GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN LÝ VÀ TỔ CHỨC SẢN XUẤT TẠI CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP HỖ TRỢ NHỎ VÀ VỪA NGÀNH CÔNG THƯƠNG

TS. Vũ Thị Như Quỳnh*

Nghiên cứu phân tích thực trạng và các rào cản về năng lực quản lý và tổ chức sản xuất tại các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành Công Thương tại Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng dữ liệu phân tích từ báo cáo ngành và các cuộc phỏng vấn bán cấu trúc với lãnh đạo tại 13 DNNVV ở Hà Nội, để phân tích bốn rào cản hệ thống gồm: tư duy trì ngắn hạn; mô hình sản xuất tập trung vào kiểm soát ở khâu cuối thay vì tối ưu hóa quy trình; khoảng cách giữa đầu tư công nghệ và khả năng khai thác và văn hóa ngại thay đổi chủ yếu dựa vào kinh nghiệm. Những rào cản này tạo ra mô hình "thành công thực dụng" tiềm ẩn rủi ro trong sự phát triển bền vững. Nghiên cứu cũng đề xuất khung giải pháp về việc chuyển đổi tư duy lãnh đạo, áp dụng cải tiến tinh gọn nhằm xây dựng nền tảng vững chắc cho sự cạnh tranh của doanh nghiệp trong tương lai.

• Từ khóa: *năng lực quản lý, sản xuất, doanh nghiệp nhỏ và vừa, công nghiệp hỗ trợ, quản trị vận hành.*

This study analyzes the current state and barriers to management and production organization capabilities in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the supporting industries sector of Vietnam's Ministry of Industry and Trade. Using data from industry reports and semi-structured interviews with leaders at 13 SMEs in Hanoi, the study analyzes four systemic barriers: short-term sustainability thinking; a production model focused on end-stage control rather than process optimization; the gap between technology investment and exploitation capabilities; and a culture of resistance to change primarily based on experience. These barriers create a "pragmatic success" model that poses risks to sustainable development. The study also proposes a framework of solutions for transforming leadership thinking and applying lean improvements to build a solid foundation for the future competitiveness of businesses.

• Key words: *management capabilities, production, SMEs, supporting industries, operations management.*

JEL code: L81

Ngày nhận bài: 17/8/2025
Ngày gửi phản biện: 23/12/2025
Ngày duyệt đăng: 14/01/2026
DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i306.13

1. Sự cần thiết nghiên cứu

Trong bối cảnh hội nhập toàn cầu, ngành công nghiệp hỗ trợ (CNHT) được Việt Nam xác định là một trụ cột chiến lược, đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao năng lực tự chủ của nền kinh tế và tham gia sâu hơn vào chuỗi cung ứng toàn cầu. Lực lượng nòng cốt của ngành này là các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV), tuy nhiên họ lại là những mắt xích thường được xem là yếu nhất. Báo cáo của Bộ Công Thương và các tổ chức quốc tế đã chỉ ra những hạn chế cố hữu về năng lực quản trị, công nghệ và tổ chức sản xuất, khiến các DN CNHT NVV ngành Công Thương gặp khó khăn trong việc đáp ứng các tiêu chuẩn khắt khe của các tập đoàn đa quốc gia.

Mặc dù các thách thức đã được nhận diện ở cấp độ vĩ mô, những vẫn tồn tại một khoảng trống kiến thức đáng kể xuất phát từ chính góc nhìn của các DN. Bằng cách sử dụng phương pháp định tính, kết hợp phân tích các dữ liệu thứ cấp từ báo cáo ngành với các cuộc phỏng vấn chuyên sâu, nghiên cứu khám phá và diễn giải thực trạng năng lực quản lý và tổ chức sản xuất tại các DN CNHT NVV ngành Công Thương. Mục tiêu không chỉ dừng lại ở việc mô tả vấn đề, mà còn hướng tới xác định các nguyên nhân gốc rễ và từ đó đề xuất một bộ khung các giải pháp thực tiễn, có tính ứng dụng cao, giúp DN nâng cao năng lực cạnh tranh một cách bền vững.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Quan điểm dựa trên nguồn lực và năng lực động của doanh nghiệp

Nghiên cứu sử dụng khuôn khổ của lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource-Based View - RBV), một trong những lý thuyết có ảnh hưởng nhất trong quản trị chiến lược. Được tiên phong bởi các học giả như Barney (1991) và Wernerfelt (1984), lý thuyết dựa trên nguồn lực cho rằng lợi thế cạnh tranh bền vững của một DN không đến từ các yếu tố thị trường bên ngoài, mà bắt nguồn từ việc sở hữu và phát huy các nguồn lực và năng lực nội tại độc đáo.

Trong khi nguồn lực là các tài sản hữu hình và vô hình, thì năng lực là khả năng của DN trong việc

* *Trường Đại học Thương mại; email: quynh.vtn@tmu.edu.vn*

phối hợp và triển khai các nguồn lực đó để đạt được một mục tiêu nhất định một cách hiệu quả. Mở rộng từ mô hình lý thuyết dựa trên nguồn lực, lý thuyết về năng lực động của Teece, Pisano, và Shuen (1997) nhấn mạnh rằng trong một môi trường kinh doanh biến động, lợi thế cạnh tranh không chỉ đến từ việc sở hữu năng lực, mà còn từ khả năng xây dựng, tích hợp và tái cấu trúc các năng lực nội tại và ngoại tại để ứng phó với sự thay đổi nhanh chóng. Năng lực quản lý và tổ chức sản xuất chính là những năng lực động cốt lõi, cho phép DNNVV không chỉ vận hành hiệu quả mà còn có thể thích ứng và tiến hóa. Do đó, việc khám phá sâu về thực trạng và các rào cản đối với các năng lực này là cách tiếp cận phù hợp để hiểu về tiềm năng phát triển của các DNNVV.

2.2. Doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa và các thành phần của năng lực quản lý và tổ chức sản xuất

Ngành CNHT theo định hướng của Chính phủ tại Nghị quyết 115/NQ-CP là nền tảng cho sự tự chủ của nền kinh tế. Tuy nhiên, các DNNVV trong ngành lại thường là mắt xích yếu nhất trong chuỗi cung ứng. Các báo cáo của Bộ Công Thương (2023) và VCCI (2023-2024) liên tục chỉ ra các thách thức của ngành:

- Hạn chế về quy mô và nguồn lực: Thiếu vốn, công nghệ lạc hậu, và khó khăn trong việc tiếp cận các nguồn tài chính chính thức.

- Áp lực từ chuỗi cung ứng: Phụ thuộc lớn vào một vài khách hàng lớn (thường là các tập đoàn FDI), chịu áp lực cao về giá, chất lượng và tiến độ giao hàng.

- Thiếu hụt năng lực quản trị: Nhiều chủ DN xuất thân từ chuyên gia kỹ thuật, thiếu kiến thức và kỹ năng quản trị bài bản.

Trong bối cảnh này việc nâng cao năng lực quản lý và tổ chức sản xuất không chỉ là mục tiêu cải tiến, mà là một yêu cầu sống còn. Do do, với góc độ tiếp cận của nghiên cứu này, tác giả tập trung vào một số nội hàm chính sau:

Năng lực quản lý: Đây là «bộ não» của DN, quyết định hướng đi và cách thức sử dụng các nguồn lực. Trong bối cảnh DNNVV, năng lực này thường bị chi phối bởi phong cách và tầm nhìn của chủ DN.

- Hoạch định chiến lược: Khả năng của ban lãnh đạo trong việc xác định tầm nhìn, sứ mệnh và các mục tiêu dài hạn. Tuy nhiên, đối với nhiều DNNVV, việc hoạch định chiến lược thường mang tính ngắn hạn và phản ứng, tập trung vào việc đáp ứng các đơn hàng trước mắt thay vì xây dựng một lộ trình phát triển bền vững (Abe et al., 2015).

- Quản trị tài chính: Năng lực quản lý dòng tiền, lập kế hoạch ngân sách và tiếp cận các nguồn vốn. Đây là một điểm yếu cố hữu, khi nhiều DNNVV vẫn còn quản lý tài chính theo kiểu "sổ sách gia đình", gây khó khăn trong việc kêu gọi đầu tư và quản lý rủi ro.

- Quản lý nhân sự: Khả năng thu hút, đào tạo và giữ chân nhân tài. Các DNNVV ngành sản xuất thường gặp khó khăn trong việc cạnh tranh về lương và phúc lợi, dẫn đến tình trạng thiếu hụt nhân lực có kỹ năng, đặc biệt là ở cấp quản lý cấp trung.

Năng lực tổ chức sản xuất: Đây là «trái tim» của một DN sản xuất, quyết định hiệu quả và chất lượng của sản phẩm đầu ra.

- Quản lý quy trình sản xuất: Khả năng thiết kế và vận hành một quy trình sản xuất hiệu quả. Nhiều DNNVV vẫn còn vận hành theo kinh nghiệm, thiếu việc áp dụng các công cụ và triết lý quản trị tinh gọn như Lean Manufacturing, 5S, hay Kaizen, dẫn đến tình trạng lãng phí cao trong sản xuất (Gary Conner, 2001).

- Quản trị chất lượng: Khả năng đảm bảo sản phẩm đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng. Việc áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng như ISO 9001 thường mang tính đối phó để có được chứng chỉ, thay vì trở thành một văn hóa chất lượng được thấm nhuần trong toàn DN.

- Ứng dụng công nghệ: Không chỉ là việc sở hữu máy móc hiện đại, mà còn là năng lực hấp thụ công nghệ, khả năng học hỏi, tích hợp và làm chủ công nghệ mới để cải thiện quy trình. Nhiều DNNVV đầu tư vào máy móc nhưng không khai thác hết tiềm năng do thiếu quy trình vận hành và nhân lực phù hợp.

- Quản lý chuỗi cung ứng: Năng lực phối hợp với các nhà cung cấp (NCC) và khách hàng. Do vị thế yếu hơn trong chuỗi cung ứng, các DNNVV thường gặp khó khăn trong việc đàm phán, quản lý rủi ro từ NCC và thiếu sự minh bạch trong toàn bộ chuỗi.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính diễn giải nhằm khám phá thực trạng năng lực quản lý và tổ chức sản xuất tại các DNNVV CNHT ngành Công Thương. Cách tiếp cận này cho phép đi sâu vào bối cảnh và các mối quan hệ vận hành nội bộ, thay vì chỉ mô tả hiện tượng bề mặt. Thiết kế nghiên cứu theo mô hình nhiều trường hợp (Yin, 2018), trong đó mỗi DN được coi là một trường hợp độc lập để so sánh và tổng hợp.

Quá trình thu thập dữ liệu thực hiện theo hai bước tích hợp. Trước tiên, dữ liệu thứ cấp được phân tích có hệ thống nhằm xây dựng nền tảng lý thuyết và bối cảnh ngành. Các nguồn tham khảo chính gồm báo cáo của Bộ Công Thương, Nghị quyết 115/NQ-CP, cùng nghiên cứu từ VCCI, World Bank và OECD. Thông qua các báo cáo giúp nhận diện những vấn đề trọng tâm và định hướng xây dựng khung câu hỏi phỏng vấn.

Tiếp theo, dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua phỏng vấn bán cấu trúc với 13 DN CNHT NVV tại Hà Nội được chọn bằng phương pháp lấy mẫu có chủ đích theo quy mô, lĩnh vực và mức độ sẵn sàng chia sẻ thông tin. Tại mỗi DN, phỏng vấn được tiến hành với Giám đốc hoặc chủ DN và với cán bộ phụ trách sản xuất nhằm thu nhận góc nhìn đồng thời từ cấp chiến lược và cấp vận hành. Các cuộc phỏng vấn diễn ra từ tháng 7 đến tháng 9/2025. Dữ liệu thu được được mã hóa và phân tích theo phương pháp phân tích chủ đề (Braun & Clarke, 2006), sau đó đối chiếu với dữ liệu thứ cấp để củng cố độ tin cậy và gia tăng chiều sâu cho các kết luận nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu

Phân tích nội dung từ 13 cuộc phỏng vấn chuyên sâu với các lãnh đạo và quản lý sản xuất tại các DN CNHT ngành Công Thương tại Hà Nội, kết hợp với các dữ liệu thứ cấp từ báo cáo ngành, nghiên cứu làm nổi bật một số vấn đề chính. Kết quả phỏng vấn chỉ ra các DN đang vận hành với mô hình 'thành công thực dụng' nhưng đồng thời phải đối mặt với những rào cản mang tính hệ thống, kìm hãm tiềm năng phát triển bền vững.

Thực trạng về năng lực quản lý

Phát hiện xuyên suốt và rõ nhất là năng lực quản lý của các đội ngũ lãnh đạo DN công nghiệp hỗ trợ NVV ngành Công Thương chủ yếu được định hình bởi "tư duy sống sót" hàng ngày, thay vì bởi một lộ trình chiến lược bài bản. Thực tế cho thấy có tới 85 % DN chỉ lập kế hoạch nhân sự ngắn hạn (theo số lượng lao động thay thế) và chỉ khoảng 15 % xây dựng kế hoạch dựa trên công nghệ, sản phẩm hoặc vốn mở rộng - phản ánh rõ việc lãnh đạo chủ yếu vận hành phản ứng tức thì chứ không hoạch định chiều dài.

Hầu hết các quyết định quan trọng mang tính ngắn hạn và phản ứng trước áp lực đơn hàng, quản lý dòng tiền và xử lý sự cố thay vì tích hợp vào chiến lược dài hạn. Các DN thường tập trung vào việc đáp ứng đơn hàng trước mắt mà không có hệ thống chiến lược rõ ràng. Kết quả là, hoạch định dài hạn, nếu có, chỉ tồn tại trên giấy và không phải hoạt động hàng ngày. Điều này dẫn tới việc DN thiếu khả năng dự đoán và chuẩn bị cho biến động thị trường, từ đó làm giảm năng lực cạnh tranh lâu dài. Bên cạnh đó, báo cáo của OECD cho thấy DNNVV ít tham gia đủ vào chuỗi cung ứng và gặp khó khăn trong việc tiếp cận vốn; mặc dù DNNVV chiếm tới 96% DN nhưng chỉ đóng góp 36% giá trị gia tăng toàn nền kinh tế, cho thấy tiềm lực tài chính và khả năng quản lý vốn còn hạn chế.

Có thể thấy việc lãnh đạo vẫn quản lý bằng phương pháp "ở đâu có vấn đề thì chữa ở đó" càng củng cố hệ quả là không có quy trình quản lý bài bản, không có hệ thống giám sát hiệu quả và không có "kim chỉ nam" chiến lược cho hoạt động. Chính vòng lặp này - dựa vào kinh nghiệm, thiếu hoạch định, dẫn tới khó tích hợp chiến lược - là rào cản lớn để các DN CNHT ngành Công Thương nâng cao năng lực quản trị và phát triển bền vững.

Thực trạng về năng lực tổ chức sản xuất

Ở quy trình sản xuất, các DNNVV CNHT trong ngành Công Thương nhìn chung có năng lực sản xuất tương đối tốt, nhưng hoạt động nội bộ chưa tinh gọn. Theo khảo sát của Bộ Công Thương, chỉ khoảng 20% DN đạt chứng nhận ISO hoặc áp dụng mô hình quản trị hiện đại như 5S, Lean, TQM; riêng 5S có khoảng 21% DN triển khai. Một nghiên cứu khác trên 52 DN cho thấy tỷ lệ thực hiện đầy đủ 5S (gồm S4 và S5) dưới 1%. Thực tế phỏng vấn tại một DN điện tử cho thấy chất lượng sản phẩm vẫn đáp ứng yêu cầu nhờ kiểm soát nghiêm ngặt ở khâu cuối, nhưng nhà xưởng còn thiếu ngăn nắp và 5S không duy trì được do áp lực tiến độ. Điều này phản ánh xu hướng DN ưu tiên kết quả đầu ra hơn là cải tiến quy trình, dẫn đến chi phí sản xuất cao và giảm năng lực cạnh tranh.

Áp lực từ bên đặt hàng buộc các DNNVV CNHT ưu tiên chất lượng, song năng lực thực thi còn hạn chế. Theo World Bank, mức độ sử dụng các công nghệ "cận biên" như kiểm soát chất lượng hay lập kế hoạch sản xuất vẫn thấp, đặc biệt trong nhóm DN sản xuất. Hệ quả là nhiều DN chỉ dựa vào khâu kiểm tra cuối thay vì kiểm soát lỗi từ đầu nguồn. Một CEO ngành bao bì nhựa cho biết DN phải vay vốn để mua thiết bị theo yêu cầu khách hàng Nhật, nhưng máy chỉ vận hành khoảng 70% công suất vì thiếu nhân lực có kỹ năng và quy trình chưa theo kịp, dẫn tới "máy móc hiện đại, quản lý thủ công".

Về ứng dụng công nghệ, dưới áp lực từ chuỗi cung ứng đã thúc đẩy nhiều DN CNHT ngành Công Thương đầu tư mạnh mẽ vào máy móc và công nghệ mới. Dự báo tổng giá trị thị trường thiết bị công nghiệp tại Việt Nam sẽ tăng trưởng từ mức khoảng 10,9 % năm 2025 lên 13,2 % vào năm 2029. Tuy nhiên, khoảng cách giữa đầu tư và khai thác hiệu quả công nghệ vẫn rất lớn. Nghiên cứu của World Bank cho biết trong lĩnh vực sản xuất, khả năng sử dụng công nghệ "cận biên" như kiểm soát chất lượng, lập kế hoạch sản xuất vẫn thấp; đặc biệt ở nhóm DN sản xuất.

Rào cản bao trùm lớn nhất trong quản lý chuỗi cung ứng của DNNVV là văn hóa tổ chức. Phần lớn DN hình thành dựa trên kinh nghiệm của người sáng lập, dẫn đến làm việc theo thói quen, thiếu quy trình chuẩn. Theo OECD, chỉ 19% DNNVV thực hiện "đổi mới tổ chức", và khảo sát hơn 400 DNNVV tại Hà Nội cho thấy 57,6% gặp trở ngại chuyển đổi số, trong đó 15,7% do "văn hóa số".

Một giám đốc dệt may cho biết DN muốn triển

khai ERP nhưng bị nhân viên phản đối vì cho rằng cách làm hiện tại vẫn ổn. Sự ngại thay đổi cũng xuất hiện ở quản lý. Hậu quả là chuỗi cung ứng vận hành dựa vào kinh nghiệm, yếu ở lập kế hoạch, dự báo và phối hợp. Khi thiếu hệ thống bài bản, DN càng khó cải tiến, và rào cản văn hóa chỉ có thể tháo gỡ nếu lãnh đạo chủ động dẫn dắt thay đổi.

5. Một số hàm ý giải pháp

5.1. Hàm ý giải pháp dành cho các nhà quản lý doanh nghiệp

Chuyển đổi tư duy lãnh đạo: Thách thức lớn nhất bắt nguồn từ "tư duy sống sót". Do đó, giải pháp nền tảng nhất phải đến từ sự thay đổi trong tư duy của chính người lãnh đạo. Thay vì chỉ tập trung vào các vấn đề hàng ngày, chủ DN cần dành thời gian và nguồn lực để xây dựng một tầm nhìn chiến lược dài hạn. Để thực hiện nội dung của giải pháp này, doanh nghiệp cần có kế hoạch hành động: Xây dựng lộ trình phát triển năng lực cho đội ngũ quản lý; Tham gia các chương trình đào tạo quản trị cấp cao; Triển khai quản lý bằng dữ liệu.

Quản trị tinh gọn theo từng giai đoạn: Để giải quyết tình trạng «sản xuất tốt nhưng chưa tinh gọn», DN cần áp dụng các nguyên tắc quản trị tinh gọn nhưng theo một lộ trình phù hợp với nguồn lực hạn chế, bắt đầu từ những bước đi nhỏ và tạo ra "thắng lợi nhanh". Để thực hiện nội dung của giải pháp này, DN cần có kế hoạch hành động: Ứng dụng nghiêm túc nguyên tắc 5S; Thành lập nhóm cải tiến Kaizen; Xây dựng quy trình vận hành tiêu chuẩn.

Nâng cao năng lực sử dụng công nghệ: Để thu hẹp khoảng cách giữa đầu tư và khai thác, DN cần tập trung vào con người và quy trình trước khi đầu tư vào máy móc. Để thực hiện nội dung của giải pháp này, DN cần có kế hoạch hành động: Đánh giá nhu cầu và năng lực trước khi đầu tư; Đào tạo chéo và nâng cao kỹ năng; Hợp tác với NCC công nghệ.

5.2. Hàm ý giải pháp dành cho các cơ quan quản lý và các Hiệp hội ngành nghề

Thiết kế lại các chương trình hỗ trợ theo hướng thực hành: Thiết kế lại để trở nên thực tiễn, có trọng tâm và dễ tiếp cận hơn đối với các DNNVV. Để thực hiện nội dung của giải pháp này, các cơ quan quản lý và Hiệp hội cần có kế hoạch hành động:

- Xây dựng các chương trình huấn luyện thực chiến nơi các chuyên gia về quản trị tinh gọn, quản lý chất lượng đến trực tiếp nhà xưởng của DN để hướng dẫn và cùng thực hiện các dự án cải tiến thí điểm.

- Phối hợp với các NCC công nghệ để xây dựng các gói giải pháp ERP, phần mềm quản lý sản xuất... có chi phí hợp lý, dễ triển khai và phù hợp với quy mô của DNNVV.

- Xây dựng một cổng thông tin trực tuyến, nơi các DNNVV có thể chia sẻ các câu chuyện thành công, các bài học kinh nghiệm, và tìm kiếm các chuyên gia tư vấn đã được kiểm chứng.

Thúc đẩy liên kết và xây dựng mạng lưới: Tạo ra các cơ chế để thúc đẩy sự liên kết và học hỏi lẫn nhau giữa các DNNVV, cũng như giữa DNNVV với các DN lớn và các viện nghiên cứu. Để thực hiện nội dung của giải pháp này, các cơ quan quản lý và Hiệp hội cần có kế hoạch hành động:

- Tổ chức các chuyến tham quan đến các nhà máy kiểu mẫu (trong và ngoài nước) đã áp dụng thành công các mô hình quản lý sản xuất hiện đại.

- Xây dựng các chương trình kết nối các nhà quản lý giàu kinh nghiệm từ các DN lớn với các chủ DNNVV để họ có thể chia sẻ kinh nghiệm quản trị và chiến lược.

- Tài trợ các dự án hợp tác nghiên cứu-ứng dụng, hợp tác giữa DNNVV và trường đại học/viện nghiên cứu để giải quyết một vấn đề kỹ thuật hoặc quản lý cụ thể.

6. Kết luận

Nghiên cứu đã phân tích thực trạng năng lực quản lý và tổ chức sản xuất của các DNNVV CNHT ngành Công Thương dựa trên phỏng vấn lãnh đạo, quản lý sản xuất và đối chiếu dữ liệu ngành. Kết quả phản ánh bức tranh "thành công thực dụng", tức DN duy trì hoạt động ổn định nhưng còn đối mặt nguy cơ mất tính bền vững.

Các DN chủ yếu vận hành theo tư duy "sống sót", ưu tiên xử lý yêu cầu trước mắt của khách hàng thay vì hoạch định dài hạn. Điều này tạo nên mô hình sản xuất đạt yêu cầu về đầu ra nhưng chưa tinh gọn, khi chất lượng được đảm bảo bằng kiểm soát chặt chẽ ở khâu cuối, còn nhiều lãng phí tồn tại trong quy trình.

Một phát hiện quan trọng khác là khoảng cách lớn giữa đầu tư công nghệ và khai thác hiệu quả. DN mua máy móc theo sức ép chuỗi cung ứng, nhưng thiếu quy trình, đào tạo và chuẩn hóa nên công nghệ chưa phát huy hết tác dụng.

Cuối cùng chi phối tất cả là rào cản văn hóa tổ chức: thói quen dựa kinh nghiệm, tâm lý ngại thay đổi và chậm tiếp cận phương pháp quản trị hiện đại. Đây chính là yếu tố kìm hãm khả năng cải tiến và phát triển bền vững của DN.

Tài liệu tham khảo:

Abe, M., Troilo, M., & Batsaikhan, U. (2015), Managerial capabilities and firm performance in emerging market SMEs: The case of Mongolia, Asia Pacific Journal of Management, 32(1), 1-29.

Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 17(1), 99-120.

Braun, V., & Clarke, V. (2006), Using thematic analysis in psychology, Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101.

Gary Conner (2001), Lean manufacturing for the small shop, Society of Manufacturing Engineers.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.

Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, Strategic Management Journal, 5(2), 171-180.

Yin, R. K. (2018), Case study research and applications: Design and methods (6th ed.), Sage publications.