

TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HÓA HỢP TÁC VÀ CHIA SẺ TRI THỨC ĐẾN LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA CÁC KHÁCH SẠN VỪA VÀ NHỎ VIỆT NAM

INFLUENCE OF COLLABORATIVE CULTURE AND KNOWLEDGE SHARING ON COMPETITIVE ADVANTAGE OF VIETNAM SMEs

Lê Ba Phong*, Thân Thanh Sơn

TÓM TẮT

Mục đích của nghiên cứu là đánh giá những tác động của văn hóa hợp tác và chia sẻ tri thức đến lợi thế cạnh tranh của các khách sạn vừa và nhỏ Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng mô hình phương trình cấu trúc SEM và dữ liệu thu thập được từ 135 cán bộ quản lý ở các khách sạn vừa và nhỏ Việt Nam để phân tích và lượng hóa mối quan hệ giữa các nhân tố trong mô hình nghiên cứu. Các phương pháp kiểm định Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và hồi quy tuyến tính được sử dụng nhằm kiểm tra độ tin cậy của thang đo và mối quan hệ của các nhân tố trong mô hình nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu cho thấy văn hóa hợp tác và hoạt động chia sẻ tri thức giữa các nhân viên trong khách sạn tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của khách sạn. Kết quả nghiên cứu nhấn mạnh sự cần thiết phải tăng cường và phát triển một môi trường văn hóa tích cực trên tinh thần hợp tác và xem đây là giải pháp có nghĩa quan trọng nhất để thúc đẩy hoạt động chia sẻ kiến thức của cán bộ, nhân viên khách sạn, qua đó cải thiện và tăng cường lợi thế cạnh tranh của khách sạn trong dài hạn.

Từ khóa: Văn hóa hợp tác; chia sẻ tri thức; lợi thế cạnh tranh; khách sạn vừa và nhỏ Việt Nam.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the effects of collaborative culture and knowledge sharing on the competitive advantage of Vietnamese small and medium hotels. This study utilized the structural equation modeling (SEM) and data collected from 135 managers in small and medium hotels in Vietnam to analyze and quantify the relationship between factors in the research model. Cronbach's Alpha testing methods, confirmatory factor analysis (CFA) and linear regression are used to test the reliability of the scales and the relationship among the latent factors in the research model. The findings show that the collaborative culture and knowledge sharing of hotel employees induce a positive impact on hotels' competitive advantage. The research results emphasize the need to build and develop a positive cultural environment in the spirit of cooperation to foster knowledge sharing activities, thereby improving and enhancing the hotel's competitive advantage in the long term.

Keywords: Collaborative culture; knowledge sharing; competitive advantage; Vietnam small and medium hotels.

Khoa Du lịch, Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội

*Email: lebaiphong.vn@gmail.com

Ngày nhận bài: 10/01/2021

Ngày nhận bài sửa sau phản biện: 10/5/2021

Ngày chấp nhận đăng: 25/6/2021

1. GIỚI THIỆU

Sự hội nhập kinh tế của Việt Nam vào nền kinh tế khu vực và thế giới đang diễn ra ngày càng sâu rộng, đặc biệt kể từ khi Việt Nam gia nhập vào Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á (ASEAN) tháng 12 năm 2015 và gần đây nhất tham gia vào hiệp định thương mại tự do Việt Nam - EU (EVFTA) tháng 8 năm 2020. Điều này đã mở ra nhiều tiềm năng và cơ hội để thúc đẩy sự phát triển kinh tế Việt Nam nói chung và phát triển kinh tế du lịch nói riêng. Gắn với bối cảnh một quốc gia đang phát triển và mới nổi như Việt Nam [1]. Theo Tổng cục Du lịch Việt Nam, tính chung trong giai đoạn 2015 - 2019, ngành du lịch Việt Nam đạt tốc độ tăng trưởng cao với tốc độ 22,7%. Theo công bố mới nhất năm 2019, Việt Nam được tổ chức Du lịch thế giới (UNTWO) xếp hạng là 1 trong 10 quốc gia có tốc độ tăng trưởng du lịch nhanh nhất thế giới. Phát triển kinh tế du lịch được coi là hướng đi có tầm quan trọng chiến lược, có tác động tích cực đến sự phát triển của nhiều ngành kinh tế, thu hút ngoại tệ, góp phần tạo ra nhiều việc làm, nâng cao thu nhập, và cải thiện đời sống của nhân dân. Tuy nhiên, do ảnh hưởng chưa có hồi kết và những tác động tiêu cực của đại dịch Covid-19, đã khiến cho hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp, đặc biệt các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam trong lĩnh vực khách sạn - du lịch bị suy giảm và tổn thất nặng nề. Trong bối cảnh đó, việc nghiên cứu, khám phá và xác định được các giải pháp hữu hiệu, cũng như những nhân tố tích cực để tăng cường lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp khách sạn - du lịch vừa và nhỏ là rất quan trọng.

Lợi thế cạnh tranh của khách sạn được coi là chìa khóa giúp khách sạn tạo ra ưu thế vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh chính, giúp họ tồn tại và phát triển trong dài hạn trước những biến động phức tạp của môi trường xã hội, xu hướng toàn cầu hóa và thách thức ngày càng tăng từ môi trường kinh doanh [2]. Nhận thức được áp lực của cạnh tranh, lãnh đạo các doanh nghiệp trong ngành khách sạn - du lịch đã không ngừng khám phá nhằm xác định một hướng đi phù hợp để nâng cao hiệu quả kinh doanh và năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp. Tuy nhiên phần lớn trong số đó vẫn gặp nhiều khó khăn trong việc cải thiện lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp [3]. Các doanh nghiệp

Việt Nam và các doanh nghiệp ngành khách sạn - du lịch phải đối diện với nhiều rủi ro và thách thức trước những thay đổi về công nghệ và môi trường bởi đa số các doanh nghiệp Việt Nam có quy mô vừa và nhỏ (chiếm tỉ lệ 98,1%) với sự hạn chế nhất định về vốn, nguồn lực và khả năng R&D để đổi mới và nâng cao năng lực cạnh tranh [3, 4]. Do đó, việc nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn dựa trên những khoản đầu tư lớn vào đổi mới công nghệ là sự lựa chọn thứ yếu. Nói cách khác, nghiên cứu, khám phá và phát hiện các yếu tố khả thi, ít tốn kém, đồng thời có tác dụng thúc đẩy đáng kể năng lực cạnh tranh của các khách sạn vừa và nhỏ càng trở nên cần thiết và ý nghĩa.

Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng văn hóa hợp tác (VHHT) có vai trò quan trọng trong việc tạo ra một môi trường cởi mở, tin tưởng và hợp tác, là gốc rễ thúc đẩy sự chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm và bí quyết của nhân viên với đồng nghiệp, từ đó giúp tăng cường hiệu suất hoạt động của cá nhân và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp [5-7]. Tuy nhiên, nghiên cứu về mối quan hệ giữa VHHT, chia sẻ kiến thức (CSTT) và lợi thế cạnh tranh vẫn còn hạn chế [6, 8]. Theo hiểu biết của tác giả, có rất ít các công trình nghiên cứu điều tra tác động của VHHT và CSTT đến lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam trong lĩnh vực khách sạn - du lịch. Điều này đã hạn chế hiểu biết của các nhà quản trị trong lĩnh vực khách sạn về cách thức sử dụng các nguồn lực sẵn có và ít tốn kém để tăng cường lợi thế cạnh tranh của họ. Do đó, để mang lại những hiểu biết sâu sắc hơn về mối quan hệ giữa VHHT, CSTT và lợi thế cạnh tranh, bài báo sẽ thực hiện một nghiên cứu định lượng, dựa trên việc thu thập và phân tích số liệu sơ cấp từ 135 cán bộ quản trị tại các khách sạn vừa và nhỏ Việt Nam.

Trên cơ sở những khoảng trống lý thuyết và thực tiễn đề cập trên, nghiên cứu này được thực hiện nhằm giải đáp những câu hỏi nghiên cứu sau:

1. Giữa VHHT và CSTT, nhân tố nào có tác động tích cực hơn đến lợi thế cạnh tranh của khách sạn?
2. CSTT có hoạt động như một nhân tố trung gian trong mối quan hệ giữa VHHT và lợi thế cạnh tranh của khách sạn?
3. Lãnh đạo các khách sạn vừa và nhỏ Việt Nam nên làm gì để tăng cường lợi thế cạnh tranh của khách sạn?

Kết quả nghiên cứu thực nghiệm cho thấy cả VHHT và CSTT đều có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của các khách sạn vừa và nhỏ. Đặc biệt, VHHT tạo ra những tác động lớn hơn đến lợi thế cạnh tranh hơn so với tác động của CSTT đến lợi thế cạnh tranh. Kết quả nghiên cứu được kỳ vọng mang đến những hiệu quả sâu sắc hơn cho nhà quản trị các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong lĩnh vực khách sạn, giúp họ phát huy có hiệu quả những nguồn lực nội tại và có được định hướng chiến lược đúng đắn cần ưu tiên theo đuổi để tăng cường lợi thế cạnh tranh cho khách sạn.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1. Mối quan hệ giữa văn hóa hợp tác và lợi thế cạnh tranh

Theo Porter [9] lợi thế cạnh tranh bắt nguồn từ năng lực cốt lõi của một tổ chức cho phép tổ chức hoạt động tốt

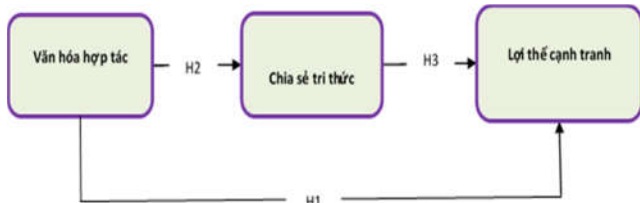
hơn và đạt được vị trí độc tôn trên thị trường ở một hoặc một số lĩnh vực hoạt động nhất định so với các đối thủ cạnh tranh chính. Năng lực cốt lõi của tổ chức thường liên quan đến tập hợp các kỹ năng, khả năng và nguồn lực cụ thể mà một tổ chức/doanh nghiệp sở hữu cũng như cách họ sử dụng những nguồn lực đó vào quá trình sản xuất kinh doanh để cải thiện hiệu suất và các kết quả đầu ra. Nhiều công trình nghiên cứu cho thấy: nếu nguồn lực và năng lực riêng có của doanh nghiệp hội tụ 4 đặc điểm: có giá trị, khan hiếm, khó bắt chước và không thể thay thế, thì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ được định hình và giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu suất, hiệu quả kinh doanh và thu được lợi nhuận trên mức trung bình của ngành [10-12]. Theo Lei và cộng sự [5], một doanh nghiệp được coi là đạt được lợi thế cạnh tranh nếu doanh nghiệp đó có được vị trí vững chắc trên thị trường bằng chiến lược tạo giá trị và thu được lợi ích bền vững từ chiến lược đó. Những doanh nghiệp như vậy đồng thời khiến cho các đối thủ cạnh tranh không thể sao chép thành công chiến lược mà họ theo đuổi. Do vậy xây dựng và phát triển các năng lực cốt lõi có ý nghĩa quan trọng giúp các doanh nghiệp phát triển lợi thế cạnh tranh riêng có của họ.

Văn hóa doanh nghiệp được định nghĩa là tập hợp các giá trị, niềm tin, chuẩn mực và hành vi được chia sẻ rộng rãi bởi các thành viên trong tổ chức và tạo nên bản sắc đặc trưng của tổ chức [13, 14]. Văn hóa doanh nghiệp là một phạm trù phức tạp, được nghiên cứu và phân loại theo nhiều cách khác nhau tùy theo đặc điểm bối cảnh và cấp độ nghiên cứu [15]. Là một hình thức cụ thể của văn hóa doanh nghiệp, văn hóa hợp tác (VHHT) hàm chứa các giá trị cốt lõi được đặc trưng bởi: tầm nhìn dài hạn; chấp nhận và quản trị sự thay đổi; làm việc theo nhóm; tôn trọng lẫn nhau; nhấn mạnh tinh thần cởi mở, hợp tác và chia sẻ kiến thức giữa các thành viên trong tổ chức [7, 8]. VHHT chính là nguồn gốc tạo nên sức mạnh tập thể, được xây dựng dựa trên sự tôn trọng, quan tâm và hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên trong tổ chức [5, 8].

Mối quan hệ tích cực giữa VHHT và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp đã được thảo luận và minh chứng bởi nhiều công trình nghiên cứu trước. Cụ thể, theo Kotter và Heskett [16], các giá trị cốt lõi của văn hóa doanh nghiệp thường được sử dụng rộng rãi như một yếu tố cạnh tranh độc lập và đặc biệt phù hợp với các thị trường siêu năng động như trường hợp của các doanh nghiệp Nissan và Zappos. Ahmed và cộng sự [17] chỉ ra rằng VHHT đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy các quá trình chia sẻ tri thức trong tổ chức, giúp nâng cao tính sáng tạo và đổi mới của các nhân viên. Điều này rất có lợi cho việc phát hiện và phát triển các năng lực cốt lõi của tổ chức để tạo ra lợi thế cạnh tranh. Lei và cộng sự [5] chỉ ra những tác động tích cực của VHHT đến khả năng học tập và chia sẻ kiến thức trong tổ chức, qua đó cho phép các doanh nghiệp Việt Nam tạo ra lợi thế cạnh tranh dựa trên sự khác biệt và lợi thế chi phí thấp. Gần đây, kết quả nghiên cứu thực nghiệm của Nguyen và cộng sự [6] cho thấy VHHT chính là tiền đề của khả năng đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp đồng

thời là cơ sở giúp doanh nghiệp cải thiện lợi thế cạnh tranh trong dài hạn. Bên cạnh đó, theo quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV - Resource-based view), nhóm tác giả cho rằng VHHT chính là một loại năng lực đặc biệt mà các doanh nghiệp khách sạn nên theo đuổi bởi VHHT hội tụ đầy đủ 4 khía cạnh cấu thành năng lực cốt lõi tạo nên lợi thế cạnh tranh, đó là có giá trị, hiếm, không thể bắt chước và khó thay thế. Trên cơ sở những biện luận này, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết sau (hình 1):

H1. VHHT tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của các khách sạn vừa và nhỏ Việt Nam



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

2.2. Mối quan hệ giữa văn hóa hợp tác và chia sẻ tri thức

Tri thức được biết đến như là một loại tài sản vô hình và quý giá của doanh nghiệp [18]. Hiệu quả trong quá trình chia sẻ kiến thức là yếu tố quyết định sự thành công trong công tác quản trị nguồn lực tri thức, giúp tổ chức có cơ hội chia sẻ và dụng những kiến thức mới có giá trị vào thực tiễn đổi mới và tạo ra lợi thế cạnh tranh. Chia sẻ tri thức (CSTT) là quá trình chuyển giao, trao đổi, hoặc phổ biến kiến thức từ người/nhóm người này sang người/nhóm người khác [19]. Lei và cộng sự [1] định nghĩa CSTT quá trình trao đổi dữ liệu, thông tin, bí quyết, kỹ năng, kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn giữa các nhân viên nhằm giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ cá nhân và mục tiêu của tổ chức.

VHHT được coi là điều kiện cơ bản để thúc đẩy hành vi CSTT giữa các nhân viên trong tổ chức. Thật vậy, theo Sveiby và Simons [20], môi trường hợp tác đầy nhanh quá trình CSTT, đồng thời, sự chia sẻ kiến thức sẽ được tối đa hóa khi nhân viên có sự cộng tác ở tất cả các cấp bậc trong hệ thống quản trị của tổ chức. Mueller [21] đưa ra bằng chứng cho thấy các giá trị văn hóa tập trung vào hợp tác và cởi mở có tác động tích cực đến hoạt động CSTT giữa các nhân viên tại các công ty ở Châu Âu. Kucharska và Kowalczyk [22] chỉ ra rằng VHHT có liên quan tích cực đến hành vi CSTT giữa các chuyên gia Ba Lan trong ngành xây dựng. Gần đây, Yang và cộng sự [8] cho rằng các giá trị quan trọng của VHHT (như khuyến khích sự phối hợp và làm việc theo nhóm, giao tiếp cởi mở và cởi mở, tôn trọng và tin tưởng) sẽ tạo điều kiện tích cực cho các tương tác xã hội, quá trình truyền thông, và hoạt động chia sẻ kiến thức giữa các nhân viên trong các doanh nghiệp ở Trung Quốc. Những nhận định và bằng chứng trên cho thấy tác động tích cực của VHHT đối với CSTT, để lượng hóa những tác động của VHHT đối với CSTT ở các khách sạn vừa và nhỏ Việt Nam, giả thuyết sau được đề xuất:

H2. VHHT tác động tích cực đến hoạt động CSTT tại các khách sạn vừa và nhỏ Việt Nam

2.3. Mối quan hệ giữa chia sẻ tri thức và lợi thế cạnh tranh

Các nghiên cứu trước đây cho thấy bằng chứng về mối tương quan tích cực giữa CSTT và lợi thế cạnh tranh. Cụ thể, nghiên cứu của Davenport và cộng sự [23] và nghiên cứu của Salisbury [24] cho thấy sự liên quan tích cực của CSTT đối với lợi thế cạnh tranh của một tổ chức vì nó giúp nhân viên trong tổ chức đó có nhiều cơ hội lựa chọn phương án hành động tốt hơn thông qua quá trình chia sẻ, học hỏi và sử dụng những kiến thức hữu ích từ đồng nghiệp. Bằng cách sử dụng dữ liệu thu thập được từ mẫu khảo sát gồm 112 nhà quản lý cấp cao, nghiên cứu thực nghiệm của Almahamid và cộng sự [25] cho thấy CSTT có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến lợi thế cạnh tranh của các công ty ở Jordan. Le và Lei [26] đã nhấn mạnh vai trò quan trọng của hoạt động CSTT đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Nghiên cứu của Son và cộng sự [4] ở bối cảnh các doanh nghiệp Việt Nam cho thấy, CSTT có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam. Cuối cùng, dựa trên phương pháp nghiên cứu điển hình tại một trong những khách sạn lớn nhất ở Scandanavia, Skinnarl và cộng sự [27] nhấn mạnh: nếu khách sạn có thể thúc đẩy quá trình chia sẻ kiến thức và khả năng học tập trong tổ chức, thì khách sạn sẽ trở nên hiệu quả hơn trong cạnh tranh.

Những biện luận trên đã hỗ trợ cho mối quan hệ tích cực giữa CSTT và lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, nghiên cứu về mối quan hệ giữa CSTT và lợi thế cạnh tranh của các khách sạn vừa và nhỏ Việt Nam vẫn còn hạn chế. Do đó, giả thuyết sau được đề xuất:

H3. CSTT có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của các khách sạn vừa và nhỏ Việt Nam

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, tác giả sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Đặc biệt, để đưa ra bằng chứng xác thực về mối quan hệ giữa các nhân tố trong mô hình nghiên cứu, tác giả đã tiến hành thu thập số liệu sơ cấp thông qua bảng hỏi và phân tích xử lý số liệu trên phần mềm SPSS và AMOS phiên bản 22.

3.1. Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu được tiến hành dựa trên mẫu nghiên cứu gồm 36 khách sạn vừa và nhỏ Việt Nam. Mẫu nghiên cứu được nhóm tác giả thực hiện theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện, thông qua quá trình thu thập số liệu của các sinh thực tập tốt nghiệp tại các khách sạn vừa và nhỏ. Để đáp ứng mục tiêu nghiên cứu, đối tượng tham gia khảo sát phải đảm bảo là các nhà quản trị của các khách sạn vừa và nhỏ, ví dụ như: giám đốc/trưởng các bộ phận kế toán, bộ phận marketing, bộ phận buồng, tiền sảnh và ẩm thực. Biến quan sát sử dụng trong nghiên cứu được thu thập từ những công trình nghiên cứu có uy tín trước đây. Tác giả sau đó tiến hành tham khảo ý kiến chuyên gia để hiệu chỉnh và xây dựng bảng hỏi. Danh mục các biến quan sát được trình bày trong bảng 1. Nghiên cứu phát ra 200 phiếu khảo sát, thu về 160 phiếu trong đó có 135 phiếu hợp lệ để đưa vào phân tích.

Nghiên cứu có 22 biến quan sát dùng đo lường 3 nhân tố. Theo tiêu chuẩn của Hair [28] thì kích thước mẫu tối

thiếu phải lớn hơn 5 lần số biến quan sát là $22 \times 5 = 110$ phiếu. Do đó, với 135 phiếu hợp lệ, nghiên cứu đã đảm bảo tiêu chuẩn về kích thước mẫu dùng để phân tích nhân tố khám phá và kiểm định mô hình hồi quy đa biến.

3.2. Đo lường

Các biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert năm mức độ (với 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: Không đồng ý, 3: Bình thường, 4: Đồng ý và 5: Hoàn toàn đồng ý).

Bảng 1. Thang đo các nhân tố trong mô hình nghiên cứu

Tên biến	Biến quan sát	Nguồn
Văn hóa hợp tác		
VHHT1	Những thay đổi trong khách sạn được coi là tự nhiên và cần thiết	Le & cộng sự [7]
VHHT2	Khách sạn coi nhân viên là tài sản quý giá và luôn đánh giá cao sự cống hiến của họ	
VHHT3	Khách sạn đánh giá cao những thử nghiệm và khám phá của nhân viên	
VHHT4	Khách sạn khuyến khích và đánh giá cao các quan điểm khác nhau của nhân viên	
VHHT5	Nhân viên trong khách sạn luôn tôn trọng những ý kiến và đóng góp của nhau	
VHHT6	Những vướng mắc được thảo luận cởi mở và bình đẳng giữa các nhân viên	
VHHT7	Khách sạn khuyến khích sự hợp tác giữa các phòng ban và bộ phận với nhau	
VHHT8	Tất cả nhân viên đều nhận thức được kỳ vọng của người quản lý trực tiếp	
Chia sẻ tri thức		
CSTT1	Tôi thường đưa ra các đề xuất khi trao đổi công việc với đồng nghiệp	Yang & cộng sự [8]
CSTT2	Tôi sẵn sàng chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm của mình với đồng nghiệp	
CSTT3	Tôi sẵn sàng trả lời các câu hỏi liên quan đến công việc của đồng nghiệp	
CSTT4	Tôi thường ghi lại thông tin quan trọng từ các tài liệu hoặc báo cáo	
CSTT5	Tôi sẵn lòng giảng giải cho đồng nghiệp những vấn đề phức tạp	
CSTT6	Tôi sẵn sàng tạo cơ hội công việc cho các đồng nghiệp ít kinh nghiệm hơn	
CSTT7	Tôi sẵn sàng cung cấp cho đồng nghiệp những thông tin và tài liệu mà họ cần	
CSTT8	Tôi tư vấn cho đồng nghiệp người/bộ phận có thể giải quyết các thắc mắc của họ	
CSTT9	Tôi thường động viên các đồng nghiệp khi họ gặp khó khăn trong quá trình trao đổi kiến thức	
CSTT10	Tôi tìm cách diễn đạt ý tưởng của mình theo cách đơn giản nhất trong quá trình trao đổi để đồng nghiệp hiểu được đầy đủ nội dung	

Lợi thế cạnh tranh		
LTCT1	Khách sạn đạt được lợi thế cạnh tranh về chi phí thấp so với các đối thủ cạnh tranh chính	Nguyễn & cộng sự [6]
LTCT2	Khách sạn có năng lực quản lý tốt hơn các đối thủ cạnh tranh chính	
LTCT3	Khả năng sinh lời của khách sạn tốt hơn các đối thủ cạnh tranh chính	
LTCT4	Khách sạn có vị trí chắc chắn và luôn đi đầu trong một số lĩnh vực quan trọng	

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Phân tích nhân tố khẳng định

Để đánh giá độ tin cậy nội tại của các thang đo, nhóm tác giả sử dụng Cronbach's Alpha để kiểm tra độ tin cậy của thang đo, sau đó thực hiện kiểm định giá trị của các thang đo bằng phương pháp EFA đối với các biến độc lập.

Kết quả phân tích EFA cho thấy biến quan sát CSTT6 có hệ số tải nhỏ hơn 0,3. Do đó, nghiên cứu tiến hành loại biến CSTT6 khi tiến hành các phân tích tiếp theo trong việc đo lường hoạt động chia sẻ tri thức.

Bảng 2. Phân tích nhân tố khẳng định và độ tin cậy của mô hình đo lường

Các biến tiềm ẩn/nhân tố	Mean	SD	Biến quan sát	Hệ số tải	Ca	Độ tin cậy
Văn hóa hợp tác (VHHT)	3,42	0,47	VHHT1	0,778***	0,91	CR = 0,91
			VHHT2	0,792***		
			VHHT3	0,695***		
			VHHT4	0,756***		
			VHHT5	0,707***		
			VHHT6	0,710***		
			VHHT7	0,822***		
			VHHT8	0,741***		
Chia sẻ tri thức (CSTT)	3,47	0,57	CSTT1	0,872***	0,95	CR = 0,95
			CSTT2	0,865***		
			CSTT3	0,768***		
			CSTT4	0,918***		
			CSTT5	0,750***		
			CSTT7	0,759***		
			CSTT8	0,843***		
			CSTT9	0,842***		
			CSTT10	0,828***		
			Lợi thế cạnh tranh (LTCT)	3,56		
LTCT2	0,839***					
LTCT3	0,805***					
LTCT4	0,858***					

Notes: Ca $\geq 0,7$; CR $\geq 0,7$; AVE $\geq 0,5$; *** Significant at $p < 0,001$.

Kết quả thống kê ở bảng 2 cho thấy các giá trị Ca của các nhân tố trong khoảng 0,90 đến 0,95 là cao hơn mức ý nghĩa

0,7 theo khuyến nghị của Nunnally và Bernstein [29] đã khẳng định độ tin cậy của thang đo dùng trong nghiên cứu.

Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được dùng để đánh giá tính hợp lệ của mô hình tổng thể, tính hội tụ và phân biệt của các cấu trúc. Kết quả phân tích CFA ở bảng 2 cho thấy tất cả các hệ số tải (Factor loadings) và độ tin cậy tổng hợp (C.R) nằm trong phạm vi chấp nhận được và có ý nghĩa thống kê $p < 0,001$. Trong đó, hệ số tải nhân tố trong khoảng từ 0,695 đến 0,918; độ tin cậy tổng hợp trong khoảng từ 0,90 đến 0,95; trung bình phương sai trích (AVE) nằm trong khoảng từ 0,65 đến 0,86; do đó mô hình nghiên cứu đáp ứng được các tiêu chí về tính phân biệt và hội tụ.

Nghiên cứu sử dụng các chỉ số: Chi-square/df (CMIN/df), chỉ số phù hợp (GFI) và sai số trung bình bình phương xấp xỉ (RMSEA); chỉ số phù hợp tiêu chuẩn (NFI), chỉ số phù hợp điều chỉnh (AGFI) và chỉ số phù hợp so sánh (CFI) để đo mức độ phù hợp của mô hình.

Bảng 3 cho thấy các chỉ số này đều nằm trong ngưỡng giá trị cho phép. Do đó mô hình đo lường là đảm bảo độ tin cậy và phù hợp cho việc phân tích tương quan giữa các nhân tố.

Bảng 3. Chỉ số phù hợp tổng thể của mô hình CFA

Các chỉ số	Giá trị	Ngưỡng giá trị đề xuất
Absolute fit measures		
CMIN/df	1,958	$\leq 2^a; \leq 5^b$
GFI	0,800	$\geq 0,90^a; \geq 0,80^b$
RMSEA	0,085	$\leq 0,80^a; \leq 0,10^b$
Incremental fit measures		
NFI	0,856	$\geq 0,90^a; \geq 0,80^b$
AGFI	0,749	$\geq 0,90^a; \geq 0,70^b$
CFI	0,923	$\geq 0,90^a;$

Note: a Ngưỡng tốt nhất; b Ngưỡng chấp nhận được.

4.2. Kết quả nghiên cứu

Mô hình phương trình cấu trúc (SEM) được sử dụng với kỹ thuật maximum likelihood estimation (ước tính khả năng xảy ra tối đa) để kiểm tra các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu bởi hai lý do. Thứ nhất, phương pháp SEM được sử dụng rộng rãi do khả năng phân tích các tương quan hồi quy trên một mô hình và thử nghiệm duy nhất [30]. Thứ hai, dễ dàng tiến hành thử nghiệm đối với các hiệu ứng trung gian và điều tiết, đồng thời cho kết quả với độ tin cậy cao [30, 31]. Tổng hợp kết quả nghiên cứu được thể hiện trong bảng 4, 5 và hình 2.

Bảng 4. Kết quả nghiên cứu từ mô hình cấu trúc (SEM)

Giả thuyết	Hệ số Beta	t-value	Kết quả
H1 Văn hóa hợp tác → Lợi thế cạnh tranh	0,45***	4,346	Supported
H2 Văn hóa hợp tác → Chia sẻ tri thức	0,62***	6,934	Supported
H3 Chia sẻ tri thức → Lợi thế cạnh tranh	0,34***	3,533	Supported

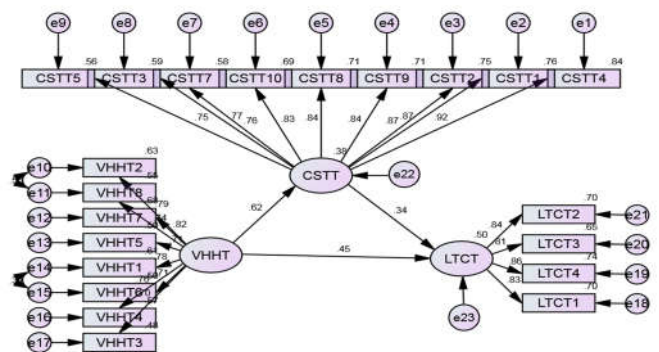
Note: *** $p < 0,001$ level.

Tác động trực tiếp

Đối với giả thuyết H1, kết quả trong bảng 4 cho thấy tác động tích cực của VHHT đối với lợi thế cạnh tranh ($\beta = 0,45; p < 0,001$) Do đó, các giả thuyết H1 được chấp nhận. Kết quả này hàm ý rằng những tác động của VHHT đối với lợi thế cạnh tranh của khách sạn là rất đáng kể và có ý nghĩa.

Về mối quan hệ giữa VHHT và CSTT, bảng 4 chỉ ra rằng VHHT có tác động tích cực và có ý nghĩa đối với hoạt động CSTT của khách sạn ($\beta = 0,62; p < 0,001$). Do đó, giả thuyết H2 được chấp nhận.

Chi-square=360,200; df=184; p=.000
 Chi-square/df=1.958
 GFI=.800; CFI=.923; NFI=.856; TLI=.913; IFI=.924
 RMSEA=.085



Hình 2. Tổng hợp kết quả nghiên cứu từ mô hình cấu trúc SEM

Kết quả nghiên cứu cho thấy tác động của CSTT đối với lợi thế cạnh tranh ($\beta = 0,34; p < 0,001$) là tích cực và có ý nghĩa thống kê. Do đó, giả thuyết H3 được chấp nhận. Tổng hợp kết quả từ bảng 4, nghiên cứu tiết lộ rằng VHHT có những tác động mạnh hơn đến lợi thế cạnh tranh so với tác động của CSTT đến lợi thế cạnh tranh ($0,45 > 0,34$).

Tác động gián tiếp

Để kiểm tra và cung cấp bằng chứng về vai trò trung gian của CSTT giữa VHHT và lợi thế cạnh tranh của khách sạn, theo khuyến nghị của Preacher và Hayes [32], nghiên cứu sử dụng phương pháp khoảng tin cậy bootstrap với 3.000 lần lặp để kiểm tra ý nghĩa và độ tin cậy của các tác động gián tiếp (bảng 5).

Bảng 5. Khoảng tin cậy của các tác động gián tiếp

Đường dẫn	Tác động trực tiếp	Tác động gián tiếp	Tác động tổng thể	Khoảng tin cậy	
				Giới hạn dưới	Giới hạn trên
VHHT→CSTT→LTCT	0,45***	0,20***	0,65***	0,096	0,334

Note: *** $p < 0,001$.

Bảng 5 cho thấy tác động gián tiếp của VHHT đối với lợi thế cạnh tranh của khách sạn ($\beta = 0,20; p < 0,001$) là có ý nghĩa thống kê với $p < 0,001$ và nằm trong khoảng tin cậy 0,096 - 0,334. Do đó, kết quả nghiên cứu đã chỉ ra bằng chứng về vai trò trung gian của CSTT trong mối quan hệ giữa VHHT và lợi thế cạnh tranh của khách sạn.

5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý

Mặc dù nền kinh tế toàn cầu đang phải đối diện với nhiều khó khăn và thách thức, tăng trưởng của hầu hết các

nền kinh tế lớn đều suy giảm do phải đối phó với đại dịch Covid-19, tốc độ tăng trưởng kinh tế của Việt Nam vẫn đạt 2,91% và trở thành một trong số ít quốc gia có tốc độ tăng trưởng kinh tế tốt nhất thế giới trong năm 2020. Tuy vậy, để Việt Nam tiếp tục góp phần tạo ra những thành tích ấn tượng về tăng trưởng kinh tế trong thời gian tới, đòi hỏi các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp ngành khách sạn - du lịch nói riêng phải không ngừng nỗ lực để cải thiện năng lực nội tại và tạo ra lợi thế cạnh tranh.

Lợi thế cạnh tranh luôn là giải pháp hàng đầu giúp các doanh nghiệp khách sạn - du lịch có cơ hội chiếm lĩnh được những vị trí quan trọng trên thị trường và thu được lợi nhuận tương đối cao trong mối tương quan với các đối thủ cạnh tranh chính. Việc đánh giá và thử nghiệm các giả thuyết được phát triển trong bài báo này đã góp phần lấp các khoảng trống lý thuyết về mối quan hệ giữa VHHT, CSTT và lợi thế cạnh tranh của các khách sạn vừa và nhỏ Việt Nam. Nghiên cứu cũng giúp lãnh đạo các khách sạn vừa và nhỏ Việt Nam có được căn cứ xác đáng nhằm theo đuổi và tăng cường lợi thế cạnh tranh của khách sạn trong dài hạn. Đóng góp của nghiên cứu về mặt lý luận và thực tiễn thể hiện ở một số điểm chính sau:

Thứ nhất, đóng góp đầu tiên và quan trọng của nghiên cứu đó là lấp đầy những khoảng trống lý thuyết về mối quan hệ giữa VHHT, CSTT và lợi thế cạnh tranh của khách sạn vừa và nhỏ. Kết quả nghiên cứu thực nghiệm cho thấy cả VHHT và CSTT đều có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của khách sạn vừa và nhỏ. Tuy nhiên VHHT tạo ra những tác động lớn hơn đến lợi thế cạnh tranh hơn so với tác động của CSTT đến lợi thế cạnh tranh. Kết quả nghiên cứu giúp mang đến những hiểu biết sâu sắc hơn cho nhà quản trị các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong lĩnh vực khách sạn về cách thức mà họ có thể vận dụng, cũng như chiến lược mà họ ưu tiên theo đuổi để tăng cường lợi thế cạnh tranh cho khách sạn.

Thứ hai, nghiên cứu tiến hành khám phá, xây dựng và tích hợp mối quan hệ giữa VHHT, CSTT và lợi thế cạnh tranh bằng một mô hình nghiên cứu duy nhất nhằm kiểm tra vai trò trung gian của CSTT. Các phát hiện thực nghiệm chỉ ra rằng, CSTT có tác động tích cực và đáng kể đến lợi thế cạnh tranh của khách sạn, đồng thời hoạt động như một nhân tố trung gian tích cực, giúp lan truyền những ảnh hưởng của VHHT đối với lợi thế cạnh tranh của khách sạn. Kết quả nghiên cứu chứa đựng hàm ý quan trọng rằng: việc xây dựng và phát triển một bầu không khí làm việc tích cực và cởi mở và khuyến khích sự hợp tác giữa các nhân viên trong khách sạn có thể giúp các nhà quản trị khơi dậy được động lực làm việc cho nhân viên, thúc đẩy nhân viên chủ động chia sẻ những thông tin và kiến thức có giá trị với nhau để không ngừng nâng cao hiệu suất làm việc của cá nhân và phát huy lợi thế cạnh tranh của khách sạn. Nói cách khác, nghiên cứu hàm ý rằng: quan tâm đến việc tạo dựng một môi trường tích cực trên tinh thần cởi mở và hợp tác, sẽ giúp các khách sạn vừa và nhỏ Việt Nam phát huy được tối đa nguồn lực tri thức của doanh nghiệp để theo đuổi và tăng cường lợi thế cạnh tranh của khách sạn.

Thứ ba, để các khách sạn vừa và nhỏ Việt Nam có thể tạo dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững, bên cạnh việc phát triển VHHT và tăng cường các hoạt động CSTT của nhân viên, các CEOs và giám đốc khách sạn cần quan tâm hoàn thiện các nhân tố khác có ảnh hưởng đáng kể đến lợi thế cạnh tranh của khách sạn như năng lực marketing, năng lực tổ chức quản lý, cơ sở vật chất kỹ thuật, uy tín và hình ảnh, trình độ tổ chức và phục vụ khách, chất lượng dịch vụ và trách nhiệm xã hội của khách sạn [3, 33].

Kết luận: Bên cạnh những kết quả đạt được, nghiên cứu còn tồn tại những hạn chế nhất định như số lượng mẫu khảo sát còn nhỏ và đối tượng khảo sát chỉ tập trung vào đội ngũ các nhà quản trị. Điều này có thể dẫn đến những khác biệt nhất định trong kết quả nghiên cứu. Do đó các nghiên cứu trong tương lai nên tiếp tục kiểm nghiệm các giả thuyết hiện tại và phát triển thêm những giả thuyết mới nhằm giúp các nhà quản trị khách sạn có được những hiểu biết sâu sắc và đầy đủ hơn về con đường giúp tăng cường lợi thế cạnh tranh cho khách sạn. Dẫu vậy kết quả của nghiên cứu đã góp phần tích cực trong việc mở ra một chiến lược mới ít tốn kém và hiệu quả hơn, giúp các khách sạn vừa và nhỏ cải thiện năng lực cạnh tranh dựa trên việc phát triển các giá trị cốt lõi của VHHT như đưa ra một tầm nhìn dài hạn, chấp nhận và quản trị tốt sự thay đổi, phát triển bầu không khí cởi mở và hợp tác trên tinh thần tôn trọng lẫn nhau... nhằm khuyến khích sự chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng giữa các nhân viên trong khách sạn.

LỜI CẢM ƠN

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Quỹ Phát triển khoa học và công nghệ Quốc gia (NAFOSTED) trong đề tài mã số 502.02-2019.300.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Lei H, Gui L, Le P B, 2021. *Linking transformational leadership and frugal innovation: the mediating role of tacit and explicit knowledge sharing*. Journal of Knowledge Management (In press).
- [2]. Cheraghalizadeh R, Tümer M, 2017. *The effect of applied resources on competitive advantage in hotels: Mediation and moderation analysis*. Journal of Hospitality Tourism Management, 31(265-272).
- [3]. Tran B A, Nguyen V A, Ba V T D, 2012. *Study on the factors influencing competitiveness of the four-star hotels in Thua Thien Hue province*. Hue University Journal of Science, 72B(3): 9-18.
- [4]. Son T T, Thang T Q, Cung N H, et al., 2019. *Building competitive advantage for Vietnamese firms: the roles of knowledge sharing and innovation*. International Journal of Business Administration, 10(4): 1-12.
- [5]. Lei H, Le P B, Nguyen H T H, 2017. *How Collaborative Culture Supports for Competitive Advantage: The Mediating Role of Organizational Learning*. International Journal of Business Administration, 8(2): 73-85.
- [6]. Nguyen D K, Phong L B, Hui L, 2019. *Creating Competitive Advantage for Vietnamese Manufacturing and Service Firms: The Role of Collaborative Culture and Innovation Capability*. International Journal of Business Administration, 10(2): 32-42.

- [7]. Le P B, Lei H, Le T T, et al., 2020. *Developing a collaborative culture for radical and incremental innovation: the mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing*. Chinese Management Studies, 14(4): 957-975.
- [8]. Yang Z, Nguyen V T, Le P B, 2018. *Knowledge sharing serves as a mediator between collaborative culture and innovation capability: an empirical research*. Journal of Business & Industrial Marketing, 33(7): 958-969.
- [9]. Porter M E, 1985. *Competitive Advantage*. New York: Free Press. Porter Competitive Advantage.
- [10]. Barney J, 1991. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of management, 17(1): 99-120.
- [11]. Wu L Y, 2010. *Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility*. Journal of Business Research, 63(1): 27-31.
- [12]. Le P B, Lei H, 2018. *The effects of innovation speed and quality on differentiation and low-cost competitive advantage: The case of Chinese firms*. Chinese Management Studies, 12(2): 305-322.
- [13]. Schein E, 2004. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons. Inc.
- [14]. Lei H, Do N K, Le P B, 2019. *Arousing a positive climate for knowledge sharing through moral lens: the mediating roles of knowledge-centered and collaborative culture*. Journal of Knowledge Management, 23(8): 1586-1604.
- [15]. Shao Z, Wang T, Feng Y, 2015. *Impact of organizational culture and computer self-efficacy on knowledge sharing*. Industrial Management & Data Systems, 115(4): 590-611.
- [16]. Kotter J P, Heskett J L, 1992. *Organizational culture and performance*. Free Press, New York, NY.
- [17]. Ahmed F, Shahzad K, Aslam H, et al., 2016. *The role of collaborative culture in knowledge sharing and creativity among employees*. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), 10(2): 335-358.
- [18]. Le Ba Phong, 2021. *Tang cuong kha nang doi moi thanh dam cho cac doanh nghiep Viet Nam: Vai tro cua lanh dao chuyen doi va kha nang quan tri tri thuc cua doanh nghiep*. Journal of Economics and Development, National Economics University, 286: 68-77.
- [19]. Le L T K, Le P B, 2021. *Improving the Innovation Performance for Vietnamese Firm Based on Practices of Idealized Influence and Individualized Consideration: The Mediating Role of Knowledge Sharing*. International Journal of Business Administration, 12(3): 75-85.
- [20]. Sveiby K E, Simons R, 2002. *Collaborative climate and effectiveness of knowledge work-an empirical study*. Journal of Knowledge Management, 2002, 6(5): 420-433.
- [21]. Mueller J, 2014. *A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams*. European Management Journal, 32(2): 190-202.
- [22]. Kucharska W, Kowalczyk R, 2016. *Trust, Collaborative Culture and Tacit Knowledge Sharing in Project Management - a Relationship Model*. Humanistic Management Network, Research Paper Series, 49/16(159-166).
- [23]. Davenport T H, Jarvenpaa S L, Beers M C, 1996. *Improving knowledge work processes*. MIT Sloan Management Review, 37(4): 53.
- [24]. Salisbury M, 2001. *An example of managing the knowledge creation process for a small work group*. Management learning, 32(3): 305-319.
- [25]. Almahamid S, Awwad A, McAdams A C, 2010. *Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage: an empirical study in Jordan*. International Journal of Management, 27(3): 387.
- [26]. Le P B, Lei H, 2018. *Fostering knowledge sharing behaviours through ethical leadership practice: the mediating roles of disclosure-based trust and reliance-based trust in leadership*. Knowledge Management Research & Practice, 16(2): 183-195.
- [27]. Skinnarl K I, Asa I, Sharp P, 2014. *Knowledge Sharing (KS). Organizational Learning and Competitive Advantage in a Scandinavian Hotel Company*.
- [28]. Hair J F, Anderson R E, Tatham R L, et al., 1998. *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.
- [29]. Nunnally J C, Bernstein I, 1994. *Elements of statistical description and estimation*. Psychometric Theory 3 Edition, McGraw-Hill, New York.
- [30]. Lei H, Leungkhamma L, Le P B, 2020. *How transformational leadership facilitates innovation capability: the mediating role of employees' psychological capital*. Leadership & Organization Development Journal, 41(4): 481-499.
- [31]. Lei H, Phouvang S, Le P B, 2019. *How to foster innovative culture and capable champions for chinese firms: an empirical research*. Chinese Management Studies, 13(1): 51-69.
- [32]. Preacher K J, Hayes A F, 2008. *Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models*. Behavior research methods, 2008, 40(3): 879-891.
- [33]. Long N T, 2017. *Study on factors affecting the competitiveness of Ben Tre's tourism businesses*. Ho Chi Minh City Open University Journal of Science, 12(2).

AUTHORS INFORMATION

Le Ba Phong, Than Thanh Son

Faculty of Tourism, Hanoi University of Industry