện (Chỉ thị số 01/CT-BTTTT về định hướng phát triển ngành Thông tin và Truyền thông năm 2022). Thứ hai là về xã hội, Việt Nam nói riêng có nhu cầu sử dụng các sản phẩm dịch vụ viễn thông chất lượng cao và chuyên sâu phục vụ cho đời sống và sản xuất kinh doanh, xuất phát từ xu hướng toàn công nghệ đang từ CMCN 4.0 và quan điểm bảo vệ môi trường. Thứ ba, thị trường viễn thông Việt Nam có tiềm năng lớn và sẽ càng phát triển hơn khi đất nước ngày càng hội nhập sâu rộng với kinh tế toàn cầu, ngành Viễn thông Việt Nam nói riêng đang “mở cửa” thu hút các nhà đầu tư nước ngoài (Hiệp định EVFTA, UKVFTA).

Đây chính là những tiền đề, là động lực và cơ hội cho doanh nghiệp Viễn thông tại Việt Nam. Mặt khác cũng là thách thức vì những điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải không ngừng đổi mới sáng tạo về mọi mặt để đáp ứng thị trường. Đồng thời phải có định hướng và xây dựng nguồn lực phù hợp, đón đầu và nâng cao năng lực cạnh tranh để “tranh đấu” với đối thủ là những doanh nghiệp nước ngoài mạnh về tiềm lực tài chính lẫn công nghệ. Để có năng lực cạnh tranh vượt trội thì doanh nghiệp phải có nguồn lực phù hợp, song song đó trong công cuộc này, nhận diện một cách rõ ràng đối với ngành viễn thông, vai trò của Chính phủ thông qua các chính sách có tác động không nhỏ đến hoạt động

sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trong ngành. Vậy, đó là những nguồn lực gì và mức độ ảnh hưởng của chính sách chính phủ đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp viễn thông Việt Nam?

Là quốc gia có nền kinh tế năng động và là một trong những bối cảnh tại Châu Á mà các nghiên cứu thực nghiệm về năng lực động hướng tới (Chesbrough et al., 2021), năng lực động càng giữ vai trò quan trọng do doanh nghiệp phải có sự kết hợp những phát minh mới với công nghệ công ty hiện có (Teece, 2007). Trong thời đại số, kinh tế toàn cầu đang phát triển và tiếp tục chuyển đổi nhanh chóng chủ yếu dựa vào nền tảng của công nghệ thông tin (ICT) và ngành công nghệ cao như viễn thông là thành phần trọng yếu không thể thiếu để triển khai số hóa (David, 2019). Do đó, viễn thông được chính phủ định hướng là ngành chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh quốc gia. Cụ thể hóa bằng những ưu tiên hỗ trợ trong đầu tư xây dựng, phát triển cơ sở hạ tầng viễn thông, sản phẩm dịch vụ viễn thông công nghệ cao, với mục tiêu tạo nền tảng cho năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành Viễn thông, trong tầm nhìn dài hạn tạo lợi thế cạnh tranh quốc gia.

Từ đó, nghiên cứu này có mục tiêu sử dụng lý thuyết năng lực động và lý thuyết các bên liên quan nhằm tiếp cận, xem xét vai trò của nguồn lực động như định hướng kỹ thuật số, định hướng thị trường và năng lực đổi mới sáng tạo trong mối quan hệ với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp viễn thông. Đồng thời xác định mức độ điều tiết của chính sách chính phủ lên các mối quan hệ trên.

2. Cơ sở lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu

2.1. Lý thuyết nguồn lực động

Teece et al. (1997) đưa ra lý thuyết về năng lực động (DCs) trên nền tảng mở rộng của lý

thuyết nguồn lực của doanh nghiệp. Lý thuyết năng lực động giải quyết sự hạn chế của RBV khi xét đến môi trường kinh doanh luôn biến động (Ambrosini & Bowman, 2009). Theo Teece (2007) năng lực động gồm ba thành phần/chức năng thường hay được gọi là “cảm nhận”, “nắm bắt” và “cấu hình lại/điều chỉnh lại”. Không chỉ thế, DCs còn đề cập đến khả năng doanh nghiệp nhận biết và đổi mới, tổ chức lại các nguồn lực bên trong và bên ngoài theo thời gian để thích ứng với sự thay đổi đó (Ambrosini & Bowman, 2009), nhờ đó doanh nghiệp duy trì được hiệu quả kinh doanh tốt trong dài hạn (Wang & Ahmed, 2007).

Tổng hợp lại, thứ nhất năng lực động là những nguồn lực thỏa mãn các đặc điểm VRIN (Barreto, 2009; Helfat & Winter, 2011), có nghĩa là Giá trị (valuable), hiếm (Rare), khó bắt chước (inimitable) và không thể thay thế (non-substitutable) (Barney, 1991). Thứ hai, năng lực động là khả năng xây dựng, tích hợp và định dạng lại những nguồn lực của doanh nghiệp (Teece et al., 1997) cho phù hợp với những thay đổi của môi trường kinh doanh. Kết quả là năng lực động thúc đẩy hiệu quả kinh doanh vượt trội (Lin & Wu, 2014) hoặc/và tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp (Prange & Verdier, 2011; Teece, 2007).

Các nghiên cứu đã chứng minh định hướng kỹ thuật số (DO) (Kinderman et al., 2020), định hướng thị trường (MO) (Mousavi et al., 2018; Sett, 2018) và năng lực đổi mới sáng tạo (IC) (Wang & Ahmed, 2007) là những nguồn lực động thỏa mãn các tiêu chí định nghĩa về năng lực động.

2.2. Lý thuyết các bên liên quan

Lý thuyết về các bên liên quan lần đầu tiên được R. Edward Freeman thảo luận vào 1984 và được phát triển toàn diện hơn theo thời gian (Dmytriyeve et al., 2021). Học thuyết này

lấy doanh nghiệp làm trung tâm trong các mối quan hệ với các yếu tố xung quanh doanh nghiệp, tức là mọi hoạt động của doanh nghiệp phải bắt nguồn từ nhu cầu và lợi ích của các bên liên quan. Tương tự như vậy, các bên liên quan cũng có tầm ảnh hưởng quan trọng, quyết định hành động của doanh nghiệp nhằm thỏa mãn các nhu cầu và lợi ích đó. Các bên liên quan bao gồm (1) *nhóm nội bộ* như khách hàng, nhà cung cấp, nhân viên, chủ sở hữu và (2) *nhóm bên ngoài* như chính phủ, các tổ chức chính trị, đối thủ cạnh tranh, cộng đồng, các hiệp hội...; các nhóm này có thể sử dụng quyền lực của mình để tác động đến doanh nghiệp/tổ chức theo cách mà họ mong muốn. Như vậy, có mối liên hệ chặt chẽ và phụ thuộc lẫn nhau giữa hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp với các bên liên quan và mối quan hệ giữa các bên liên quan có thể tạo thành cơ hội và lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp (Susniene & Sargunas, 2009). Các nghiên cứu chỉ ra các bên liên quan có quan hệ tích cực đến sự phát triển và tạo lợi thế cạnh tranh bền vững, giúp doanh nghiệp có được hiệu quả kinh doanh vượt trội, đây là một trong những mục tiêu lớn mà lý thuyết năng lực động hiện đại hướng tới. Từ đó cho thấy mối liên hệ giữa lý thuyết nguồn lực động và lý thuyết các bên liên quan trong giải quyết bài toán phát triển nguồn lực để đạt được lợi thế cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh vượt trội (Murphy & Wilson, 2022).

Liên quan đến quyền lực ảnh hưởng của hai nhóm bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, trong một số bối cảnh và ngành thì nhóm bên ngoài chiếm vị trí là tác nhân chủ chốt ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp (Bailur, 2006), do đó doanh nghiệp cần chú ý lựa chọn và ưu tiên xem xét mối quan hệ chỉ với một đối tượng liên quan nhất

định ở tình huống này (Dmytriiev et al., 2021). Trong đó, doanh nghiệp đặc biệt lưu ý nhóm chính sách, sự thay đổi khung chính sách ngành (Laplume et al., 2008). Nguyên do vì sự hỗ trợ của chính sách là một trong những nhân tố có liên kết chặt chẽ với ngành tạo ra năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp, nên nhóm này tác động lên mối quan hệ giữa năng lực động với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp (Chesbrough et al., 2021). Các học giả kêu gọi nhiều hơn nữa những nghiên cứu về vai trò của chính sách chính phủ lên sự hình thành năng lực động của doanh nghiệp và ngành ở nhiều bối cảnh, lĩnh vực khác nhau; đặc biệt nhấn mạnh ở thị trường Đông Nam Á trong đó có Việt Nam (Chesbrough et al., 2021).

Các doanh nghiệp Viễn thông Việt Nam hoạt động sản xuất kinh doanh trong môi trường đầy biến động và cạnh tranh, đương nhiên có ảnh hưởng và bị ảnh hưởng đến những vấn đề liên quan đến chính sách (ví dụ như Chỉ thị số 01/CT-BTTTT về định hướng phát triển ngành Thông tin và Truyền thông năm 2022, các Hiệp định thương mại tự do). Nhất là trên thực tế, Viễn thông là nhóm ngành mà chính sách chính phủ có sự tác động đặc biệt. Từ đó, nghiên cứu này xác định chính sách chính phủ là bên liên quan (bên ngoài) có sự ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa năng lực động và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp Viễn thông.

2.3. Các giả thuyết nghiên cứu

Định hướng kỹ thuật số (DO) là một trong những khái niệm định hướng chiến lược mới, phát kiến từ những thành tựu công nghệ kỹ thuật số mà cách mạng công nghiệp 4.0 mang lại (Kindermann et al., 2021), chẳng hạn như internet vạn vật (IoT), big data, trí tuệ nhân tạo (AI). Định hướng kỹ thuật số (DO) được khẳng định là nguồn lực thuộc năng lực động

mà doanh nghiệp cần nuôi dưỡng đáp ứng các tiêu chí VRIN, giúp điều chỉnh và sử dụng nguồn lực bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp với môi trường để đạt được kết quả kinh doanh tốt đẹp (Quinton et al., 2018). Về mặt chiến lược, DO là định hướng kinh doanh bằng sự theo đuổi các cơ hội được thúc đẩy từ kỹ nguyên của công nghệ kỹ thuật số. DO giúp doanh nghiệp đưa công nghệ kỹ thuật số vào triết lý kinh doanh, thực hiện và áp dụng những thành tựu/sản phẩm công nghệ kỹ thuật số một cách có định hướng, có quy trình với mục tiêu cuối cùng là giúp doanh nghiệp sử dụng nguồn lực (bên trong và bên ngoài) một cách linh hoạt để tạo ra lợi thế cạnh tranh vượt trội và bền vững, đặc biệt nhấn mạnh trong thời đại thị trường số (Kindermann et al., 2021). Viễn thông là ngành mang đặc trưng tiêu biểu của thời đại kỹ thuật công nghệ số do vai trò không thể thiếu trong việc triển khai các hoạt động số hóa. Do đó, định hướng kỹ thuật số là một nguồn lực động tối quan trọng đối với các doanh nghiệp viễn thông. Tuy nhiên những nghiên cứu về định hướng kỹ thuật số trong mối liên hệ với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp còn rất mới mẻ. Xuất phát từ thực trạng đó, giả thuyết H1 được đề xuất như sau:

Giả thuyết H1: Định hướng kỹ thuật số (DO) trực tiếp thúc đẩy hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp viễn thông Việt Nam.

Định hướng thị trường (MO) là nguồn năng lực động của doanh nghiệp (Mousavi et al., 2018; Sett, 2018). Định hướng thị trường góp phần quan trọng tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng với quan điểm lấy khách hàng làm trọng tâm (Osugwu, 2019) đồng thời theo dõi, phân tích và ứng phó với những thách thức trong môi trường kinh doanh luôn biến đổi bằng việc điều chỉnh nguồn lực bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp phù hợp

với mục tiêu đề ra. Chính vì vậy, định hướng thị trường cũng có mối liên hệ tích cực với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Thêm vào đó, MO bao gồm các hoạt động, sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng trong công ty để đáp ứng nhu cầu của khách hàng, cũng như theo dõi và phản ứng với các động thái cạnh tranh của đối thủ (Tse et al., 2004). Do đó, thúc đẩy doanh nghiệp chiếm lĩnh thị phần và tăng cao năng lực cạnh tranh (Schweiger et al., 2019). Không chỉ riêng doanh nghiệp viễn thông, các hoạt động liên quan đến thị trường, đối thủ và môi trường kinh doanh có vai trò quyết định hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Không chỉ vậy, định hướng kỹ thuật số về mặt chiến lược là sự phối hợp thực thi của định hướng thị trường, định hướng kinh doanh và định hướng học hỏi của doanh nghiệp (Quinton et al., 2018). Điều này cho thấy MO là một nguồn lực động không thể thiếu đối với doanh nghiệp viễn thông do vai trò và sự liên kết giữa MO và DO đối với doanh nghiệp trong ngành này.

Tại Việt Nam, nghiên cứu về mối quan hệ tích cực giữa định hướng thị trường và hiệu quả kinh doanh đã có nhưng chưa thực hiện trong ngành Viễn thông. Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết H2:

Giả thuyết H2: Định hướng thị trường có mối quan hệ tích cực với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp Viễn thông Việt Nam

Năng lực đổi mới sáng tạo (IC) đã được chứng minh là nguồn lực động (Araújo et al., 2018), biểu thị khả năng liên tục theo đuổi sự đổi mới, từ đó các nguồn lực sẽ được cơ cấu và tái tạo lại, chuyển đổi thành nguồn lực cốt lõi để giải quyết các vấn đề phát sinh do sự thay đổi của môi trường kinh doanh (Wang & Ahmed, 2007). Đây là những hoạt động có hệ thống trong quy trình thị trường, sản xuất, vận

hành, tổ chức, chuyển giao tri thức, công nghệ diễn ra bên trong và bên ngoài doanh nghiệp trong quá trình phát minh trên (Inigo & Albareda, 2019). Đổi mới sáng tạo đề cập đến hai khía cạnh là đổi mới về khả năng công nghệ và đổi mới về định hướng thị trường, lần lượt nghĩa là mức độ cập nhật với những nền tảng công nghệ hiện tại và mức độ đáp ứng với thị trường hoặc/và khách hàng hiện tại. Chính vì yếu tố này, IC là nguồn lực động không thể tách rời với DO và MO trong bối cảnh phân tích doanh nghiệp, nhất là doanh nghiệp trong ngành đại diện cho công nghệ cao như viễn thông.

Các nghiên cứu chứng minh năng lực đổi mới sáng tạo có tác động mạnh mẽ lên hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp và đề xuất sự cần thiết nghiên cứu ảnh hưởng của năng lực đổi mới sáng tạo trong các ngành nghề, bối cảnh khác nhau (Rajapathirana & Hui, 2018; Zhou et al., 2019). Từ đó, bài viết đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H3: Năng lực đổi mới sáng tạo có mối quan hệ dương với Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp trong ngành viễn thông tại Việt Nam

Với những quốc gia có nền kinh tế mới nổi, vai trò của chính sách chính phủ đặc biệt quan trọng trong các hoạt động kinh tế, vì đặc điểm của những quốc gia này là sự khan hiếm các nguồn lực VRIN trong doanh nghiệp (Malik & Kotabe, 2011). Trong khi đó Chính phủ có thể nắm quyền phân bổ những nguồn lực/tài nguyên khan hiếm và có giá trị ảnh hưởng lớn đến doanh nghiệp thông qua các kế hoạch phát triển ngành và xây dựng các chính sách điều tiết (Zhang et al., 2019). Trong bối cảnh này, những đặc điểm của chính sách cùng với tự do hóa nền kinh tế sẽ tác động đến sự thay đổi nguồn lực và năng lực ở cấp độ doanh nghiệp (Malik & Kotabe, 2011).

Nói cách khác, chính sách chính phủ là nhóm năng lực động vĩ mô có tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến các nguồn lực động ở cấp độ vi mô và tạo môi trường kinh doanh bền vững cho doanh nghiệp (Akhtar et al., 2020).

Hầu hết các kết quả nghiên cứu cho thấy sự hỗ trợ của chính sách chính phủ có tác động mang tính tích cực đến hiệu quả kinh doanh và hiệu suất của doanh nghiệp (Guo et al., 2014). Đồng thời giới học giả kêu gọi cần có nhiều nghiên cứu hơn nữa về chủ đề này ở các bối cảnh khác nhau, khuyến nghị các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng ra các quốc gia như Việt Nam và Malaysia (Chesbrough et al., 2021).

Việt Nam là quốc gia thuộc nhóm các nước đang phát triển và có nền kinh tế thuộc nhóm sáu nước của cực Châu Á có tăng trưởng kinh tế nhanh nhất thế giới năm 2023 (Báo điện tử Chính phủ, 2022). Các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam hoạt động sản xuất kinh doanh trong môi trường đầy biến động và cạnh tranh, đương nhiên có ảnh hưởng và bị ảnh hưởng đến những vấn đề liên quan đến chính sách (ví dụ như Chỉ thị số 01/CT-BTTTT về định hướng phát triển ngành Thông tin và Truyền thông năm 2022, các Hiệp định thương mại tự do). Từ những phân tích trên, nghiên cứu cho rằng Chính sách chính phủ có vai trò điều tiết đối với mối quan hệ giữa năng lực động và hiệu quả kinh doanh trong doanh nghiệp Viễn thông Việt Nam, với các giả thuyết đề xuất như sau:

Giả thuyết H4a: Chính sách chính phủ điều tiết mối quan hệ dương của Định hướng kỹ thuật số và Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp viễn thông Việt Nam

Giả thuyết H4b: Chính sách chính phủ điều tiết mối quan hệ dương của Định hướng thị trường và Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp viễn thông Việt Nam

Giả thuyết H4c: Chính sách chính phủ điều tiết mối quan hệ dương của Năng lực đổi mới sáng tạo và Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp viễn thông Việt Nam

3. Thiết kế nghiên cứu

3.1. Đo lường

Các thang đo được kế thừa từ những nghiên cứu trước, với biên quan sát trong mô hình được đánh giá qua thang đo Likert 7 điểm với 1 là “hoàn toàn không đồng ý” đến 7 là “hoàn toàn đồng ý”. Các thang đo về năng lực đổi mới sáng tạo (IC), định hướng thị trường (MO) và hiệu quả kinh doanh (FPER) được kế thừa từ nghiên cứu của (Ngo & O’Cass, 2012, 2013). Cụ thể là, năng lực đổi mới sáng tạo (IC) có 5 biên quan sát để đo lường (Ngo & O’Cass, 2012, 2013) phản ánh khả năng doanh nghiệp đổi mới trong quy trình quản trị và sản xuất, sản phẩm, các chiến lược marketing và trong phát triển thị trường mới. Định hướng thị trường (MO) là khái niệm bậc cao gồm 3 thành phần với 9 biên quan sát thể hiện khả năng của doanh nghiệp trong việc xây dựng cơ sở dữ liệu, truyền tải/phổ cập thông tin cũng như khả năng đáp ứng với bên ngoài (như khách hàng, nhà cung cấp, môi trường...) và bên trong nội bộ doanh nghiệp. Hiệu quả kinh doanh được đo lường bởi 3 biên quan sát bao gồm các chỉ số về thị phần, tăng trưởng doanh thu, tăng trưởng lợi nhuận như mục tiêu đã đề ra (Ngo & O’Cass, 2012, 2013). Định hướng kỹ thuật số (DO) được đo lường bởi 5 biên quan sát (Yu et al., 2023), biểu thị những hoạt động chiến lược mà doanh nghiệp triển khai giải pháp công nghệ tiên tiến (ví dụ như IoT, AI, BDA...) trong sản xuất, tích hợp/trao đổi thông tin trong hệ thống nội bộ, nghiên cứu phát triển sản phẩm mới và khám phá nhu cầu mới của khách hàng, mục tiêu là để có thể khai phá và đáp ứng cho thị trường và thị hiếu mới (Yu et

al., 2023). Nghiên cứu này tập trung vào sự điều tiết của Chính sách chính ở góc độ thị trường với thang đo được kế thừa một cách có chọn lọc với bối cảnh nghiên cứu từ Malik and Kotabe (2011) và Hadjimanolis (1999), biểu thị chính phủ điều tiết thông qua hoạt động hỗ trợ doanh nghiệp trong cơ sở dữ liệu thông tin thương mại, các hoạt động giới thiệu, phân phối sản phẩm, xúc tiến thương mại của doanh nghiệp, quy định về phát minh sáng chế, hoạt động mua sắm đấu thầu và các hoạt động tài chính có liên quan đến quá trình sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp.

Tuy nhiên để có sự phù hợp với bối cảnh nghiên cứu, tác giả thực hiện phỏng vấn sâu (Malhotra et al., 1996) với 5 nhà quản trị doanh nghiệp nhằm xác định và điều chỉnh các biến quan sát (nếu có). Kết quả là các biến quan sát tương ứng với mỗi khái niệm nghiên cứu hầu hết phù hợp bối cảnh, riêng khái niệm IC có sự điều chỉnh là bỏ đi 1 biến quan sát là khai phá thị trường mới, vì được cho không phải là tiêu chí đánh giá năng lực đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp.

3.2. Phương pháp thu thập dữ liệu

Mẫu khảo sát 260 doanh nghiệp lĩnh vực viễn thông bao gồm kinh doanh hạ tầng, kinh doanh sản phẩm dịch vụ, kinh doanh thiết bị viễn thông, sản xuất và kinh doanh thiết bị, cáp quang (phát triển cơ sở hạ tầng), thi công xây dựng triển khai cơ sở hạ tầng viễn thông. Phương pháp lấy mẫu theo phương pháp snowball. Đối tượng khảo sát là nhà lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp trong ngành Viễn thông. Đặc điểm đối tượng khảo sát với chức danh từ phó trưởng phòng đến Tổng giám đốc, số năm kinh nghiệm trong lĩnh vực điều hành từ ít nhất 3 năm trở lên và số năm hoạt động của doanh nghiệp trong ngành từ 3 năm trở lên. Vì dữ liệu thu thập nhờ vào phương pháp snowball, nên các bảng câu hỏi khảo sát

trong bài báo này được gửi đến đúng đối tượng phù hợp mục tiêu của nghiên cứu, đồng thời số lượng bảng câu hỏi thu về được trả lời đầy đủ và đáp ứng thiết kế nghiên cứu. Do đó, kết quả cuối cùng sau quá trình sàng lọc lại, toàn bộ 260 bảng khảo sát được giữ lại.

Về loại hình doanh nghiệp: nhóm doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm/dịch vụ viễn thông, xây dựng - thi công cơ sở hạ tầng, sản xuất kinh doanh vật tư, trang thiết bị hạ tầng, thiết bị viễn thông tổng cộng chiếm 53%. Bên cạnh đó, thống kê cho thấy có sự kết hợp trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Trong đó tổng tỷ lệ của sự kết hợp chỉ giữa hai lĩnh vực kinh doanh là 27%, từ ba lĩnh vực kinh doanh trở lên chiếm 20% mẫu khảo sát. Cụ thể là kết hợp 2 lĩnh vực gồm: giữa (i) Xây dựng và thi công cơ sở hạ tầng với Phát triển và thuê hạ tầng mạng, (ii) Phát triển và thuê hạ tầng mạng với Sản xuất kinh doanh vật tư, trang thiết bị hạ tầng, thiết bị viễn thông, (iii) Phát triển và thuê hạ tầng mạng với Kinh doanh sản phẩm dịch vụ viễn thông, (iv) Xây dựng và thi công cơ sở hạ tầng với Kinh doanh sản phẩm dịch vụ viễn thông, (v) Sản xuất kinh doanh vật tư, trang thiết bị hạ tầng, thiết bị viễn thông với Kinh doanh sản phẩm dịch vụ viễn thông. Kết hợp từ ba đến bốn lĩnh vực gồm: (i) Phát triển và thuê hạ tầng mạng - Xây dựng và thi công cơ sở hạ tầng - Sản xuất kinh doanh vật tư, trang thiết bị hạ tầng, thiết bị viễn thông, (ii) Phát triển và thuê hạ tầng mạng - Xây dựng và thi công cơ sở hạ tầng - Sản xuất kinh doanh vật tư, kinh doanh sản phẩm dịch vụ viễn thông, (iii) Phát triển và thuê hạ tầng mạng - Sản xuất kinh doanh vật tư, trang thiết bị hạ tầng, thiết bị viễn thông - kinh doanh sản phẩm dịch vụ viễn thông, (iv) Phát triển và thuê hạ tầng mạng - Xây dựng và thi công cơ sở hạ tầng - Sản xuất kinh doanh vật tư, trang thiết

bị hạ tầng, thiết bị viễn thông - kinh doanh sản phẩm dịch vụ viễn thông.

Về số năm hoạt động: 100% doanh nghiệp khảo sát có số năm hoạt động từ 3 đến 5 năm trở lên. Trong đó, có 3% doanh nghiệp hoạt động từ 3 đến 5 năm, 30% doanh nghiệp có số năm hoạt động từ trên 5 năm đến dưới 15 năm, 35% doanh nghiệp từ 15 năm trở lên.

Về đặc điểm đáp viên: 100% đáp viên giữ vị trí từ phó trưởng phòng trở lên, có trình độ học vấn từ Đại học trở lên. Cấp Trưởng/phó phòng chiếm 73%, 27% là ở cấp cao hơn (TGD/P.TGD, GD/P.GD). Trong đó, thâm niên làm việc trong ngành từ 6 đến 20 năm trở lên chiếm phần lớn 81%, 9% có số năm làm việc trên 20 năm, còn lại 7% có số năm làm việc từ 1 đến 5 năm.

3.3. Xử lý dữ liệu

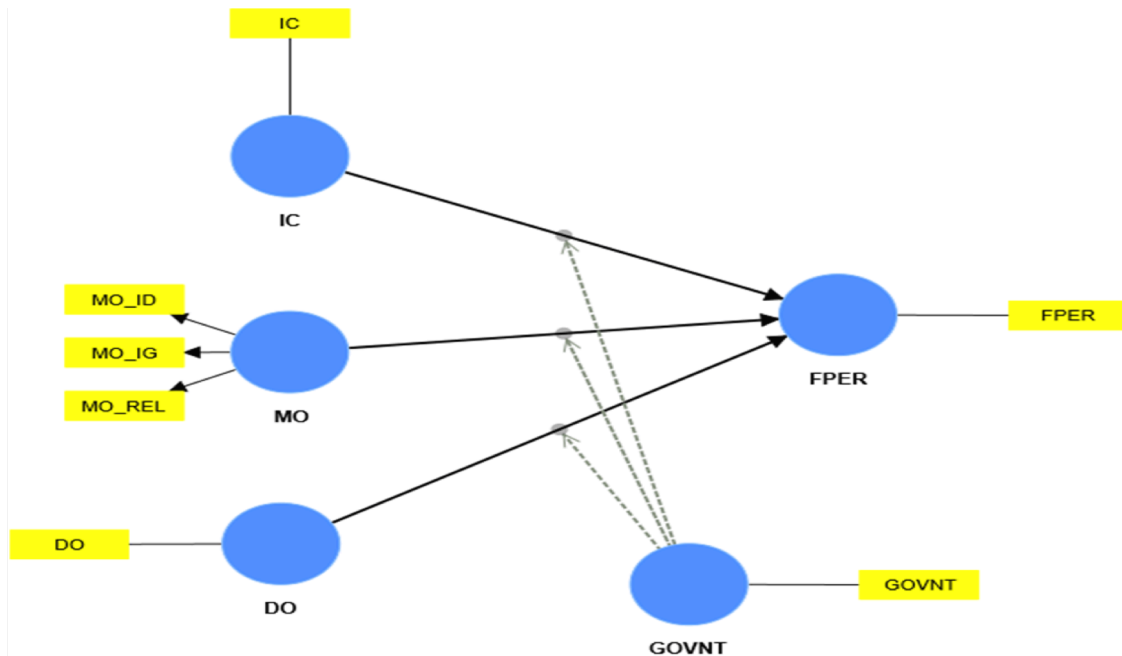
Bài báo sử dụng Mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần - PLS - SEM, với dữ liệu được phân tích bằng phần mềm hỗ trợ là SmartPLS 4.0. Do đó, nghiên cứu tuân thủ các bước phân tích PLS-SEM theo quy trình hai bước để đánh giá mô hình nghiên cứu tổng thể thông qua *mô hình đo lường và mô hình cấu trúc* (Hair Jr et al., 2020; Hair Jr et al., 2021). Bên cạnh đó, bài báo cũng tham khảo những chỉ tiêu đánh giá của các tác giả khác phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Mục đích của *đánh giá mô hình đo lường* là để đánh giá chất lượng của các biến quan sát với từng khái niệm đo lường (biên tiềm ẩn) tương ứng của chúng, bao gồm cả các khái niệm đơn hướng và đa hướng. Kết quả hầu hết tất cả các biến quan sát (thang đo) đều có hệ số tải $\geq 0,7$ (Hair Jr et al., 2020; Hair Jr et al., 2021), cho thấy các biến quan sát giải thích tốt cho các khái niệm mà chúng đo lường trong mô hình (Xem bảng 1). Ở **bảng 1** cũng thể hiện kết quả đánh giá *độ tin cậy* và *độ hội tụ*. Độ tin cậy của thang đo được đánh giá

thông qua *Cronbach α* , trong đó *Cronbach α* đánh giá độ nhất quán giữa các biến quan sát trong cùng một nhân tố và kiểm tra biến quan sát nào là phù hợp và không phù hợp để đưa vào thang đo. Hệ số này chỉ được đảm bảo sau khi đã chắc chắn rằng các biến quan sát đã đáp ứng tiêu chuẩn của hệ số tải nhân tố. Kết quả xử lý dữ liệu cho thấy *thang đo có độ tin cậy cao* khi tất các biến tiềm ẩn đều có *Cronbach α* 0.7 (Hair Jr et al., 2020), như vậy các biến quan sát trong mô hình đạt độ nhất quán với cùng một nhân tố mà chúng quan sát và không có biến quan sát nào không phù hợp. Các khái niệm nghiên cứu đáp ứng *độ hội tụ* khi các chỉ số phương sai trích trung bình (AVE) $\geq 0,5$ (Hair Jr et al., 2020; Hair Jr et al., 2021), kết quả cho thấy các nhân tố có (AVE) $> 0,5$ tức là các biến tiềm ẩn giải thích trung bình hơn 50% biến thiên của từng biến quan sát tương ứng. Các nhân tố cũng đạt độ khác biệt cao khi căn bậc hai AVE mỗi biến tiềm ẩn cao hơn tất cả tương quan giữa các biến tiềm ẩn với nhau (Fornell-Larcker, 1981) (xem bảng 2).

Ở mô hình cấu trúc là đánh giá các chỉ tiêu về đa cộng tuyến (VIF), R bình phương, ý nghĩa đường dẫn của các mối quan hệ trực tiếp và gián tiếp của mô hình lý thuyết (xem bảng 3 và 4). Kết quả mô hình cấu trúc cho thấy giữa các biến tiềm ẩn $VIF \leq 3.5$, kết luận khả năng mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến cao (Hair Jr et al., 2020; Hair Jr et al., 2021). Bên cạnh đó, *R bình phương (R^2)* của một biến là đánh giá mức độ giải thích của các biến độc lập tác động lên biến phụ thuộc. Giá trị R bình phương ở ngưỡng từ 0 đến 1, R bình phương càng tiến về 1 cho thấy mức độ giải thích càng cao. Kết quả mô hình cho thấy, mức độ giải thích các biến độc lập lên biến phụ thuộc hiệu quả kinh doanh (FPER) là 0.53 cao hơn ngưỡng tham chiếu

0.26 (Cohen, 1988), vì vậy mô hình có mức độ giải thích cao. Kỹ thuật bootstrapping re-sampling (5.000), với độ tin cậy 95% (mức ý nghĩa 5%), có lưu ý thêm ở mức ý nghĩa 10% (độ tin cậy 90%) được áp dụng trong mô hình đường dẫn nhằm kiểm định mối quan hệ của các giả thuyết trong mô hình đề xuất (Hình 1). Để đánh giá mức độ tác động trong mối quan hệ giữa các biến, nghiên cứu dùng hệ số f^2 với ngưỡng tham khảo theo Cohen (1988).

doanh của doanh nghiệp (F.PER). Trong khi đó, giả thuyết H1 bác bỏ vì mức p-value >0.1, có nghĩa là định hướng kỹ thuật số (DO) không có mối quan hệ trực tiếp với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp (FPER) (Xem bảng 5). Tóm lại, (1) định hướng thị trường và năng lực đổi mới sáng tạo thúc đẩy trực tiếp hiệu quả kinh doanh, (2) định hướng kỹ thuật số không trực tiếp thúc đẩy hiệu quả kinh doanh.



(Nguồn: Kết quả phân tích Smart-PLS)

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

3.4. Kết quả

Về mối quan hệ trực tiếp, mô hình nghiên cứu đề xuất 3 (ba) mối quan hệ tác động tích cực trực tiếp giữa các nguồn lực động với hiệu quả kinh doanh (giả thuyết H1, H2, H3). Kết quả kiểm định cho thấy, chấp nhận các giả thuyết H2 và H3 với mức p-value <0.05. Bên cạnh đó f^2 lần lượt là 0.06, $0.95 \geq 0.35$ (Cohen, 1988) cho thấy mức độ tác động là lớn giữa định hướng thị trường (MO) và năng lực đổi mới sáng tạo (IC) với hiệu quả kinh

Về mối quan hệ điều tiết, mô hình đề xuất chính sách chính phủ (Govt) đóng vai trò điều tiết các mối quan hệ giữa năng lực động với hiệu quả kinh doanh, thể hiện qua các giả thuyết H4a, H4b, H4c. Kết quả cho thấy, (1) có sự điều tiết của chính sách chính phủ lên mối quan hệ giữa định hướng thị trường và hiệu quả kinh doanh và (2) có sự điều tiết của chính sách chính phủ lên mối quan hệ giữa năng lực đổi mới sáng tạo và hiệu quả kinh doanh, khi các mức p-value < 0.05 (Xem bảng 5).

Bảng 1: Kết quả mô hình đo lường biến quan sát

| Mã hóa | | Hệ số tải |
|--|--|-----------|
| Định hướng thị trường (MO) Cronbach $\alpha = 0.849$; AVE = 0.768; Độ tin cậy tổng hợp = 0.86 (theo nghiên cứu Ngo & O'Cass (2012); thang Likert 7 điểm - 1 = "hoàn toàn không đồng ý" and 7 = "hoàn toàn đồng ý") | | |
| MO_IG | Năng lực dữ liệu Cronbach $\alpha = 0.78$; AVE = 0.69; Độ tin cậy tổng hợp = 0.804 | |
| 1 | Doanh nghiệp xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng như: phản hồi về cung cấp sản phẩm, dịch vụ; phân phối sản phẩm, dịch vụ; nhu cầu của KH về sản phẩm, dịch vụ; sở thích của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ. | 0.86 |
| 2 | Doanh nghiệp xây dựng cơ sở dữ liệu về đối thủ cạnh tranh như: sản phẩm, dịch vụ; giá cả; chương trình quảng cáo, khuyến mãi/khuyến mại; các động thái chiến lược của đối thủ cạnh tranh. | 0.83 |
| 3 | Doanh nghiệp xây dựng cơ sở dữ liệu về nhà cung cấp như: quy trình sản xuất, những thông lệ trong ngành, nhóm khách hàng. | 0.8 |
| MO_ID | Năng lực phổ cập thông tin Cronbach $\alpha = 0.79$; AVE = 0.69; Độ tin cậy tổng hợp = 0.906 | |
| 1 | Dữ liệu khách hàng thu thập được (như phản hồi về cung cấp sản phẩm, dịch vụ; phân phối sản phẩm, dịch vụ; nhu cầu của KH về sản phẩm, dịch vụ; sở thích của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ) được phổ biến trong toàn doanh nghiệp thông qua các công cụ truyền thông (như văn bản, các cuộc họp giữa các phòng ban). | 0.88 |
| 2 | Dữ liệu đối thủ cạnh tranh thu thập được (như sản phẩm, dịch vụ; giá cả; chương trình quảng cáo, khuyến mãi/khuyến mại; các động thái chiến lược) được phổ biến trong toàn doanh nghiệp thông qua các công cụ truyền thông (như văn bản, các cuộc họp giữa các phòng ban). | 0.77 |
| 3 | Dữ liệu nhà cung cấp thu thập được (như quy trình sản xuất, những thông lệ trong ngành, nhóm nhà cung cấp) được phổ biến trong toàn doanh nghiệp thông qua các công cụ truyền thông (như văn bản, các cuộc họp giữa các phòng ban). | 0.83 |
| MO-REL | Khả năng đáp ứng Cronbach $\alpha = 0.7$; AVE = 0.62; Độ tin cậy tổng hợp = 0.73 | |
| 1 | Doanh nghiệp phản ứng nhanh chóng với những dữ liệu khách hàng mà doanh nghiệp xây dựng và cập nhật. | 0.84 |
| 2 | Doanh nghiệp phản ứng nhanh chóng với những dữ liệu về đối thủ cạnh tranh mà doanh nghiệp xây dựng và cập nhật. | 0.68 |
| 3 | Doanh nghiệp phản ứng nhanh chóng với những dữ liệu về nhà cung cấp mà doanh nghiệp xây dựng và cập nhật. | 0.83 |

| | | |
|-------------|---|------|
| IC | Năng lực đổi mới sáng tạo (IC) <i>Cronbach $\alpha = 0.79$; AVE = 0.69; Độ tin cậy tổng hợp = 0.81 (theo nghiên cứu Ngo & O'Cass (2012); Likert 7 - điểm 1 = "hoàn toàn tệ hơn đối thủ" and 7 = "hoàn toàn tốt hơn đối thủ")</i> | |
| 1 | Đổi mới trong chiến lược marketing (sản phẩm, dịch vụ; phân phối; giá cả; chương trình tiếp thị...) | 0.74 |
| 2 | Đã đưa ra nhiều sản phẩm và dịch vụ mới | 0.82 |
| 3 | Có những đổi mới trong quy trình sản xuất | 0.76 |
| 4 | Có những đổi mới trong quản trị/quản lý | 0.8 |
| | Định hướng kỹ thuật số (DO) <i>Cronbach $\alpha = 0.92$; AVE = 0.76; Độ tin cậy tổng hợp = 0.93 (theo nghiên cứu Yu và cộng sự (2023); Likert 7 - điểm 1 = "hoàn toàn không đồng ý" và 7 = "hoàn toàn đồng ý")</i> | |
| 1 | Chúng tôi là một trong những nhà tiên phong thử nghiệm công nghệ mới nhất trong sản xuất kinh doanh | 0.86 |
| 2 | Chúng tôi tăng mức độ quan hệ của các thành viên (nhà cung cấp, nhà phân phối, khách hàng...) trong kênh bằng việc xây dựng hệ thống kỹ thuật số. | 0.88 |
| 3 | Chúng tôi xây dựng hệ thống kỹ thuật số cho hoạt động liên lạc (kiểm soát) nội bộ/kênh thành viên | 0.89 |
| 4 | Liên tục thử nghiệm/tìm kiếm những công nghệ mới để cập nhật các sản phẩm và dịch vụ kỹ thuật số của công ty thu hút và phục vụ thị trường. | 0.84 |
| 5 | Nhận diện được sự thay đổi trong xu hướng tiêu dùng sản phẩm/dịch vụ kỹ thuật số của khách hàng bằng việc thử nghiệm công nghệ mới để phát triển sản phẩm mới. | 0.88 |
| FPER | Hiệu quả kinh doanh <i>Cronbach $\alpha = 0.82$; AVE = 0.74; Độ tin cậy tổng hợp = 0.83 (theo nghiên cứu Ngo & O'Cass (2013); Likert 7- điểm 1 = "hoàn toàn tệ hơn đối thủ" and 7 = "hoàn toàn tốt hơn đối thủ")</i> | |
| 1 | Đạt được mức lợi nhuận mong muốn | 0.85 |
| 2 | Đạt được mức tăng trưởng doanh thu mong muốn | 0.89 |
| 3 | Đạt được thị phần mong muốn | 0.84 |
| Govt | Chính sách chính phủ (Govt) <i>Cronbach $\alpha = 0.79$; AVE = 0.54; Độ tin cậy tổng hợp = 0.8 (theo nghiên cứu (Hadjimanolis, 1999; Malik & Kotabe, 2011); Likert 7 - điểm 1 = "hoàn toàn không đồng ý" và 7 = "hoàn toàn đồng ý")</i> | |
| 1 | Doanh nghiệp có được dữ liệu thông tin thương mại về thị trường (trong nước nước ngoài) từ những cơ sở dữ liệu có sẵn của chính phủ | 0.7 |
| 2 | Chính phủ hỗ trợ doanh nghiệp tham gia các chương trình xúc tiến thương mại | 0.74 |
| 3 | Chính phủ hỗ trợ doanh nghiệp phân phối sản phẩm ra thị trường (trong và ngoài nước) | 0.71 |
| 4 | Những chính sách chính phủ về mua sắm, đấu thầu là phù hợp và hỗ trợ cho doanh nghiệp trong hoạt động sản xuất kinh doanh, phát triển CSHT | 0.77 |
| 5 | Những chính sách chính phủ về bằng phát minh, sáng chế và các giấy phép (hành nghề, thi công...) là phù hợp và hỗ trợ cho doanh nghiệp trong hoạt động sản xuất kinh doanh, xây dựng/phát triển CSHT | 0.76 |

(Nguồn: Kết quả phân tích Smart-PLS)

Bảng 2: Độ phân biệt - Ma trận Fornell Larcker

| | DO | FPER | GOVNT | IC | MO_ID | MO_IG | MO_REL |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| DO | 0.875 | | | | | | |
| FPER | 0.551 | 0.863 | | | | | |
| GOVNT | 0.704 | 0.592 | 0.739 | | | | |
| IC | 0.724 | 0.658 | 0.629 | 0.787 | | | |
| MO_ID | 0.554 | 0.560 | 0.622 | 0.622 | 0.832 | | |
| MO_IG | 0.602 | 0.515 | 0.588 | 0.658 | 0.627 | 0.833 | |
| MO_REL | 0.669 | 0.656 | 0.716 | 0.664 | 0.705 | 0.625 | 0.792 |

(Nguồn: Kết quả phân tích Smart-PLS)

Bảng 3: Kết quả đa cộng tuyến

| | VIF |
|---------------|-------|
| DO -> FPER | 2.729 |
| GOVNT -> FPER | 2.590 |
| IC -> FPER | 2.709 |
| MO -> FPER | 3.082 |

(Nguồn: Kết quả phân tích Smart-PLS)

Bảng 4: Kết quả R bình phương

| | R - Bình phương | R - Bình phương điều chỉnh |
|------|-----------------|----------------------------|
| FPER | 0.530 | 0.517 |

(Nguồn: Kết quả phân tích Smart-PLS)

4. Thảo luận và kết luận

4.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Từ kết quả kiểm định mô hình, bức tranh của vấn đề nghiên cứu “Năng lực động và Hiệu quả kinh doanh: vai trò của Chính sách chính phủ đối với doanh nghiệp viễn thông Việt Nam” được phác họa cụ thể và rõ nét. Qua đó trả lời cho vai trò của các nguồn lực động gồm định hướng kỹ thuật số (DO), định hướng thị trường (MO) và năng lực đổi mới sáng tạo (IC) trong mối quan hệ với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, đồng xác định được mức độ tác động của chính sách chính phủ đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp viễn thông Việt Nam.

Định hướng kỹ thuật số không thúc đẩy trực tiếp hiệu quả kinh doanh đối với doanh nghiệp viễn thông, điều này có thể được lý giải bằng lý thuyết chi phí giao dịch (Nagle et al., 2020). Chi phí giao dịch được hiểu là chi phí chuyển giao giữa hai thực thể trên thị trường hoặc trong cùng một tổ chức. Trong doanh nghiệp viễn thông kinh doanh sản phẩm dịch vụ số, hiểu dưới góc độ chi phí chuyển giao trong cùng tổ chức thì định hướng kỹ thuật số là yếu tố tạo ra chi phí cho doanh nghiệp, vì muốn triển khai hiệu quả kỹ thuật số các doanh nghiệp phải tốn chi phí đầu tư (Nagle et al., 2020) và tính hiệu quả của đầu tư công nghệ kỹ thuật số này cần được đánh giá trong dài hạn (Mishra et al.,

Bảng 5: Kết quả mô hình đường dẫn

| Giả thuyết | Mối quan hệ | p-giá trị | β | Kết quả |
|---|------------------|-----------|---------|-------------------|
| H1: Định hướng kỹ thuật số (DO) thúc đẩy trực tiếp hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp viễn thông Việt Nam | DO → IC | 0.570 | | H1: Bác bỏ |
| H2: Định hướng thị trường có mối quan hệ tích cực với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp Viễn thông Việt Nam | MO → PER | 0.000 | 0.3 | H2: Chấp nhận |
| H3: Năng lực đổi mới sáng tạo có mối quan hệ tích cực với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp viễn thông tại Việt Nam | IC → PER | 0.000 | 0.35 | H3: Chấp nhận |
| H4a: Chính sách chính phủ điều tiết mối quan hệ dương của Định hướng kỹ thuật số và Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp viễn thông Việt Nam | Govt x DO → FPER | | | |
| H4b: Chính sách chính phủ điều tiết mối quan hệ dương của Định hướng thị trường và Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp viễn thông Việt Nam | Govt x MO → FPER | 0.006 | 0.127 | H4b: Chấp nhận |
| H4c: Chính sách chính phủ điều tiết mối quan hệ dương của Năng lực đổi mới sáng tạo và Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp viễn thông Việt Nam | Govt x IC → FPER | 0.013 | 0.091 | H4c: Chấp nhận |

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích Smart-PLS)

2022). Kết quả của nghiên cứu này phù hợp với góc nhìn của các nghiên cứu trước đó, góp phần khẳng định thêm cho đề xuất của Protogerou và cộng sự (2012) rằng năng lực động cũng tạo ra chi phí, cần khám phá thêm việc liệu chi phí của năng lực động ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh như thế nào.

Sự thúc đẩy của định hướng thị trường (MO) một cách trực tiếp hay gián tiếp đối với hiệu quả kinh doanh vẫn còn mang nhiều tranh cãi trong giới học giả. Mặc dù đa số các nghiên cứu thực nghiệm cho kết quả định hướng thị trường có tác động trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh (Sett, 2018),

tuy nhiên cũng không ít nghiên cứu cho kết luận định hướng kinh doanh không tạo ra ảnh hưởng trực tiếp mà qua cơ chế của một yếu tố trung gian tạo ra hiệu quả kinh doanh vượt trội cho doanh nghiệp (Osuaqwu, 2019). Chính vì vậy, kết quả nghiên cứu này đóng góp và làm rõ thêm cho sự ảnh hưởng trực tiếp MO đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, kết quả cũng cho thấy về khả năng doanh nghiệp phản ứng nhanh chóng với những dữ liệu khách hàng mà doanh nghiệp xây dựng và cập nhật còn chưa thật sự hiệu quả. Doanh nghiệp đã có sự nhìn nhận đúng mức về tầm quan trọng của dữ liệu khách hàng, tuy nhiên có vẻ như giải pháp hoặc hành động để đáp ứng với thị trường còn có “khoảng trống”.

Năng lực đổi mới sáng tạo (IC) trong nghiên cứu này có nội hàm là quá trình doanh nghiệp không ngừng phát minh, khám phá và áp dụng ý tưởng mới để tạo ra sản phẩm hoặc quy trình kinh doanh. Đây là những hoạt động có hệ thống trong quy trình thị trường, sản xuất, vận hành, tổ chức, chuyển giao tri thức, công nghệ diễn ra bên trong và bên ngoài doanh nghiệp trong quá trình phát minh trên. Chính nhờ những sự đổi mới và cập nhật không ngừng này mà năng lực đổi mới sáng tạo đóng vai trò trọng yếu trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh vượt trội cho doanh nghiệp (Cho & Pucik, 2005) và trở thành một trong những nhân tố then chốt để xây dựng hoạt động kinh doanh vững chắc và phát triển bền vững (Hofmann et al., 2012). Kết quả nghiên cứu này cùng với nghiên cứu của Inigo and Albareda (2019) và nhiều nghiên cứu khác củng cố thêm cho vai trò của năng lực đổi mới sáng tạo - một trong những đại diện của

nguồn lực động - thúc đẩy cho hiệu quả kinh doanh. Ngoài ra về mặt bối cảnh, kết quả này đóng góp cho khoa học về năng lực động trong ngành viễn thông Việt Nam.

Chính sách chính phủ điều tiết tích cực đến hiệu quả kinh doanh đặt mối quan hệ với năng lực như năng lực đổi mới sáng tạo và định hướng thị trường. Môi trường bên ngoài gồm “sự thúc đẩy của khách hàng, chính sách chính phủ và cường độ cạnh tranh”, các nhân tố này có khả năng đóng vai trò điều tiết lên mối quan hệ giữa định hướng thị trường và năng lực đổi mới sáng tạo với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp (Inigo & Albareda, 2019; Khan et al., 2020). Như vậy, kết quả này tương đồng với những nghiên cứu trước khi giải thích được vai trò điều tiết của chính sách chính phủ đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Mặc dù kết quả nghiên cứu không thể hiện sự ảnh hưởng của chính sách lên định hướng kỹ thuật số do DO không tác động lên hiệu quả kinh doanh, nhưng trong thực tế ngành viễn thông Việt Nam, chính sách tác động sâu sắc một cách gián tiếp đến DO thông qua sự ảnh hưởng lên cơ sở hạ tầng viễn thông. Trên thực tế, Chính phủ đặc biệt ưu tiên, hỗ trợ việc đầu tư xây dựng, phát triển cơ sở hạ tầng viễn thông, sản phẩm, dịch vụ viễn thông công nghệ cao để tạo nguồn lực phát triển một cách bền vững, an toàn, an ninh, phổ rộng và phổ cập. Đây là định hướng chiến lược tạo nền tảng cho năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành Viễn thông, để từ đó tạo lợi thế cạnh tranh quốc gia là nhiệm vụ trọng tâm của tất cả doanh nghiệp trong ngành (Chỉ thị số 01/CT-BTTTT về định hướng phát triển ngành Thông tin và Truyền thông năm 2022). Thực tiễn ngành viễn thông, *cơ sở hạ tầng viễn thông* đóng vai trò then

chốt, mang tính đặc thù của ngành. Không xây dựng được cơ sở hạ tầng viễn thông lõi (như các công trình viễn thông, hệ thống mạng truyền dẫn qua các tuyến cáp quang biển, trục quốc gia, quốc tế hướng đất liền) thì không thể triển khai các hạ tầng cao hơn như hạ tầng số, chuyển đổi số, kỹ thuật số - đồng nghĩa với việc không triển khai được định hướng kỹ thuật số. Sự điều phối của chính phủ ảnh hưởng rất đáng kể đến kế hoạch và hoạt động xây dựng, phát triển cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp trong ngành, thông qua các cơ chế/quy định như: về mua sắm đấu thầu và quy định về giấy phép thi công triển khai CSHT, bằng phát minh sáng chế. Đồng thời, sự điều tiết này cũng giúp doanh nghiệp viễn thông trong nước có thời gian chuẩn bị để đảm bảo sự tồn tại trước sự xâm nhập của các doanh nghiệp nước ngoài trên thị trường. Ví dụ như chính sách quy định về lộ trình xâm nhập vào thị trường viễn thông Việt Nam đối với các doanh nghiệp ngoại; quy định về doanh nghiệp nước ngoài không được trực tiếp xây dựng, phát triển cơ sở hạ tầng mạng viễn thông mà chỉ được kinh doanh sản phẩm dịch vụ viễn thông giá trị gia tăng.

5. Hàm ý quản trị

Dựa trên kết quả nghiên cứu và thảo luận, nghiên cứu này xin đưa ra hàm ý quản trị bao gồm những kiến nghị đến chính phủ và một vài gợi ý đến các nhà lãnh đạo của các doanh nghiệp trong ngành viễn thông, nhằm góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh ngành, thúc đẩy hiệu quả kinh doanh cho doanh nghiệp toàn ngành.

Xuất phát từ phân tích sự tác động gián tiếp của chính sách chính phủ lên định hướng kỹ thuật số thông qua sự ảnh hưởng lên cơ sở hạ tầng trong ngành viễn thông. Nghiên cứu

kiến nghị doanh nghiệp viễn thông Việt Nam tạo ra liên minh chiến lược để nâng cao năng lực cơ sở hạ tầng, tạo lợi thế cạnh tranh phục vụ cho phát triển bền vững. Phương án này xuất phát từ quản trị chiến lược toàn cầu (Lasserre, 2017), tạo liên minh chiến lược để tăng nguồn lực từ đó giúp tăng năng lực của toàn hệ thống sản xuất kinh doanh, do đặc điểm các doanh nghiệp trong ngành viễn thông là một chuỗi mắt xích giá trị. Do đó, các doanh nghiệp nhóm đầu chuỗi (Viettel VNPT, Mobifone) hoàn toàn có thể đóng vai trò “cầm trịch” xây dựng liên minh giá trị. Điều này giúp các đơn vị sản xuất trong ngành tập trung nguồn lực, trao đổi công nghệ, kỹ thuật lẫn nhau để cùng phát triển. Từ đó tạo thặng dư kinh doanh, giúp các đơn vị tiếp tục tái đầu tư và yên tâm đầu tư vào chuyên môn sản xuất, kỹ thuật công nghệ. Dẫn tới về dài hạn, từng doanh nghiệp trong mạng lưới trưởng thành về năng lực sản xuất kinh doanh, càng làm cho mạng lưới kinh doanh của liên minh nói riêng và hệ sinh thái của ngành nói chung ngày càng vững mạnh, tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững.

Ngoài ra, cần hướng đến chia sẻ, dùng chung cơ sở hạ tầng viễn thông bằng việc Bộ Thông tin và Truyền thông ban hành cơ chế riêng cho doanh nghiệp trong ngành về vấn đề này. Cơ sở hạ tầng viễn thông đang trên hành trình vừa xây dựng vừa hoàn thiện, điều này dẫn đến sự phát triển cơ sở hạ tầng không đồng đều giữa các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ viễn thông. Nguyên nhân đến từ nhiều phía khách quan lẫn chủ quan, vì vậy nếu doanh nghiệp trong ngành thực hiện được giải pháp liên minh chiến lược thì vấn đề về cơ sở hạ tầng sẽ được khắc phục vì các bên có thể chia sẻ, dùng chung cơ sở hạ tầng.

Xuất phát từ định hướng thị trường và năng lực đổi mới sáng tạo có tác động mạnh mẽ lên hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp viễn thông, nghiên cứu đề xuất các Tập đoàn viễn thông (hàng đầu) Việt Nam cần mở rộng thị trường ra quốc tế và đầu tư vào đổi mới sáng tạo công nghệ, sản xuất kinh doanh. Về thị trường các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam còn khá bó hẹp trong nước (đặc biệt ở mảng sản xuất, kinh doanh nguyên vật liệu, cáp quang, thiết bị, cơ sở hạ tầng). Một số tập đoàn hàng đầu (Viettel, VNPT, Mobifone, FPT) đã có hoạt động liên kết đầu tư với các nước trong khu vực (như Cambodia, Lào, Myanma, Hoa Kỳ, Haiti, Mozambique...), tuy nhiên hiệu quả kinh doanh chưa đạt như mục tiêu. Các doanh nghiệp còn lại trong ngành đa phần xuất khẩu nhờ vào cung cấp sản phẩm cho hoạt động đầu tư của các tập đoàn đầu ngành, chứ chưa khai phá được thị trường nước ngoài. Giải pháp là doanh nghiệp đầu ngành cần mở rộng thị trường hơn nữa thông qua các hoạt động đầu tư, liên kết, tuy nhiên điều này cần có sự phối hợp và hỗ trợ từ cấp chính phủ ở nhiều mặt với doanh nghiệp vì viễn thông là một ngành đặc thù, liên quan đến chính sách an ninh quốc phòng của một quốc gia.

Ngành viễn thông là hệ sinh thái từ khâu hạ tầng đến sản xuất, kinh doanh sản phẩm dịch vụ, vậy nên ngoài sự chủ đạo của các tập đoàn, vai trò của từng nhóm doanh nghiệp tham gia vào chuỗi cũng rất quan trọng tạo ra một hệ sinh thái vững mạnh. Do đó, doanh nghiệp trong từng nhóm cần có phương án nuôi dưỡng và phát triển nguồn lực phù hợp đáp ứng thị trường. Để giải quyết được “vấn đề khoảng trống” trong phản ứng với dữ liệu thị trường, đối với nhóm sản xuất kinh doanh

vật tư, thiết bị cần có định hướng đa dạng dòng sản phẩm cho nhu cầu trong nước và xây dựng thương hiệu hướng đến quốc tế. Các doanh nghiệp trong nhóm này hầu hết tập trung vào một sản phẩm và cung cấp cho thị trường trong nước. Xuất khẩu nếu có thì đang thực hiện theo các dự án đầu tư của các tập đoàn ở nước ngoài. Doanh nghiệp chưa có sự chủ động trong tìm kiếm thị trường quốc tế. Một lý do khác cho sự hạn chế này cũng đến từ mặt đáp ứng năng lực sản xuất và chất lượng sản phẩm. Vì vậy, các doanh nghiệp cần tập trung vào cải thiện hơn nữa quy trình sản xuất, quản trị, nghiên cứu R&D để cải thiện những điểm yếu nêu trên.

Mặt khác, doanh nghiệp cần đầu tư vào đổi mới, sáng tạo về công nghệ, sản xuất kinh doanh. Các doanh nghiệp đầu ngành với tiềm lực mạnh, có thể dành đầu tư nâng năng lực đổi mới sáng tạo thông qua hoạt động R&D để tập trung vào phân khúc kinh doanh sản phẩm dịch vụ giá trị gia tăng (kinh doanh trên hạ tầng số). Thực tế đã có những doanh nghiệp tách mình ra khỏi hoạt động sản xuất thuần sản phẩm để hướng tới phân khúc kinh doanh trên hạ tầng số (ví dụ như kinh doanh truyền thông số, giải pháp số hóa), nghiên cứu phát triển ra những sản phẩm, thiết bị công nghệ phụ trợ (thiết bị chuyển đổi bù áp, những vật liệu thay thế bảo vệ môi trường), tuy nhiên những sản phẩm trên vẫn chưa được phổ biến và còn chưa cạnh tranh được với những sản phẩm nhập khẩu (về giá, tính cập nhật) và vẫn chưa mang tính đột phá, đón đầu.

Xuất phát từ nhân tố chính sách chính phủ có tác động đối với mối quan hệ giữa định hướng thị trường, và đổi mới sáng tạo với hiệu quả kinh doanh, nghiên cứu đề xuất Bộ

Thông tin và Truyền thông xem xét xây dựng kênh thông tin riêng - chính phủ số - nhằm hỗ trợ doanh nghiệp nhiều hơn nữa về thị trường kinh doanh. Đa số doanh nghiệp chưa thấy được sự hỗ trợ của chính sách trong việc phát triển thị trường, thông tin về thị trường trên hệ thống thông tin quốc gia, hoặc chương trình xúc tiến thương mại. Điều này có khả năng hạn chế đến hoạt động nghiên cứu, phát triển của doanh nghiệp trong sản xuất, kinh doanh do thiếu thông tin từ thị trường trong và ngoài nước, dẫn đến sự thiếu cập nhật trong khi đổi mới sáng tạo chính là khả năng doanh nghiệp cập nhật về thị trường và về công nghệ. Chính vì vậy, cần có sự đầu tư vào chính phủ số bằng cách các bộ/ngành, cụ thể là Bộ Thông tin và Truyền thông nên xây dựng một cổng thông tin quốc gia riêng cho doanh nghiệp viễn thông, vì thời đại của công nghệ phát triển cũng làm tăng mong cầu của nhân dân, doanh nghiệp đối với chính phủ về phương diện cung cấp và cập nhật thông tin (Wirtz et al., 2021) (Wirtz và cộng sự, 2021). Qua đó cập nhật, phổ biến thông tin về sự thay đổi, hỗ trợ của chính sách, các hoạt động xúc tiến thương mại, thị trường trong và ngoài nước để doanh nghiệp nắm bắt và chủ động xây dựng nguồn lực kinh doanh phù hợp với điều kiện thực tiễn của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, Bộ TT&TT cần có một cơ chế cụ thể, rõ ràng giúp doanh nghiệp đầu ngành đẩy nhanh tốc độ triển khai hoạt động đổi mới sáng tạo. Khoảng trống công nghệ là điểm hạn chế của doanh nghiệp viễn thông Việt Nam. Tức là hiện doanh nghiệp đang học và làm theo công nghệ của thế giới. Doanh nghiệp đầu ngành có tâm huyết đầu tư vào nghiên cứu phát triển sản phẩm công nghệ cao, nhằm hướng vào kinh doanh sản phẩm

sản phẩm giá trị gia tăng (như big data, IoT...). Tuy nhiên, thời gian từ lúc xây dựng dự án cho đến khi xin được phê duyệt, giải ngân còn kéo dài, dẫn đến dự án đã trở nên lạc hậu so với thế giới.

6. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nhìn chung, nghiên cứu phác họa một bức tranh tương đối tổng thể về hoạt động và thực trạng sản xuất kinh doanh của ngành viễn thông Việt Nam: các mục tiêu nghiên cứu được giải đáp và có kết quả tích cực. Tuy nhiên, nghiên cứu vẫn còn những hạn chế. *Thứ nhất là về mẫu nghiên cứu* do đặc thù của ngành viễn thông, nên mẫu khảo sát bao trùm tất cả các loại hình doanh nghiệp và lĩnh vực kinh doanh trong ngành (nhóm kinh doanh dịch vụ, kinh doanh hạ tầng, sản xuất kinh doanh vật tư, thiết bị, kinh doanh nguyên vật liệu, phụ kiện). Mẫu nghiên cứu được khảo sát trên diện rộng nhưng không tránh khỏi có sự kém đồng đều về lượng mẫu đại diện phân bố trong từng khu vực địa lý, về quy mô và số lượng mẫu đại diện trong từng nhóm. Bên cạnh đó, phương pháp lấy mẫu snowball cũng là nguyên nhân dẫn đến hạn chế nêu trên. *Thứ hai là các nguồn lực động khám phá được chỉ đại diện cho ngành Viễn thông*, trong khuôn khổ của nghiên cứu này khám phá được một số nguồn lực động như định hướng kỹ thuật số, định hướng thị trường, năng lực đổi mới sáng tạo với hiệu quả kinh doanh. Vì vậy, cũng chưa khám phá được hết các nguồn lực là lợi thế của ngành viễn thông nói riêng và chỉ phản ánh được cho trong bối cảnh của ngành, chưa mang tính đại diện rộng rãi cho các lĩnh vực kinh doanh khác. *Thứ ba là về cơ sở hạ tầng viễn thông*, thực tiễn cho thấy cơ sở hạ tầng viễn thông đóng một vai trò kết nối rất quan trọng và có ảnh hưởng đến quá trình

số hóa cũng như hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, chưa được khai thác và làm rõ bằng thực nghiệm trong nghiên cứu này.

Từ những hạn chế trên, có thể triển khai các hướng nghiên cứu tiếp theo. Thứ nhất là tiếp tục khám phá thêm những năng lực động trong ngành viễn thông và xem xét thêm mối quan hệ giữa năng lực mới khám phá thêm với tổng thể mô hình đã nghiên cứu này, chẳng hạn khám phá vai trò của cơ sở hạ tầng viễn thông là năng lực động. Bên cạnh đó có thể ứng dụng nghiên cứu này để kiểm định ở bối cảnh quốc gia khác hoặc/và ngành khác tạo ra sự đa dạng thêm cho những nghiên cứu năng lực động ở Việt Nam nói riêng và thế giới. ♦

Tài liệu tham khảo:

- Akhtar, P., Ullah, S., Amin, S. H., Kabra, G., & Shaw, S. (2020). Dynamic capabilities and environmental sustainability for emerging economies' multinational enterprises. *International Studies of Management & Organization*, 50(1), 27-42. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1703376>
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49. <https://doi.org/10.1111/j.14682370.2008.00251.x>
- Araújo, C. C. S. d., Pedron, C. D., & Bitencourt, C. (2018). Identifying and assessing the scales of dynamic capabilities: a systematic literature review. *Revista de Gestão*, 25(4), 390-412. <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-0021>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barreto, I. (2009). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Chesbrough, H., Heaton, S., & Mei, L. (2021). Open innovation with Chinese characteristics: a dynamic capabilities perspective. *R&D Management*, 51(3), 247-259. <https://doi.org/10.1111/radm.12438>
- Cho, H.-J., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555-575. <https://doi.org/10.1002/smj.461>
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioural sciences 2nd ed Lawrence Erlbaum Associates. *Hillsdale, NJ*.
- David, O. O. (2019). Nexus between telecommunication infrastructures, economic growth and development in Africa: Panel vector autoregression (P-VAR) analysis. *Telecommunications Policy*, 43(8), 101816. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.03.005>
- Dmytriyev, S. D., Freeman, R. E., & Hörisch, J. (2021). The Relationship between Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility: Differences, Similarities, and Implications for Social Issues in Management. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1441-1470. <https://doi.org/10.1111/joms.12684>
- Guo, H., Xu, E., & Jacobs, M. (2014). Managerial political ties and firm performance during institutional transitions: An analysis of mediating mechanisms. *Journal of Business Research*, 67(2), 116-127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.009>

- Hadjimanolis, A. (1999). Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country (Cyprus). *Technovation*, 19(9), 561-570. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(99\)00034-6](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(99)00034-6)
- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250. <https://doi.org/10.1002/smj.955>
- Hofmann, K. H., Theyel, G., & Wood, C. H. (2012). Identifying Firm Capabilities as Drivers of Environmental Management and Sustainability Practices - Evidence from Small and Medium-Sized Manufacturers. *Business Strategy and the Environment*, 21(8), 530-545. <https://doi.org/10.1002/bse.739>
- Inigo, E. A., & Albareda, L. (2019). Sustainability oriented innovation dynamics: Levels of dynamic capabilities and their path-dependent and self-reinforcing logics. *Technological Forecasting and Social Change*, 139, 334-351. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.11.023>
- Khan, O., Daddi, T., & Iraldo, F. (2020). The role of dynamic capabilities in circular economy implementation and performance of companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 3018-3033. <https://doi.org/10.1002/csr.2020>
- Kindermann, B., Beutel, S., Garcia de Lomana, G., Strese, S., Bendig, D., & Brettel, M. (2021). Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. *European Management Journal*, 39(5), 645-657. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.009>
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. *Journal of Management*, 34(6), 1152-1189. <https://doi.org/10.1177/0149206308324322>
- Lasserre, P. (2017). *Global strategic management*. Bloomsbury Publishing.
- Lin, Y., & Wu, L.-Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407-413. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.019>
- Malhotra, N. K., Agarwal, J., & Peterson, M. (1996). Methodological issues in cross-cultural marketing research: A state of the art review. *International marketing review*, 13(5), 7-43.
- Malik, P. O. R., & Kotabe, M. (2011). Dynamic Capabilities, Government Policies, and Performance in Firms from Emerging Economies. *Trends and Indications in International Business*, 195.
- Mishra, R., Singh, R. K., & Papadopoulos, T. (2022). Linking Digital Orientation and Data-Driven Innovations: A SAP–LAP Linkage Framework and Research Propositions. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1-13. <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3153588>

- Mousavi, S., Bossink, B., & van Vliet, M. (2018). Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 203, 224-239. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.215>
- Murphy, W. H., & Wilson, G. A. (2022). Dynamic capabilities and stakeholder theory explanation of superior performance among award-winning hospitals. *International Journal of Healthcare Management*, 15(3), 211-219. <https://doi.org/10.1080/20479700.2020.1870356>
- Nagle, F., Seamans, R., & Tadelis, S. (2020). Transaction cost economics in the digital economy: A research agenda. *Harvard Business School Strategy Unit Working Paper*(21-009). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3661856>
- Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2012). In Search of Innovation and Customer-related Performance Superiority: The Role of Market Orientation, Marketing Capability, and Innovation Capability Interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 861-877. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00939.x>
- Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2013). Innovation and business success: The mediating role of customer participation. *Journal of Business Research*, 66(8), 1134-1142. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.009>
- Osuagwu, C. (2019). Market orientation conceptualizations, components and performance-impacts: A literature review and conceptual framework. *International Journal of Marketing Studies*, 11(2), 102-114.
- Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126-133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.024>
- Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and corporate change*, 21(3), 615-647.
- Quinton, S., Canhoto, A., Molinillo, S., Pera, R., & Budhathoki, T. (2018). Conceptualising a digital orientation: antecedents of supporting SME performance in the digital economy. *Journal of Strategic Marketing*, 26(5), 427-439.
- Schweiger, S. A., Stettler, T. R., Baldauf, A., & Zamudio, C. (2019). The complementarity of strategic orientations: A meta-analytic synthesis and theory extension. *Strategic Management Journal*, 40(11), 1822-1851.
- Sett, R. K. (2018). Market orientation – firm performance link in a dynamic environment: looking inside the black box. *AMS Review*, 8(3), 163-179. <https://doi.org/10.1007/s13162-017-0099-2>
- Susniene, D., & Sargunas, G. (2009). Prerequisites of stakeholder management in an organization. *Engineering Economics*, 62(2).
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [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)

Tse, A. C. B., Sin, L. Y. M., Yau, O. H. M., Lee, J. S. Y., & Chow, R. (2004). A firm's role in the marketplace and the relative importance of market orientation and relationship marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1158-1172. <https://doi.org/10.1108/03090560410548915>

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>

Wirtz, B. W., Langer, P. F., & Schmidt, F. W. (2021). Digital Government: Business Model Development For Public Value Creation - A Dynamic Capabilities Based Framework. *Public Administration Quarterly*, 45(3), 232-255. <https://doi.org/10.37808/paq.45.3.2>

Yu, W., Wong, C. Y., Chavez, R., & Jacobs, M. (2023). Surfing with the tides: how digitalization creates firm performance through supply chain entrainment. *International Journal of Operations & Production Management, ahead-of-print(ahead-of-print)*. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2022-0678>

Zhang, M., Qi, Y., Wang, Z., Zhao, X., & Pawar, K. S. (2019). Effects of business and political ties on product innovation performance: Evidence from China and India. *Technovation*, 80-81, 30-39. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.12.002>

Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 731-747. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.20>

Summary

Since the advent of the Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0), the realm of technology has undergone constant change and evolution. Within this context, dynamic capabilities assume an even more crucial role, as firms must seamlessly integrate novel innovations with their existing technological structure. In addition, the global economy also experiences a rapid transformation, primarily driven by information and communications technology (ICT), of which high-tech industries such as telecommunications are considered vital components. Telecommunications, from a macro perspective, benefits from being one of the investment priority of the government with the aim to develop technological infrastructure along with high-tech products and services. This approach hopes to foster a landscape for business competition within the industry, which in turn helps bolster the nation's competitive advantage. From the sample of 260 firms in the telecommunications industry, this study delves into the telecommunications industry, employing a combination of dynamic capabilities theory and stakeholder theory. It sets out to explore the role of dynamic capabilities, including digital orientation (DO), market orientation (MO), and innovation capability (IC), in their relationship with firm performance (FPER). Furthermore, it assesses the extent to which government policies influence these relationships. The results from PLS-SEM analysis underscore the significant regulatory role of government policies in shaping the relationship between dynamic capabilities and the business performance of telecommunications firms.