

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH - MARKETING

UNG SƠN KHÔI

**TÁC ĐỘNG CỦA VỐN TRI THỨC, QUẢN LÝ CHẤT
LƯỢNG TOÀN DIỆN ĐẾN HIỆU QUẢ KINH DOANH
THÔNG QUA NĂNG LỰC ĐỔI MỚI
NGÀNH KHÁCH SẠN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

Thành phố Hồ Chí Minh – năm 2026

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH - MARKETING

UNG SƠN KHÔI

**TÁC ĐỘNG CỦA VỐN TRI THỨC, QUẢN LÝ CHẤT
LƯỢNG TOÀN DIỆN ĐẾN HIỆU QUẢ KINH DOANH
THÔNG QUA NĂNG LỰC ĐỔI MỚI
NGÀNH KHÁCH SẠN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số ngành: 9340101

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

1. TS. HUỲNH THANH TÚ

2. PGS.TS PHẠM NGỌC DƯỠNG

Thành phố Hồ Chí Minh – năm 2026

Tp.HCM, ngày tháng năm 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận án tiến sĩ ngành Quản trị Kinh doanh “ Tác động của vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện đến hiệu quả kinh doanh thông qua năng lực đổi mới ngành khách sạn Thành phố Hồ Chí Minh “ là công trình nghiên cứu do chính tôi thực hiện. Kết quả nghiên cứu là trung thực, chưa được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu khoa học nào khác. Đồng thời, các nội dung trích dẫn hoặc được kế thừa đều được dẫn nguồn đầy đủ và được thể hiện trong danh mục tài liệu tham khảo.

Tác giả

Ung Sơn Khôi

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU NGHIÊN CỨU	1
1.1 Lý do thực hiện luận án	1
1.1.1 Bối cảnh thực tế	1
1.1.2 Bối cảnh lý thuyết	4
1.2 Mục tiêu nghiên cứu	7
1.3 Câu hỏi nghiên cứu.....	7
1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	7
1.4.1 Đối tượng nghiên cứu của luận án	7
1.4.2 Phạm vi nghiên cứu của luận án	8
1.5 Phương pháp nghiên cứu	9
1.6 Kết cấu nội dung nghiên cứu dự tính của luận án	9
CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	11
2.1 Cơ sở lý thuyết	11
2.1.1 Lý thuyết dựa trên nguồn lực (<i>Resources Based View - RBV</i>)	11
2.1.2 Lý thuyết năng lực động (<i>Dynamic Capability Theory - DC</i>)	13
2.1.3 Lý thuyết dựa trên tri thức (<i>Knowledge Based View - KBV</i>).....	16
2.1.4 Lý thuyết quản lý chất lượng Deming (<i>Chu trình Plan Do Check Action - PDCA</i>)	20
2.2 Khái niệm nghiên cứu	22
2.2.1 Vốn tri thức (<i>Intellectual Capital - IC</i>).....	22
2.2.2 Quản lý chất lượng toàn diện (<i>Total Quality Management -TQM</i>)	29
2.2.3 Năng lực đổi mới (<i>Innovation capabilities</i>).....	41
2.2.4 Hiệu quả kinh doanh (<i>Business performance</i>)	42
2.3 Phân tích tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan.....	44
2.3.1 Nguồn lực (<i>RBV</i>) và năng lực động (<i>DC</i>) là 02 nhân tố có ảnh hưởng chính đến hiệu quả kinh doanh của một tổ chức.	44
2.3.2 Các nghiên cứu kết hợp giữa nguồn lực và năng lực động vẫn phân tán, thiếu tính tích hợp và đặc biệt còn hạn chế trong bối cảnh ngành khách sạn.....	46
2.4 Khoảng trống nghiên cứu	47
2.5 Mô hình và giả thuyết nghiên cứu.....	50

2.5.1 Quan điểm hình thành giả thuyết và mô hình nghiên cứu	50
2.5.2 Mô hình nghiên cứu đề xuất	59
CHƯƠNG 3. THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU	62
3.1 Quy trình nghiên cứu	62
3.1.1 Nghiên cứu định tính.....	63
3.1.2 Nghiên cứu định lượng	65
3.2 Nghiên cứu định lượng sơ bộ.....	65
3.2.1 Mục tiêu nghiên cứu định lượng sơ bộ	65
3.2.2 Thiết kế thang đo	66
3.2.3 Phương pháp xây dựng bảng câu hỏi.....	68
3.2.4 Thang đo được sử dụng nghiên cứu trong luận án.....	69
3.2.5 Kết quả nghiên cứu định tính về thang đo:.....	70
3.2.6 Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu	78
3.2.7 Kết quả thống kê mô tả các biến độc lập.....	80
3.2.8 Thống kê mô tả các biến phụ thuộc	80
3.2.9 Kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's alpha	80
3.2.10 Kiểm định giá trị thang đo bằng phương pháp EFA	84
3.3 Nghiên cứu định lượng chính thức	84
3.3.1 Mục tiêu nghiên cứu định lượng chính thức.....	84
3.3.2 Xác định mẫu cho nghiên cứu định lượng chính thức	85
3.3.3 Phương pháp chọn mẫu.....	86
3.3.4 Phương pháp điều tra	87
CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN	88
4.1 Thực trạng hoạt động của ngành khách sạn tại Tp.HCM.....	88
4.2 Thống kê mô tả mẫu khảo sát	92
4.3 Kiểm định mô hình nghiên cứu giai đoạn 1	93
4.3.1 Đánh giá độ tin cậy thang đo	93
4.3.2 Đánh giá giá trị hội tụ	95
4.3.3 Đánh giá giá trị phân biệt	98
4.3.4 Đánh giá tác động đến 2 biến phụ thuộc.....	98
4.4 Đánh giá mô hình nghiên cứu giai đoạn 2.....	103
4.4.1 Đánh giá độ tin cậy.....	103
4.4.2 Đánh giá độ hội tụ	104

4.4.3 Đánh giá độ phân biệt	105
4.4.4 Kiểm định mô hình cấu trúc.....	106
4.5 Thảo luận kết quả nghiên cứu.....	113
4.5.1 Thảo luận mô hình đo lường.....	113
4.5.2 Thảo luận kết quả nghiên cứu	115
CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ.....	139
5.1 Kết luận	139
5.2 Hàm ý quản trị.....	140
5.2.1 Hàm ý quản trị về vốn tri thức	140
5.2.2 Hàm ý quản trị về quản lý chất lượng toàn diện	149
5.2.3 Hàm ý quản trị về năng lực đổi mới	157
5.2.4 Hàm ý quản trị về hiệu quả kinh doanh,.....	162
5.3 Các đóng góp của nghiên cứu.....	163
5.3.1 Đóng góp của nghiên cứu về mặt lý thuyết.....	163
5.3.2 Đóng góp của nghiên cứu về mặt thực tiễn	165
5.4 Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo	166
5.4.1 Hạn chế của nghiên cứu.....	166
5.4.2 Hướng nghiên cứu tiếp theo.....	167
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ	
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC 1	
PHỤ LỤC 2	
PHỤ LỤC 3	
PHỤ LỤC 4	
PHỤ LỤC 5	
PHỤ LỤC 6	
PHỤ LỤC 7	
PHỤ LỤC 8	
PHỤ LỤC 9	
PHỤ LỤC 10	

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

CHỮ VIẾT TẮT	VIẾT ĐẦY ĐỦ
ANOVA	Analysis of Variance (Phân tích phương sai)
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations (Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á)
AVE	Average Variance Extracted (Giá trị phương sai trích trung bình) phương sai trung bình được rút trích (Average Variance Extracted-AVE).
BSC	Balanced Scorecard (Thẻ điểm cân bằng)
CFA	Confirm Factor Analysis (Phân tích nhân tố khẳng định)
CNTT	Công nghệ thông tin
CRM	Customer Relationship Management (Quản lý quan hệ khách hàng)
CSR	Corporate Social Responsibility (Trách nhiệm xã hội)
DC	Dynamic Capability (Năng lực động)
DN	Doanh nghiệp
DNVVN	Doanh nghiệp vừa và nhỏ
ĐMST	Đổi mới sáng tạo
EFA	Exploratory Factor Analysis (Phân tích nhân tố khám phá)
GDP	Gross Domestic Product (Tổng sản phẩm quốc nội)
HQKD	Hiệu quả kinh doanh
HTMT	Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (Chỉ số tương quan Heterotrait-Monotrait)
HRM	Human Resource Management (Quản lý nguồn nhân lực)
IC	Intellectual Capital (Vốn trí tuệ)
ICT	Information and communication technology (Công nghệ thông tin)

CHỮ VIẾT TẮT	VIẾT ĐẦY ĐỦ
	và Truyền thông)
INC	Innovation Capabilities (Năng lực đổi mới)
IoT	Internet of Things (Internet vạn vật)
ISO	The International Organization for Standardization (Tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hóa)
MICE	Meeting – Incentive – Conference - Event (Gặp gỡ, hội họp – khen thưởng – hội nghị, hội thảo – sự kiện, triển lãm)
PMS	Property Management System (Hệ thống quản lý tài sản)
QA	Quality Assurance (Đảm bảo chất lượng)
QMS	Quality Management System (Hệ thống quản lý chất lượng)
SPC	Statistical Process Control (Kiểm soát quy trình bằng thống kê)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Phần mềm SPSS)
RBT	Resource Based Theory (Lý thuyết Dựa trên Nguồn lực)
RBV	Resources Based View (Quan điểm dựa trên nguồn lực)
Rvà D	Research và Development (Nghiên cứu và Phát triển)
ROA	Return On Assets (Suất sinh lợi trên doanh thu)
ROE	Return On Equity (Suất sinh lợi trên vốn chủ sở hữu)
ROI	Return On Investment (tỷ suất hoàn vốn đầu tư)
SEM	Structural Equation Modeling (Mô hình cấu trúc tuyến tính)
SME	Small and Medium Enterprise (Doanh nghiệp vừa và nhỏ)
TQM	Total Quality Management (Quản lý chất lượng toàn diện)
Tp.HCM	Thành phố Hồ Chí Minh
VIF	Variance Inflation Factor (Hệ số phóng đại phương sai)
VRIN	Value – Rarity – Inimitability - Non-substitutability (Giá trị - Hiếm - khó sao chép – không thể thay thế)

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. Một số định nghĩa về vốn tri thức	24
Bảng 2.2. Giả thuyết nghiên cứu đề xuất	60
Bảng 3.1. Thống kê thang đo gốc ban đầu.....	69
Bảng 3.2. Thang đo vốn nhân lực.....	71
Bảng 3.3. Thang đo vốn cấu trúc.....	72
Bảng 3.4. Thang đo vốn xã hội.....	72
Bảng 3.5. Thang đo vốn công nghệ	73
Bảng 3.6. Thang đo lãnh đạo	73
Bảng 3.7. Thang đo đào tạo	74
Bảng 3.8. Thang đo hoàn thành công việc của nhân viên	74
Bảng 3.9. Thang đo tập trung vào khách hàng	75
Bảng 3.10. Thang đo cải tiến liên tục	75
Bảng 3.11. Thang đo quản lý chất lượng nhà cung cấp	76
Bảng 3.12. Thang đo quản lý quy trình	77
Bảng 3.13. Thang đo năng lực đổi mới	77
Bảng 3.14. Thang đo hiệu quả kinh doanh	78
Bảng 3.15. Kết quả kiểm định Cronbach's alpha sơ bộ	81
Bảng 4.1. Thông tin mẫu khảo sát chính thức	92
Bảng 4.2. Độ tin cậy thang đo	94
Bảng 4.3. Hệ số tải ngoài của các biến quan sát	96
Bảng 4.4. Giá trị phân biệt (Fornell - Larcker criterion).....	101
Bảng 4.5. Hệ số Heterotrait - Monotrait Ration (HTMT)	102
Bảng 4.6. Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo nghiên cứu giai đoạn 2	103
Bảng 4.7. Kết quả đánh giá outer loading giai đoạn 2	104
Bảng 4.8. Giá trị phân biệt qua tiêu chí HTMT	105
Bảng 4.9. Giá trị phân biệt qua tiêu chí Fornell Larcker.....	105
Bảng 4.10. Hệ số phóng đại phương sai - VIF	106
Bảng 4.11. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.....	107
Bảng 4.12. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu biến trung gian	109
Bảng 4.13. Phân tích tác động trung gian.....	109
Bảng 4.14. Giá trị R^2 điều chỉnh.....	111
Bảng 4.15. Hệ số f^2	112
Bảng 4.16. Hệ số Q^2	112
Bảng 4.17. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu	137

DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất	59
Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu.	63
Hình 4.1. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc giai đoạn 1 (SEM – PLS).....	99
Hình 4.2. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc (SEM – PLS).....	107

CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU NGHIÊN CỨU

Mục tiêu chương 1

Trình bày tổng quan nghiên cứu và xác lập định hướng triển khai đề tài, trong đó trọng tâm nhấn mạnh tính cấp thiết của vấn đề nghiên cứu trong bối cảnh ngành khách sạn đang chịu áp lực đồng thời về chất lượng dịch vụ, đổi mới và năng lực cạnh tranh.

Trên cơ sở nhận diện khoảng trống nghiên cứu và ý nghĩa khoa học, thực tiễn của đề tài, chương này sẽ lần lượt trình bày mục tiêu nghiên cứu, câu hỏi nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, cũng như kết cấu tổng thể của luận án. Đây là nền tảng quan trọng nhằm định hướng nghiên cứu, bảo đảm sự nhất quán về lý thuyết, phương pháp và nội dung cho các chương tiếp theo.

1.1 Lý do thực hiện luận án

1.1.1 Bối cảnh thực tế

Trong những năm gần đây, quá trình hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng đã tạo ra những chuyển biến căn bản đối với môi trường kinh doanh tại Việt Nam. Nền kinh tế vận hành ngày càng rõ nét theo cơ chế thị trường, mức độ kết nối với thương mại và đầu tư toàn cầu liên tục gia tăng, qua đó mở ra nhiều cơ hội phát triển cho doanh nghiệp trong nước, đồng thời cũng đặt ra những thách thức ngày càng lớn về năng lực cạnh tranh, khả năng thích ứng và sức chống chịu trước rủi ro. Trong bối cảnh ấy, các doanh nghiệp không chỉ phải đối mặt với áp lực từ sự thay đổi nhanh của công nghệ, hành vi tiêu dùng và cấu trúc thị trường, mà còn phải tái cấu trúc mô hình quản trị để thích ứng với môi trường kinh doanh có mức độ bất định cao hơn trước. Báo cáo của Chính phủ trước Quốc hội ngày 20/10/2025 được đăng trên báo Điện tử Chính phủ (2025) cho thấy kinh tế Việt Nam tiếp tục duy trì tốc độ tăng trưởng thuộc nhóm cao trên thế giới; GDP năm 2025 dự kiến tăng trên 8%, bình quân giai đoạn 2021–2025 tăng 6,3%; quy mô nền kinh tế tăng từ 346 tỷ USD năm 2020 lên khoảng 510 tỷ USD năm 2025; GDP bình quân đầu người ước đạt khoảng 5.000 USD. Đáng chú ý, khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo, chuyển đổi số và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao được xác định là những động lực tăng trưởng chủ đạo trong giai đoạn tương lai gần. Điều này hàm ý rằng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp hiện nay không còn phụ thuộc chủ yếu vào tài sản hữu hình, mà ngày càng gắn chặt với khả năng khai thác tri thức, nâng cao chất lượng quản trị, phát triển năng lực đổi mới và sử dụng hiệu quả các nguồn lực nội tại. Trong bức tranh chung đó, du lịch là một khu

vực kinh tế có đóng góp quan trọng cho tăng trưởng quốc gia, với tổng đóng góp trực tiếp và gián tiếp được ước tính chiếm hơn 15% GDP. Du lịch vận hành như một hệ sinh thái liên kết bao gồm điểm đến, lưu trú, ẩm thực, văn hóa, giải trí và các dịch vụ hỗ trợ, trong đó khách sạn giữ vai trò trung tâm vì trực tiếp cung cấp các dịch vụ lưu trú, ăn uống, nghỉ dưỡng và tiện ích bổ sung cho khách hàng. Do đó, hiệu quả hoạt động của ngành khách sạn không chỉ quyết định kết quả kinh doanh của từng doanh nghiệp, mà còn ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của toàn bộ hệ sinh thái du lịch.

Trong phạm vi cả nước, Thành phố Hồ Chí Minh (Tp.HCM) là địa bàn có vị trí đặc biệt quan trọng đối với sự phát triển của ngành du lịch và khách sạn. Với vai trò là trung tâm kinh tế, thương mại, văn hóa và giao thương quốc tế lớn nhất Việt Nam, Tp.HCM hội tụ đầy đủ các điều kiện để phát triển mạnh các ngành dịch vụ, đặc biệt là lưu trú và khách sạn. Đây là thị trường tập trung mật độ cao các doanh nghiệp khách sạn thuộc nhiều phân khúc khác nhau, từ khách sạn vừa và nhỏ đến các thương hiệu quốc tế cao cấp, tạo nên một môi trường cạnh tranh cao nhưng cũng rất giàu tiềm năng tăng trưởng. Nhằm định hướng phát triển lâu dài cho ngành, UBND Tp.HCM đã ban hành Quyết định số 518/QĐ-UBND ngày 13/02/2023 phê duyệt Chiến lược phát triển ngành du lịch thành phố đến năm 2030, xem đây như một định hướng quan trọng cho phát triển du lịch nói chung và khách sạn nói riêng. Các số liệu gần đây từ Trang thông tin điện tử của Bộ Văn Hóa, Thể thao và Du lịch (2025) tiếp tục cho thấy tín hiệu tích cực của thị trường này: tổng thu du lịch 6 tháng đầu năm 2025 ước đạt 117.937 tỷ đồng, tăng 27,3% so với cùng kỳ; khách quốc tế đạt hơn 3,85 triệu lượt, tăng 44%; khách nội địa đạt hơn 18,33 triệu lượt, tăng 7%; thị trường khách sạn ghi nhận giá thuê phòng bình quân và tỷ lệ lấp đầy đều tăng. Điều đó phản ánh sự phục hồi mạnh mẽ và xu hướng tăng trưởng tích cực của ngành khách sạn tại thành phố. Tuy nhiên, cùng với cơ hội phát triển là áp lực ngày càng lớn từ môi trường cạnh tranh. Sự phát triển mạnh của công nghệ số, các nền tảng đặt phòng trực tuyến, hệ sinh thái dịch vụ thông minh và xu hướng cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng đã làm thay đổi căn bản cách thức doanh nghiệp khách sạn tạo ra giá trị. Khách hàng hiện nay không chỉ đòi hỏi chất lượng dịch vụ đạt chuẩn, mà còn mong muốn những trải nghiệm khác biệt, linh hoạt, thuận tiện về công nghệ, phản hồi nhanh và phù hợp với nhu cầu cá nhân. Các xu hướng du lịch mới như nghỉ dưỡng chất lượng cao, trải nghiệm văn hóa bản địa, tiêu dùng xanh và phát triển bền vững cũng đang tái định hình chuẩn mực cạnh tranh của ngành. Trong bối cảnh đó, các khách sạn không thể chỉ dừng ở việc duy trì sự ổn định trong cung ứng dịch vụ, mà cần đồng thời

phát triển năng lực đổi mới trong sản phẩm, quy trình, trải nghiệm khách hàng và mô hình vận hành.

Bên cạnh các cơ hội nêu trên, ngành khách sạn tại Tp.HCM còn phải đối mặt với nhiều thách thức nội tại và ngoại tại. Trước hết, số lượng cơ sở lưu trú ngày càng gia tăng làm cho mức độ cạnh tranh trở nên khốc liệt hơn, đặc biệt ở các khu vực trung tâm và trong các phân khúc có tốc độ phát triển cao. Doanh nghiệp trong nước không chỉ cạnh tranh với nhau mà còn phải đối mặt trực tiếp với các thương hiệu quốc tế vốn có lợi thế về thương hiệu, công nghệ, chuẩn quản trị và hệ sinh thái khách hàng toàn cầu. Thứ hai, áp lực chuyển đổi số đang ngày càng rõ nét, trong khi nhiều khách sạn vừa và nhỏ còn hạn chế về nguồn lực tài chính, trình độ công nghệ và chất lượng nhân sự, dẫn đến khó khăn trong việc áp dụng các hệ thống đặt phòng tự động, thanh toán số, quản trị dữ liệu khách hàng, tiếp thị số và tích hợp nền tảng vận hành hiện đại. Thứ ba, chất lượng nguồn nhân lực tiếp tục là một điểm nghẽn lớn của ngành, thể hiện ở sự thiếu hụt lao động có chuyên môn cao, kỹ năng phục vụ theo chuẩn quốc tế, khả năng ngoại ngữ và năng lực thích ứng với công nghệ mới. Các khách sạn vừa và nhỏ gặp nhiều khó khăn trong việc giữ chân nhân sự giỏi trước sức hút từ các chuỗi lớn hoặc các thương hiệu quốc tế. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp còn chịu ảnh hưởng từ những thay đổi của chính sách pháp luật liên quan đến thuế, lao động, tiêu chuẩn kinh doanh, an toàn phòng cháy chữa cháy và các điều kiện lưu trú, vốn có thể làm gia tăng chi phí vận hành và rủi ro tuân thủ. Ngành khách sạn cũng mang tính mùa vụ rõ rệt, khiến công suất phòng, doanh thu và hiệu quả sử dụng nguồn lực biến động mạnh giữa các giai đoạn. Đặc biệt, nhóm khách sạn từ 1 đến 3 sao hoặc quy mô vừa và nhỏ thường đối mặt với khó khăn tài chính kéo dài, áp lực lãi vay, hạn chế trong tái đầu tư cơ sở vật chất và khó khăn trong việc duy trì tiêu chuẩn dịch vụ. Không ít khách sạn phải giảm sâu giá phòng nhưng vẫn khó đạt điểm hòa vốn. Trong hoàn cảnh đó, câu hỏi mang tính chiến lược đặt ra là doanh nghiệp khách sạn cần ưu tiên những nguồn lực nào, nhân tố nào và cơ chế quản trị nào để vừa đổi mới, vừa nâng cao hiệu quả hoạt động, vừa duy trì được các tiêu chuẩn chất lượng của ngành trong điều kiện nguồn lực hạn chế.

Từ những phân tích trên, có thể thấy tính cấp thiết của đề tài không chỉ xuất phát từ yêu cầu thực tiễn của ngành khách sạn tại Tp.HCM, mà còn đến từ nhu cầu lý giải một cách khoa học cơ chế tạo lập hiệu quả kinh doanh trong môi trường dịch vụ hiện đại. Trong bối cảnh cạnh tranh cao, số hóa nhanh và nhu cầu khách hàng ngày càng đa dạng, doanh nghiệp khách sạn không thể chỉ dựa vào tài sản hữu hình, mà phải dựa vào khả năng nhận

diện và khai thác các nguồn lực chiến lược như tri thức, chất lượng quản trị và năng lực đổi mới. Vấn đề cốt lõi không chỉ là doanh nghiệp đang sở hữu nguồn lực nào, mà là doanh nghiệp có thể triển khai, phối hợp và chuyển hóa các nguồn lực đó thành năng lực cạnh tranh bền vững như thế nào. Đối với ngành khách sạn, điều này đặc biệt quan trọng vì chất lượng, đổi mới và hiệu quả kinh doanh không tồn tại như các cấu phần tách biệt, mà liên kết chặt chẽ trong cùng một logic tạo giá trị dịch vụ. Chính vì vậy, việc nghiên cứu các nhân tố và cơ chế quản trị có khả năng thúc đẩy đổi mới, nâng cao chất lượng hoạt động và cải thiện hiệu quả kinh doanh cho ngành khách sạn tại Tp.HCM là một yêu cầu cấp thiết cả về lý luận lẫn thực tiễn. Kết quả nghiên cứu theo hướng này không chỉ có giá trị đối với bản thân các doanh nghiệp khách sạn trong việc xây dựng chiến lược phát triển phù hợp, mà còn đóng góp cơ sở khoa học cho việc hoạch định chính sách và định hướng phát triển bền vững ngành khách sạn trong bối cảnh hội nhập và cạnh tranh ngày càng sâu rộng.

1.1.2 Bối cảnh lý thuyết

Trong nhiều thập kỷ qua, ngành khách sạn đã liên tục tìm kiếm các động lực cốt lõi nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và củng cố lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh thị trường dịch vụ ngày càng biến động và cạnh tranh khốc liệt. Các nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm cho thấy hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp chịu tác động bởi nhiều nhóm nhân tố, trong đó nổi bật là các yếu tố liên quan đến nguồn lực (hữu hình và vô hình), hệ thống quản lý chất lượng và các năng lực tổ chức. Trên nền tảng đó, lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource-Based View - RBV) được xem là một trong những tiếp cận trung tâm, nhấn mạnh rằng lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp được hình thành từ các nguồn lực có giá trị, khan hiếm, khó bắt chước và không thể thay thế (Barney, 1991). Tuy nhiên, lý thuyết RBV chủ yếu tập trung vào việc xác định giá trị của nguồn lực, mà chưa giải thích đầy đủ cơ chế chuyển hóa các nguồn lực này thành kết quả hoạt động cụ thể, đặc biệt trong các môi trường dịch vụ có tính biến động cao như ngành khách sạn.

Trên nền tảng mở rộng từ lý thuyết RBV, lý thuyết năng lực động (Dynamic Capabilities) nhấn mạnh vai trò của khả năng tổ chức trong việc tích hợp, tái cấu trúc và đổi mới nguồn lực nhằm thích ứng với môi trường biến động (Teece, 2007). Theo cách tiếp cận này, lợi thế cạnh tranh không chỉ đến từ việc sở hữu nguồn lực mà còn từ khả năng chuyển hóa chúng thành các năng lực mang tính động, trong đó năng lực đổi mới đóng vai trò trung tâm. Tuy nhiên, trong nhiều nghiên cứu thực nghiệm, lý thuyết RBV và năng lực động thường được xem xét riêng lẻ, dẫn đến thiếu hụt bằng chứng về cơ chế trung gian cụ

thể, đặc biệt là vai trò của năng lực đổi mới trong việc chuyển hóa nguồn lực thành hiệu quả kinh doanh.

Ở góc độ tri thức, lý thuyết dựa trên tri thức (Knowledge-Based View - KBV) phát triển từ lý thuyết lý thuyết RBV và coi tri thức là nguồn lực chiến lược cốt lõi của doanh nghiệp. Trong ngành khách sạn, nơi giá trị dịch vụ được tạo ra thông qua tương tác, kinh nghiệm và kỹ năng của con người, vốn tri thức (Intellectual Capital - IC) được xem là tài sản vô hình quan trọng giúp doanh nghiệp tạo ra sự khác biệt và giá trị gia tăng (Nick Bontis và cộng sự, 2000; Khalique và cộng sự, 2014). Tuy nhiên, lý thuyết KBV chủ yếu tập trung vào vai trò của tri thức như một nguồn lực, mà chưa làm rõ cách thức tri thức được quản trị, chuẩn hóa và chuyển hóa thành hiệu quả hoạt động thông qua các hệ thống quản lý cụ thể.

Trong khi đó, lý thuyết Deming và quản lý chất lượng toàn diện (TQM) cung cấp một cách tiếp cận bổ sung, nhấn mạnh vai trò của cải tiến liên tục, kiểm soát quy trình và định hướng khách hàng như nền tảng của hiệu quả hoạt động. Trong ngành khách sạn, nơi chất lượng dịch vụ phụ thuộc vào chuỗi các quy trình liên kết và trải nghiệm khách hàng, TQM được xem là một hệ thống quản trị quan trọng giúp duy trì sự ổn định và nâng cao chất lượng dịch vụ. Lĩnh vực khách sạn và du lịch, nhu cầu về chất lượng dịch vụ cao hơn bất kỳ lĩnh vực khác vì nó giải quyết được kỳ vọng ngày càng tăng của khách du lịch (Augustyn và Ho, 1998). Khách hàng ngày nay với sự nâng cao nhận thức đã khiến tất cả các công ty du lịch phải cải thiện chất lượng dịch vụ của họ (Samudro và cộng sự, 2020) và (Stylidis và cộng sự, 2020). Vì vậy, nhiều tính năng của chất lượng được thử nghiệm trong các lĩnh vực dịch vụ khác, có thể được áp dụng trong ngành du lịch và khách sạn (Park và Jeong, 2019). Do đó, định hướng dịch vụ doanh nghiệp là điều cần thiết để đạt hiệu quả dịch vụ (Chowdhary và Prakash, 2007; Urban, 2013). Trong bối cảnh hiện nay, chất lượng của dịch vụ khách sạn là tổng thể của các quá trình dẫn đến một kết quả nhất định. Mỗi liên kết trong đó chuỗi hoạt động phản ánh kết quả cuối cùng và thái độ của khách hàng đối với dịch vụ và mức độ chất lượng. Tuy nhiên, các nghiên cứu truyền thống thường tiếp cận TQM như một công cụ kiểm soát và đảm bảo chất lượng, thay vì xem xét vai trò của nó như một cơ chế tổ chức hóa đổi mới và chuyển hóa tri thức thành giá trị kinh doanh. Điều này tạo ra một khoảng trống lý thuyết trong việc kết nối TQM với lý thuyết RBV và KBV trong việc giải thích hiệu quả kinh doanh.

Từ góc nhìn tích hợp, có thể nhận thấy rằng lý thuyết RBV, KBV, lý thuyết năng

lực động và lý thuyết Deming đều cung cấp những mảnh ghép quan trọng để giải thích hiệu quả kinh doanh, nhưng chưa được kết nối đầy đủ trong một khung lý thuyết thống nhất. Cụ thể, lý thuyết RBV và KBV giải thích “doanh nghiệp có gì” (nguồn lực và tri thức), lý thuyết năng lực động giải thích “doanh nghiệp làm gì” (khả năng đổi mới và thích ứng), trong khi TQM và lý thuyết Deming giải thích “doanh nghiệp quản trị như thế nào” (cơ chế kiểm soát và cải tiến). Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện hữu vẫn thiếu một mô hình tích hợp làm rõ cách thức các nguồn lực tri thức được quản trị thông qua TQM và chuyển hóa thành năng lực đổi mới, từ đó tác động đến hiệu quả kinh doanh.

Bên cạnh khoảng trống lý thuyết, các nghiên cứu thực nghiệm trong ngành khách sạn cũng tồn tại nhiều hạn chế đáng chú ý. Thứ nhất, các nghiên cứu về vốn tri thức chủ yếu tập trung vào ba thành phần truyền thống (vốn nhân lực, vốn cấu trúc, vốn quan hệ), trong khi vốn công nghệ là một yếu tố ngày càng quan trọng trong bối cảnh chuyển đổi số nhưng chưa được xem xét đầy đủ và có hệ thống. Thứ hai, các nghiên cứu về TQM trong khách sạn chủ yếu dừng lại ở việc đánh giá tác động đến chất lượng dịch vụ hoặc hiệu quả hoạt động, mà chưa làm rõ vai trò của TQM trong việc thúc đẩy đổi mới. Thứ ba, nhiều nghiên cứu thực nghiệm sử dụng thiết kế cắt ngang, phạm vi mẫu nhỏ và bối cảnh địa lý hạn chế, dẫn đến khó khăn trong việc khái quát hóa kết quả. Cuối cùng, vẫn còn thiếu các nghiên cứu tích hợp đồng thời vốn tri thức, TQM và năng lực đổi mới trong cùng một mô hình, đặc biệt trong bối cảnh các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam.

Từ những phân tích trên, có thể thấy rằng khoảng trống nghiên cứu không chỉ nằm ở việc thiếu bằng chứng thực nghiệm, mà còn ở việc thiếu một khung lý thuyết tích hợp liên ngành để giải thích cơ chế tạo giá trị của doanh nghiệp khách sạn. Do đó, nghiên cứu này đề xuất một mô hình tích hợp, trong đó vốn tri thức (mở rộng với vốn công nghệ) và quản lý chất lượng toàn diện được xem là các nguồn lực và cơ chế quản trị nền tảng, năng lực đổi mới đóng vai trò trung gian, và hiệu quả kinh doanh là kết quả đầu ra. Mô hình này được xây dựng dựa trên sự kết hợp giữa lý thuyết RBV, KBV, lý thuyết năng lực động và lý thuyết Deming, nhằm làm rõ cách thức doanh nghiệp khách sạn có thể chuyển hóa tri thức và chất lượng quản trị thành năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh trong bối cảnh cạnh tranh và chuyển đổi số.

Xuất phát từ các khoảng trống lý thuyết và thực tiễn nêu trên, luận án đề xuất nghiên cứu: **“Tác động của vốn tri thức và quản lý chất lượng toàn diện (TQM) đến hiệu quả kinh doanh thông qua năng lực đổi mới ngành khách sạn Tp.HCM”**.

Nghiên cứu không chỉ góp phần lấp đầy khoảng trống học thuật bằng cách phát triển một mô hình tích hợp liên ngành, mà còn cung cấp bằng chứng thực nghiệm có giá trị cho việc nâng cao hiệu quả và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp khách sạn trong bối cảnh kinh tế hiện đại.

1.2 Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu chung của luận án nghiên cứu ảnh hưởng của các nhân tố vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện (TQM), năng lực đổi mới tác động (trực tiếp và gián tiếp) đến hiệu quả kinh doanh. Đề tài tập trung nghiên cứu các doanh nghiệp ngành khách sạn tại Tp.HCM.

Luận án này hướng vào nghiên cứu các mục tiêu cụ thể sau:

- (1) Đánh giá tác động của các nhân tố vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện, năng lực đổi mới đến hiệu quả kinh doanh.
- (2) Đánh giá vai trò trung gian của năng lực đổi mới trong mối quan hệ tác động của vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện đến hiệu quả kinh doanh.
- (3) Đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm giúp ngành khách sạn tại Tp.HCM cải thiện, nâng cao hiệu quả kinh doanh.

1.3 Câu hỏi nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu được hoàn thành của luận án cần trả lời các câu hỏi sau đây:

- (1) Vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện, năng lực đổi mới có mối quan hệ và tác động như thế nào đến “Hiệu quả kinh doanh” của doanh nghiệp khách sạn tại Tp.HCM ?
- (2) Năng lực đổi mới có đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện (TQM) và hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp khách sạn tại Tp.HCM hay không và nếu có thì mức độ, bản chất của vai trò trung gian này được thể hiện như thế nào ?
- (3) Các hàm ý quản trị nào được đưa ra sau khi kiểm định mô hình nghiên cứu ?

1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.4.1 Đối tượng nghiên cứu của luận án

Đối tượng nghiên cứu của luận án là mối quan hệ tác động giữa vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện (TQM), năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp khách sạn tại Tp.HCM; trong đó, năng lực đổi mới được xem xét với vai trò là

biến trung gian trong mô hình nghiên cứu.

Đối tượng khảo sát của luận án là các doanh nghiệp khách sạn được xếp hạng từ 1 đến 5 sao đang hoạt động trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Đối tượng trả lời khảo sát là các thành viên Ban lãnh đạo và đội ngũ quản lý cấp cao của khách sạn, bao gồm Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc, Giám đốc, Phó Giám đốc, Giám đốc Tài chính, Kế toán trưởng, cùng các nhà quản lý cấp giám đốc bộ phận và trưởng đơn vị chức năng. Đây là những cá nhân trực tiếp tham gia hoạch định, triển khai và giám sát chiến lược, đồng thời chịu trách nhiệm đối với kết quả và hiệu quả kinh doanh của khách sạn. Việc lựa chọn nhóm đối tượng này nhằm bảo đảm dữ liệu thu thập phản ánh chính xác nhận thức quản trị, năng lực điều hành và thực tiễn vận dụng các nguồn lực chiến lược, phù hợp với mục tiêu và phạm vi nghiên cứu của luận án.

Trong quá trình thu thập dữ liệu, nghiên cứu tập trung vào các doanh nghiệp khách sạn có triển khai quản lý chất lượng toàn diện (TQM). Việc lựa chọn đối tượng khảo sát theo tiêu chí này nhằm bảo đảm tính phù hợp và độ tin cậy của mẫu nghiên cứu, đồng thời phản ánh chính xác bối cảnh thực tiễn áp dụng TQM. Cách tiếp cận này cho phép đánh giá đầy đủ hơn vai trò của TQM trong mối quan hệ với vốn tri thức, năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh, qua đó đáp ứng chặt chẽ mục tiêu nghiên cứu của luận án.

1.4.2 Phạm vi nghiên cứu của luận án

- *Phạm vi không gian*: lấy đối tượng là các doanh nghiệp khách sạn được xếp hạng từ 1 sao đến 5 sao đang hoạt động trên địa bàn Tp.HCM.

- *Phạm vi thời gian*: dữ liệu và thông tin phục vụ nghiên cứu được thu thập trong khoảng thời gian phù hợp với tiến trình triển khai luận án, phản ánh bối cảnh hoạt động của ngành khách sạn tại TP.HCM trong giai đoạn nghiên cứu.

- *Phạm vi nội dung*: nghiên cứu được thực hiện nhằm xem xét mối quan hệ tác động giữa vốn tri thức, TQM, năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh trong bối cảnh các doanh nghiệp khách sạn. Trọng tâm của nghiên cứu là phân tích và kiểm định ảnh hưởng trực tiếp của vốn tri thức, TQM và năng lực đổi mới đến hiệu quả kinh doanh, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của năng lực đổi mới trong mối quan hệ giữa vốn tri thức, TQM và hiệu quả kinh doanh. Trên cơ sở kết quả thực nghiệm, nghiên cứu hướng đến việc đề xuất các hàm ý quản trị có giá trị ứng dụng đối với hoạt động quản trị và nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp khách sạn.Tp.HCM.

1.5 Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được triển khai theo phương pháp hỗn hợp (mixed-methods approach), kết hợp giữa nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng, nhằm bảo đảm vừa có chiều sâu về mặt lý thuyết, vừa có cơ sở thực nghiệm vững chắc để kiểm định mô hình nghiên cứu. Việc kết hợp hai phương pháp này cho phép nghiên cứu không chỉ xây dựng và hiệu chỉnh mô hình lý thuyết phù hợp với bối cảnh ngành khách sạn tại Tp.HCM, mà còn kiểm định được mức độ và cơ chế tác động giữa các biến nghiên cứu một cách chặt chẽ và có độ tin cậy cao.

Phương pháp nghiên cứu định tính được sử dụng ở giai đoạn đầu nhằm tổng hợp cơ sở lý thuyết, xác định khoảng trống nghiên cứu, xây dựng giả thuyết và mô hình nghiên cứu, đồng thời giữ vai trò quan trọng trong việc hiệu chỉnh, bổ sung và hoàn thiện thang đo phù hợp với bối cảnh ngành khách sạn tại Tp.HCM. Dữ liệu định tính được thu thập thông qua bảng phỏng vấn chuyên gia, với mẫu được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu có chủ đích, dựa trên các tiêu chí về chuyên môn, kinh nghiệm và mức độ am hiểu đối với lĩnh vực nghiên cứu.

Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng chủ yếu nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết thông qua khảo sát bằng bảng hỏi có cấu trúc. Mẫu nghiên cứu định lượng được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu có chủ đích kết hợp thuận tiện, với đối tượng khảo sát là các nhà quản lý cấp cao và cấp trung tại các khách sạn từ 1 sao đến 5 sao đang hoạt động tại Tp.HCM. Các phiếu khảo sát chỉ được chấp nhận khi người trả lời đáp ứng các điều kiện sàng lọc về vị trí công tác, mức độ hiểu biết và mức độ liên quan đến hoạt động quản trị, chất lượng, đổi mới và hiệu quả kinh doanh của khách sạn. Dữ liệu thu thập được phân tích bằng SPSS và SmartPLS, kết hợp các kỹ thuật SEM/PLS-SEM để kiểm định mô hình đo lường, mô hình cấu trúc và vai trò trung gian của năng lực đổi mới.

Đặc biệt, nhằm đảm bảo phù hợp với mục tiêu nghiên cứu, các đối tượng được khảo sát phải đảm bảo đã triển khai hoạt động quản lý chất lượng toàn diện.

1.6 Kết cấu nội dung nghiên cứu dự tính của luận án

Nghiên cứu ngoài phần mục lục, các từ viết tắt, danh mục các bảng, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục thì nội dung sẽ gồm 05 chương, được trình bày với kết cấu như sau:

Chương 1: Giới thiệu nghiên cứu

Nội dung chương 1 trình bày bối cảnh nghiên cứu, vấn đề nghiên cứu, mục tiêu,

phạm vi, đối tượng, phương pháp nghiên cứu và kết cấu luận án.

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Luận án sẽ tập trung trình bày các khái niệm liên quan đến nghiên cứu; những lý thuyết nền tảng sử dụng trong luận án và phân tích, tổng hợp các nghiên cứu trước nhằm tìm ra khoảng trống nghiên cứu để xây dựng các giả thuyết và mô hình nghiên cứu.

Chương 3: Thiết kế nghiên cứu

Trình bày thiết kế nghiên cứu của luận án, bao gồm quy trình nghiên cứu, xây dựng và hiệu chỉnh thang đo, kiểm định sơ bộ thang đo, phương pháp chọn mẫu, thu thập dữ liệu và các kỹ thuật xử lý, phân tích dữ liệu.

Trong chương này, nghiên cứu định tính được sử dụng để khám phá, đối chiếu và hiệu chỉnh các biến quan sát phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp khách sạn tại Tp.HCM, trong khi nghiên cứu định lượng sơ bộ được triển khai nhằm đánh giá độ tin cậy ban đầu của thang đo trước khi tiến hành khảo sát chính thức.

Kết quả của hai giai đoạn này là cơ sở để hoàn thiện bảng câu hỏi khảo sát chính thức và xác lập phương pháp phân tích phù hợp cho giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận.

Kiểm định mối quan hệ giữa các nhân tố, mô hình nghiên cứu và mức độ tác động từng nhân tố trong mô hình. Nội dung gồm thống kê mẫu nghiên cứu, đánh giá độ tin cậy thang đo, phân tích EFA, đánh giá độ tin cậy, độ hội tụ, phân biệt, SEM, ... và thảo luận kết quả thu thập được từ nghiên cứu.

Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị

Nội dung gồm kết luận, những hàm ý quản trị và hạn chế, hướng cần nghiên cứu tiếp theo trong tương lai.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Trình bày bối cảnh thực tiễn và cơ sở lý thuyết liên quan đến đề tài, đồng thời phân tích các nghiên cứu trước nhằm làm rõ tính cấp thiết của việc thực hiện nghiên cứu. Bên cạnh đó, chương 1 cũng trình bày các nội dung định hướng chính của luận án, bao gồm mục tiêu nghiên cứu, câu hỏi nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu và kết cấu luận án. Đây là cơ sở quan trọng để triển khai các nội dung nghiên cứu ở các chương tiếp theo.

CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Mục tiêu chương 2

Trình bày nền tảng lý thuyết và tổng quan các nghiên cứu liên quan làm cơ sở cho việc phát triển mô hình nghiên cứu. Cụ thể, chương tập trung phân tích các lý thuyết nền bao gồm quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV), lý thuyết năng lực động, quan điểm dựa trên tri thức (KBV) và lý thuyết quản lý chất lượng của Deming nhằm lý giải vai trò của nguồn lực vô hình, năng lực tổ chức, chất lượng quản trị và đổi mới đối với hiệu quả kinh doanh.

Trọng tâm chương 2 sẽ tổng hợp và hệ thống hóa các nghiên cứu trước liên quan đến các khái niệm cốt lõi của đề tài, bao gồm vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện, năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh, qua đó làm cơ sở học thuật cho việc xây dựng mô hình và đề xuất các giả thuyết nghiên cứu.

2.1 Cơ sở lý thuyết

2.1.1 Lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resources Based View - RBV)

Lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource-Based View – RBV) là một trong những nền tảng lý luận cốt lõi của quản trị chiến lược, được sử dụng để giải thích vì sao các doanh nghiệp trong cùng một ngành vẫn có thể đạt được mức độ cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh khác nhau. Nền tảng tư tưởng của lý thuyết RBV bắt đầu từ Penrose năm 1959 khi cho rằng doanh nghiệp là một tập hợp các nguồn lực được tổ chức và khai thác theo những cách thức khác nhau. Cách tiếp cận này được phát triển rõ hơn bởi Wernerfelt vào năm 1984 và được hệ thống hóa bởi (Barney, 1991), theo đó lợi thế cạnh tranh bền vững không bắt nguồn chủ yếu từ điều kiện thị trường, mà từ khả năng doanh nghiệp sở hữu và khai thác hiệu quả các nguồn lực nội tại có giá trị chiến lược. Lý thuyết RBV được xem là một trong những khung lý thuyết có ảnh hưởng mạnh nhất trong nghiên cứu quản trị và hiệu quả doanh nghiệp, đồng thời đang được mở rộng sang các bối cảnh mới như dịch vụ, số hóa và đổi mới.

Theo lý thuyết RBV, không phải mọi nguồn lực đều có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh dài hạn. (Barney, 1991), cho rằng một nguồn lực chỉ thực sự mang tính chiến lược khi đáp ứng bốn điều kiện cốt lõi, thường được khái quát qua khung VRIN: (i) có giá trị, (ii) khan hiếm, (iii) khó bị bắt chước, và (iv) khó bị thay thế. Trên cơ sở đó, (Jay B. Barney và

Delwyn N. Clark, 2007) hệ thống hóa nguồn lực doanh nghiệp thành ba nhóm chính: nguồn lực vật chất, nguồn lực nhân lực và nguồn lực tổ chức. Cách phân loại này đặc biệt có ý nghĩa trong các nghiên cứu hiện đại vì cho phép mở rộng phân tích từ các tài sản hữu hình sang các nguồn lực vô hình như tri thức, kỹ năng, quy trình, văn hóa và hệ thống quản trị, vốn ngày càng giữ vai trò quyết định trong hiệu quả kinh doanh. (Sengaloun Inmyxai và Yoshi Takahashi, 2009) căn cứ theo (Fahy, 2000) quan điểm các DN có thể xác định, phát triển và triển khai các nguồn lực mang tính chiến lược nhằm thu được lợi nhuận tối đa như: đất đai, thiết bị, lao động (bao gồm năng lực và kiến thức của các nhà quản lý hàng đầu và nhân viên), vốn (tổ chức, hữu hình và vô hình), trong đó các danh mục này có thể được chia nhỏ tùy theo mức độ hữu ích cho vấn đề. (Barney, 1991) cho rằng những nguồn lực được định nghĩa của công ty là toàn bộ tất cả các tài sản, năng lực, các quy trình tổ chức, các đặc tính của DN, thông tin và kiến thức, được DN quản lý sẽ giúp họ hình thành và thực hiện các chiến lược nâng cao hiệu lực và hiệu quả.

Tuy nhiên, trong tiến trình phát triển, RBV cũng được chỉ ra là mang tính tĩnh, bởi lý thuyết này chủ yếu trả lời câu hỏi “doanh nghiệp có gì” hơn là “doanh nghiệp làm gì với những gì mình có”. Chính vì vậy, nhiều hướng mở rộng đã được hình thành, tiêu biểu là lý thuyết dựa trên tri thức (Knowledge-Based View - KBV) và năng lực động (Dynamic Capabilities - DC). Các nghiên cứu gần đây nhấn mạnh rằng lý thuyết RBV hiện đại không còn chỉ tập trung vào việc sở hữu tài sản, mà ngày càng quan tâm đến nguồn lực tri thức, nguồn lực số, vốn tri thức và khả năng đổi mới như những biểu hiện cốt lõi của lợi thế cạnh tranh trong môi trường kinh doanh biến động và nhận định này phù hợp với quan điểm (Grant, 1996; Petty và Guthrie, 2000; McElyea, 2002) khi xem vốn tri thức là nguồn lực quan trọng nhất về mặt chiến lược của doanh nghiệp; hoặc (Powell, 1995; Reed và cộng sự, 2000; Abdi và cộng sự, 2008) cho rằng TQM như một triết lý quản lý tổng thể và một nguồn lợi thế trong cạnh tranh,... Đặc biệt, trong các ngành dịch vụ, giá trị cạnh tranh ngày càng được hình thành từ sự kết hợp giữa nguồn lực vô hình và khả năng tổ chức khai thác các nguồn lực đó, thay vì chỉ từ quy mô tài sản vật chất.

RBV có mức độ phù hợp cao trong nghiên cứu ngành khách sạn, bởi đây là lĩnh vực mà hiệu quả kinh doanh không chủ yếu được quyết định bởi tài sản hữu hình, mà phần lớn được tạo ra từ nguồn lực vô hình và nguồn lực tổ chức như chất lượng nguồn nhân lực, tri thức dịch vụ, quy trình vận hành, công nghệ, trải nghiệm khách hàng và khả năng đổi mới.

Một số nghiên cứu trong lĩnh vực khách sạn cho thấy vốn tri thức có liên hệ tích cực với đổi mới và hiệu quả hoạt động, đồng thời nhấn mạnh rằng lợi thế cạnh tranh của khách sạn được hình thành từ việc tích lũy và khai thác các nguồn lực tri thức có giá trị.

Trong luận án này, RBV được sử dụng như lý thuyết nền trung tâm để giải thích mối quan hệ giữa nguồn lực chiến lược, năng lực tổ chức, hiệu quả kinh doanh. Theo đó, vốn tri thức (IC) và quản lý chất lượng toàn diện (TQM) được xem là hai dạng nguồn lực chiến lược nội tại của doanh nghiệp khách sạn. Cụ thể, vốn tri thức đại diện cho nhóm nguồn lực vô hình, bao gồm tri thức, kỹ năng, cấu trúc tổ chức, quan hệ và năng lực công nghệ; trong khi TQM phản ánh nguồn lực tổ chức và cơ chế quản trị, giúp doanh nghiệp chuẩn hóa hoạt động, cải tiến liên tục và nâng cao chất lượng dịch vụ. Tuy nhiên, theo quan điểm mở rộng của RBV, các nguồn lực này không tự động tạo ra hiệu quả kinh doanh, mà cần được chuyên hóa thông qua năng lực tổ chức phù hợp. Vì vậy, luận án tiếp cận năng lực đổi mới (INC) như một cơ chế trung gian, giúp giải thích cách thức mà vốn tri thức và TQM được chuyển thành hiệu quả kinh doanh (BP) trong bối cảnh ngành khách sạn tại Tp.HCM.

Tóm lại, RBV cung cấp nền tảng học thuật quan trọng cho luận án khi cho phép xác lập luận điểm cốt lõi cho doanh nghiệp khách sạn có thể đạt hiệu quả kinh doanh vượt trội khi sở hữu và khai thác hiệu quả các nguồn lực chiến lược, đặc biệt là các nguồn lực vô hình và nguồn lực tổ chức; đồng thời, giá trị của các nguồn lực này được gia tăng khi chúng được chuyên hóa thành năng lực đổi mới. Trên cơ sở đó, RBV là cơ sở lý luận quan trọng để hình thành mô hình nghiên cứu và phát triển các giả thuyết của luận án.

2.1.2 Lý thuyết năng lực động (Dynamic Capability Theory - DC)

Lý thuyết năng lực động (DC) được xem là một trong những hướng phát triển quan trọng của quản trị chiến lược hiện đại, được hình thành nhằm khắc phục hạn chế của cách tiếp cận lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBV) trong việc giải thích khả năng thích ứng và đổi mới của doanh nghiệp trong môi trường biến động. Nền tảng của lý thuyết này được phát triển bởi (D. J. Teece và cộng sự, 1997) khi các tác giả cho rằng lợi thế cạnh tranh bền vững không chỉ bắt nguồn từ việc doanh nghiệp sở hữu các nguồn lực có giá trị, mà còn phụ thuộc vào khả năng tích hợp, xây dựng và tái cấu hình các nguồn lực nội bộ và bên ngoài để phản ứng với những thay đổi nhanh chóng của công nghệ, thị trường và cạnh tranh.

Theo tiến trình phát triển của lý thuyết, (D. J. Teece, 2009) tiếp tục mở rộng khái niệm năng lực động theo hướng nhấn mạnh vai trò của quản trị chiến lược trong việc cảm nhận cơ hội và thách thức, nắm bắt cơ hội và tái cấu trúc nguồn lực nhằm tạo ra và bảo vệ giá trị trong dài hạn. Ở góc độ này, năng lực động không chỉ là khả năng thích ứng thụ động với môi trường, mà còn là khả năng chủ động định hình và tái thiết lập vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp. (Augier và Teece, 2009) cũng cho rằng năng lực động cho phép doanh nghiệp phát huy hiệu quả các tài sản hữu hình và vô hình thông qua đổi mới, triển khai hoạt động và tái cấu trúc chiến lược để đạt được hiệu quả kinh doanh bền vững. Điều này phản ánh một bước tiến quan trọng của lý thuyết từ việc chỉ giải thích doanh nghiệp có gì chuyển sang giải thích doanh nghiệp làm gì với những gì mình có.

Về mặt nội hàm, năng lực động thường được cấu thành bởi hai hàm ý cốt lõi là tính động (dynamic) và năng lực hay khả năng (capability). Trước hết, tính động phản ánh khả năng của doanh nghiệp trong việc liên tục đổi mới, tái cấu trúc và nâng cấp các năng lực hiện có để thích ứng với môi trường kinh doanh có mức độ biến động cao. Đây là khía cạnh thể hiện sự linh hoạt, tính chủ động và khả năng phản ứng chiến lược của doanh nghiệp trước các thay đổi về công nghệ, thị trường và nhu cầu khách hàng. Tiếp theo, năng lực được hiểu là khả năng của tổ chức trong việc nhận diện, tích hợp, điều phối và khai thác hiệu quả các nguồn lực, cả bên trong lẫn bên ngoài doanh nghiệp, nhằm chuyển hóa chúng thành lợi thế cạnh tranh và kết quả hoạt động. Vì vậy, các doanh nghiệp có khả năng năng động mạnh mẽ sẽ có tính kinh doanh mạnh mẽ và không chỉ thích ứng với hệ sinh thái kinh doanh mà còn tạo dựng chúng qua đổi mới và thông qua cộng tác với các doanh nghiệp, thực thể khác (D. J. Teece, 2009).

Một đóng góp quan trọng của lý thuyết năng lực động là việc khẳng định rằng doanh nghiệp không chỉ thích ứng với môi trường mà còn có thể chủ động định hình môi trường cạnh tranh. (J. D. Teece, 2018) cho rằng các doanh nghiệp có năng lực động mạnh không chỉ phản ứng với hệ sinh thái kinh doanh, mà còn có khả năng kiến tạo thị trường, đổi mới mô hình kinh doanh và tái cấu trúc các mối quan hệ giá trị để tạo ra vị thế mới. Điều này đặc biệt có ý nghĩa trong bối cảnh kinh doanh hiện đại, khi môi trường cạnh tranh không còn ổn định và chịu ảnh hưởng mạnh bởi công nghệ số, toàn cầu hóa và thay đổi hành vi khách hàng. Vì vậy, lý thuyết năng lực động (DC) vượt xa ý tưởng lợi thế cạnh tranh bền vững dựa trên các nguồn tài nguyên có giá trị, quý hiếm, không thể bắt chước và không thể thay thế (VRIN) mà còn cho phép các tổ chức tích hợp, điều phối và cấu hình lại các

nguồn lực và khả năng để thích ứng với những thay đổi. Nghiên cứu của (J. D. Teece, 2018) cho thấy năng lực động là các quá trình cho phép một tổ chức cấu hình lại chiến lược và nguồn lực để đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững và vượt trội hiệu suất trong môi trường chiến lược thay đổi nhanh chóng hai thập kỷ gần đây.

Đáng chú ý, nhiều quan điểm đã xem đổi mới là một trong những biểu hiện trung tâm nhất của năng lực động (Neely và cộng sự, 2001) vì đổi mới là một yếu tố trọng yếu của năng lực động, có thể được mô tả như khả năng của tổ chức “để tạo ra ý tưởng mới, xác định cơ hội thị trường mới và thực hiện các đổi mới có thể bán được trên thị trường bằng cách tận dụng các nguồn lực và khả năng hiện có”. Theo hướng tiếp cận này, năng lực động không chỉ giúp doanh nghiệp tồn tại trong môi trường biến động, mà còn tạo điều kiện để doanh nghiệp liên tục tạo ra các ý tưởng mới, xác định cơ hội mới và triển khai các đổi mới có giá trị thương mại. Các nghiên cứu gần đây trong các lĩnh vực đổi mới và quản trị chiến lược tiếp tục củng cố quan điểm rằng năng lực đổi mới là một dạng năng lực động cấp cao, vì nó cho phép doanh nghiệp chuyển hóa tri thức, công nghệ và các điều kiện tổ chức thành sản phẩm, dịch vụ, quy trình và mô hình hoạt động mới. Quan điểm này hoàn toàn phù hợp với (Easterby-Smith và cộng sự, 2009) xem năng lực nhận thức được hiểu là khả năng học tập và quản trị tri thức của tổ chức, các doanh nghiệp có khả năng nhận biết và sử dụng tri thức bên ngoài để kiến tạo kiến thức mới có giá trị và là tài nguyên quan trọng để hình thành lợi thế cạnh tranh bằng cách áp dụng có hiệu quả kiến thức mới vào tổ chức. Vì vậy, năng lực đổi mới là giá trị cốt lõi và then chốt vươn đến thành công, những lợi ích của đổi mới xuất hiện trong vai trò của nó trong việc giúp các tổ chức định hình tương lai và tồn tại của họ (Luo, 2016). Do đó, năng lực đổi mới cũng chính là năng lực cốt lõi của năng lực động và là giá trị then chốt dẫn đến thành công của doanh nghiệp.

Trong bối cảnh ngành dịch vụ, đặc biệt là ngành khách sạn, lý thuyết năng lực động có mức độ phù hợp rất cao. Không giống các ngành sản xuất truyền thống, hiệu quả kinh doanh trong khách sạn phụ thuộc lớn vào khả năng doanh nghiệp thích ứng nhanh với nhu cầu khách hàng, ứng dụng công nghệ, đổi mới dịch vụ, điều chỉnh quy trình và tái cấu trúc trải nghiệm khách hàng. Các nghiên cứu gần đây cho thấy năng lực động có thể giải thích đáng kể sự khác biệt về hiệu quả thông qua vai trò của quản trị chất lượng, đổi mới và năng lực thích ứng chiến lược. Chẳng hạn, (Zhou, Kevin Zheng và Li, 2010) quan niệm việc sắp xếp lại quy trình và nguồn lực hoạt động, năng lực thích nghi giúp doanh nghiệp ứng phó tốt với thay đổi bên ngoài trước các đối thủ cạnh tranh và cho thấy các năng lực động cho

phép tổ chức thích ứng nhanh hơn với môi trường và qua đó nâng cao hiệu quả hoạt động. Tương tự, các nghiên cứu về đổi mới dịch vụ cũng nhấn mạnh rằng năng lực động là nền tảng để doanh nghiệp khách sạn triển khai đổi mới thành công trong điều kiện cạnh tranh và số hóa ngày càng gia tăng (Božič và Cvelbar, 2018; Al-Shami và cộng sự, 2021).

Trên cơ sở đó, trong luận án này, lý thuyết năng lực động được vận dụng để giải thích cơ chế mà qua đó các nguồn lực chiến lược của doanh nghiệp khách sạn được chuyển hóa thành hiệu quả hoạt động. Cụ thể, luận án tiếp cận năng lực đổi mới (Innovation Capability - INC) như một biểu hiện trung tâm của năng lực động, phản ánh khả năng của doanh nghiệp khách sạn trong việc tích hợp, học hỏi, tái cấu trúc và khai thác các nguồn lực hiện có nhằm tạo ra các cải tiến về dịch vụ, quy trình và phương thức vận hành. Bên cạnh đó, vốn tri thức (IC) và quản lý chất lượng toàn diện (TQM) không được giả định là tự động dẫn đến hiệu quả kinh doanh (BP), mà phát huy tác dụng thông qua khả năng doanh nghiệp chuyển hóa chúng thành năng lực đổi mới. Nói cách khác, lý thuyết năng lực động cung cấp cơ sở học thuật để lý giải vai trò trung gian của năng lực đổi mới trong mô hình nghiên cứu của luận án.

Tóm lại, lý thuyết năng lực động đóng vai trò như một cầu nối quan trọng giữa nguồn lực và kết quả hoạt động, đặc biệt trong bối cảnh môi trường kinh doanh có mức độ biến động cao như ngành khách sạn. Nếu RBV giúp giải thích doanh nghiệp sở hữu nguồn lực gì, thì lý thuyết năng lực động giúp giải thích doanh nghiệp sử dụng và tái cấu hình các nguồn lực đó như thế nào để đạt được lợi thế cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh bền vững. Vì vậy, đây là một nền tảng lý luận phù hợp và cần thiết để hình thành mô hình nghiên cứu của luận án.

2.1.3 Lý thuyết dựa trên tri thức (Knowledge Based View - KBV)

Lý thuyết dựa trên tri thức (Knowledge-Based View - KBV) được xem là một nhánh phát triển quan trọng của lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBV), hình thành mạnh từ đầu thập niên 1990 nhằm giải thích sâu hơn vai trò của tri thức trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh và hiệu quả doanh nghiệp. Nền tảng của cách tiếp cận này thường được gắn với các công trình của (Grant, 1996), cùng với các ảnh hưởng lý thuyết từ kinh tế học tiến hóa, học tập tổ chức, quản trị công nghệ, nhận thức quản lý và lý thuyết hệ thống. Theo đó, doanh nghiệp không chỉ là một tập hợp nguồn lực, mà còn là một thực thể tích hợp, lưu giữ, tạo lập và khai thác tri thức. Quan điểm KBV nhấn mạnh rằng tri thức là nguồn lực chiến lược quan trọng nhất của doanh nghiệp và là nền tảng cho việc hình thành, duy trì lợi thế cạnh

tranh cũng như thực thi chiến lược thông qua các cấu trúc và hệ thống quản lý.

Điểm cốt lõi của KBV là xem doanh nghiệp như một hệ thống tích hợp tri thức, nơi lợi thế cạnh tranh được tạo ra không chỉ bởi việc doanh nghiệp sở hữu tri thức, mà còn bởi khả năng tạo lập, chia sẻ, kết hợp, lưu giữ và ứng dụng tri thức hiệu quả hơn so với đối thủ. Theo luận điểm này, tri thức không phải là một “đầu vào” thụ động mà là một nguồn lực chiến lược có tính sinh lợi cao, có thể được chuyển hóa thành đổi mới, chất lượng dịch vụ, hiệu quả vận hành và hiệu quả tài chính. Các tổng quan học thuật gần đây tiếp tục khẳng định vai trò nền tảng của KBV trong nghiên cứu quản trị hiện đại. Chẳng hạn, Stoian, Dimitratos và Plakoyiannaki (2024) trong một tổng quan hệ thống đã nhấn mạnh rằng KBV vẫn là một trong những lý thuyết có ảnh hưởng mạnh nhất để giải thích cách doanh nghiệp điều hướng môi trường phức tạp thông qua các loại tri thức và quy trình tri thức khác nhau. Tương tự, Pereira et al. (2021) cho thấy KBV đã phát triển từ một hướng mở rộng của RBV thành một trường nghiên cứu độc lập, tập trung ngày càng rõ hơn vào nguồn lực tri thức, đổi mới, vốn xã hội và vốn trí tuệ như các yếu tố cốt lõi của lợi thế cạnh tranh.

Nếu lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBV) của doanh nghiệp tập trung cụ thể vào các yếu tố bên trong doanh nghiệp (tức là nguồn lực và năng lực của doanh nghiệp) để giải thích lợi nhuận và giá trị của tổ chức (Barney, 1991; Grant 1991; Makhija, 2003). Lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBV) của doanh nghiệp cho rằng sự khác biệt về hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp xảy ra khi các tổ chức sở hữu các nguồn lực quý giá mà các tổ chức khác không có, cho phép họ thu được lợi nhuận dưới hình thức gần như độc quyền (Wernerfelt, 1984). Quan điểm RBV cũng cho rằng nguồn lực và năng lực là những yếu tố quyết định quan trọng đến khả năng tạo ra lợi nhuận và cho thấy những đặc điểm độc đáo của các nguồn lực vô hình, trong đó nguồn lực tri thức đặc biệt quan trọng để đảm bảo lợi thế cạnh tranh được duy trì bền vững, vì những nguồn lực này khó bắt chước và là nền tảng cho sự khác biệt bền vững (Wiklund và Shepherd, 2003).

Tuy nhiên, lý thuyết KBV lập luận rằng không phải mọi nguồn lực đều có vai trò ngang nhau. Để tạo ra giá trị, các công ty phải có khả năng xác định, tạo ra và quản lý liên tục tri thức (đặc biệt là tri thức công nghệ) và quan điểm phát triển này cho rằng lý do chính yếu cho sự tồn tại của doanh nghiệp là tạo ra, chuyển giao và ứng dụng tri thức, là sự mở rộng của quan điểm về doanh nghiệp dựa trên nguồn lực. (Grant, 1996) nhấn mạnh tri thức đặc biệt là tri thức ngầm được tích lũy thông qua học tập và kinh nghiệm; thường được gọi là “học bằng cách làm” (Reed và cộng sự, 1990), tri thức chuyên môn và tri thức

tổ chức mới là yếu tố trung tâm tạo ra giá trị và thúc đẩy đổi mới. Lý thuyết KBV cho rằng doanh nghiệp tồn tại chủ yếu như một cơ chế tích hợp và khai thác tri thức, nơi lợi thế cạnh tranh được hình thành thông qua khả năng tạo lập, chia sẻ, kết hợp và ứng dụng tri thức một cách hiệu quả hơn so với đối thủ. Thông qua việc nâng cao năng lực học hỏi tổ chức, đổi mới liên tục và ra quyết định dựa trên tri thức, lý thuyết KBV không chỉ góp phần củng cố lợi thế cạnh tranh bền vững mà còn cải thiện đáng kể hiệu quả hoạt động tổng thể của doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh biến động và phức tạp (Grant, 1996).

Trong bối cảnh ngành khách sạn và dịch vụ, KBV có mức độ phù hợp đặc biệt cao. Khác với nhiều ngành sản xuất, giá trị cốt lõi trong khách sạn không chủ yếu được tạo ra bởi tài sản hữu hình hay máy móc thiết bị, mà phần lớn được hình thành từ tri thức dịch vụ, kỹ năng giao tiếp, kinh nghiệm phục vụ, khả năng xử lý tình huống, hiểu biết về khách hàng và phối hợp liên chức năng (Tsai và cộng sự, 1998; Hitt và cộng sự, 2001). Do đó, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp khách sạn phụ thuộc mạnh vào việc doanh nghiệp có thể quản trị, lưu giữ và khai thác tri thức tổ chức. Do đó, KBV giúp doanh nghiệp khách sạn có lợi thế cạnh tranh bền vững khi sở hữu và khai thác hiệu quả các dạng tri thức khó sao chép như tri thức về hành vi và kỳ vọng của khách hàng, tri thức tổ chức về quy trình dịch vụ, cũng như năng lực phối hợp và chia sẻ tri thức giữa các bộ phận. Các nghiên cứu trong lĩnh vực dịch vụ chỉ ra rằng khả năng quản trị tri thức, học hỏi tổ chức và chuyển hóa tri thức cá nhân thành tri thức tổ chức có vai trò then chốt trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ, sự hài lòng của khách hàng và hiệu quả tài chính của doanh nghiệp khách sạn (Hallin và Marnburg, 2008). Do đó, việc vận dụng KBV trong nghiên cứu ngành khách sạn, dịch vụ không chỉ giúp làm rõ cơ chế tạo ra giá trị nội tại mà còn góp phần giải thích vì sao các doanh nghiệp có điều kiện tài nguyên tương đồng lại đạt được mức hiệu quả hoạt động khác biệt trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt và biến động.

Trên cơ sở lý thuyết dựa trên tri thức (KBV), vốn tri thức (intellectual capital) được xem là hình thức biểu hiện và phương tiện vận hành cụ thể của tri thức trong tổ chức, qua đó đóng vai trò trung tâm trong việc hình thành cơ chế tạo giá trị và nâng cao hiệu quả kinh doanh. KBV lập luận rằng tri thức là nguồn lực chiến lược cốt lõi, trong khi lý thuyết vốn tri thức nhấn mạnh cấu trúc của tri thức thông qua ba thành phần chính: vốn con người, vốn cấu trúc và vốn quan hệ (Bontis, 1998). Sự kết hợp giữa KBV và vốn tri thức cho phép giải thích rõ hơn cách thức doanh nghiệp chuyển hóa tri thức từ cấp độ cá nhân sang cấp độ tổ chức, từ đó thúc đẩy đổi mới, cải thiện chất lượng dịch vụ và nâng cao hiệu quả hoạt

động. Cụ thể, vốn con người cung cấp nền tảng tri thức chuyên môn, kỹ năng và kinh nghiệm để tạo ra các ý tưởng đổi mới; vốn cấu trúc giúp chuẩn hóa, lưu giữ và lan tỏa tri thức thông qua quy trình, hệ thống và văn hóa tổ chức; trong khi vốn quan hệ đóng vai trò cầu nối để doanh nghiệp tiếp nhận tri thức từ khách hàng, đối tác và thị trường. Thông qua cơ chế tích hợp và khai thác đồng bộ các thành phần vốn tri thức, doanh nghiệp có thể nâng cao năng lực đổi mới, cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ, đồng thời tối ưu hóa hiệu quả kinh doanh trong môi trường cạnh tranh động (Grant, 1996; Subramaniam và Youndt, 2005). Các nghiên cứu thực nghiệm trong lĩnh vực dịch vụ và khách sạn cũng cho thấy vốn tri thức không chỉ tác động trực tiếp đến hiệu quả tài chính mà còn gián tiếp thông qua vai trò trung gian của đổi mới và chất lượng dịch vụ, qua đó củng cố lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp (Hallin và Marnburg, 2008; Kianto và cộng sự, 2017).

Tóm lại, lý thuyết doanh nghiệp dựa trên tri thức cung cấp một nền tảng lý luận toàn diện để giải thích cơ chế mà qua đó vốn tri thức và quản trị chất lượng toàn diện được chuyển hóa thành năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh, từ đó nâng cao giá trị tổ chức và năng lực cạnh tranh bền vững. Theo KBV, tri thức không chỉ là nguồn lực chiến lược cốt lõi mà còn là yếu tố trung gian cho phép doanh nghiệp tích hợp, khai thác và tái cấu trúc các nguồn lực vô hình như vốn con người, vốn cấu trúc và vốn quan hệ nhằm tạo ra giá trị vượt trội (Grant, 1996). Trong khuôn khổ này, TQM đóng vai trò như một cơ chế tổ chức giúp chuẩn hóa, lan tỏa và thể chế hóa tri thức thông qua các quy trình cải tiến liên tục, định hướng khách hàng và học hỏi tổ chức,...qua đó tạo điều kiện thuận lợi cho việc chuyển hóa vốn tri thức thành năng lực đổi mới hiệu quả (Dean và Bowen, 1994; Prajogo và Sohal, 2006). KBV cho rằng chính khả năng kết hợp tri thức từ các hoạt động quản trị chất lượng với tri thức chuyên môn và kinh nghiệm tích lũy của nhân viên mới giúp doanh nghiệp phát triển năng lực đổi mới bền vững, cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ, đồng thời nâng cao hiệu quả kinh doanh trong dài hạn (Subramaniam và Youndt, 2005). Đặc biệt trong ngành khách sạn – nơi đặc trưng bởi mức độ vô hình cao, phụ thuộc lớn vào tương tác con người và chịu tác động mạnh từ sự biến động của môi trường cạnh tranh – KBV làm rõ vai trò trung tâm của tri thức trong việc kết nối vốn tri thức, TQM và đổi mới để tạo ra trải nghiệm khách hàng khác biệt và lợi thế cạnh tranh khó sao chép (Hallin và Marnburg, 2008; Ottenbacher và Gnoth, 2005). Do đó, KBV không chỉ hỗ trợ giải thích mối quan hệ giữa vốn tri thức, TQM và năng lực đổi mới, mà còn khẳng định vai trò của tri thức như nền tảng chiến lược giúp doanh nghiệp khách sạn thích ứng hiệu quả với môi

trường kinh doanh biến động liên tục và cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Tóm lại, lý thuyết dựa trên tri thức cung cấp một nền tảng lý luận toàn diện để giải thích cơ chế mà qua đó tri thức và các cấu trúc tri thức tổ chức được chuyển hóa thành đổi mới và hiệu quả hoạt động. Trong bối cảnh ngành khách sạn, nơi giá trị cạnh tranh phụ thuộc mạnh vào tri thức dịch vụ, trải nghiệm khách hàng và khả năng học hỏi tổ chức thì KBV đặc biệt phù hợp để lý giải vì sao các doanh nghiệp có điều kiện tài nguyên tương đồng vẫn có thể đạt được mức hiệu quả kinh doanh rất khác nhau. Vì vậy, KBV không chỉ là lý thuyết hỗ trợ cho RBV, mà còn là nền tảng lý luận trực tiếp giúp luận án giải thích vai trò của vốn tri thức, TQM và năng lực đổi mới trong việc nâng cao hiệu quả kinh doanh của các khách sạn tại Tp.HCM.

2.1.4 Lý thuyết quản lý chất lượng Deming (Chu trình Plan Do Check Action - PDCA)

Lý thuyết quản lý chất lượng của W. Edwards Deming phát triển từ nỗ lực áp dụng các phương pháp thống kê và tư duy hệ thống vào thực tiễn quản trị sau Chiến tranh thế giới thứ 2, quan điểm của Deming cho rằng năng suất và chất lượng không được đảm bảo chỉ thông qua kiểm tra cuối cùng mà phải được xây dựng ngay từ đầu và liên tục cải thiện thông qua quá trình quản lý có hệ thống (PDCA - Plan, Do, Check, Act) và triết lý quản lý sâu rộng vốn nhấn mạnh việc hiểu rõ mối liên hệ giữa các yếu tố trong tổ chức, quy trình và vai trò của con người trong toàn bộ hệ thống quản lý chất lượng. Theo (Gartner và Naughton, 1987) tư tưởng trong lý thuyết này được chắt lọc thành 14 nguyên tắc quản lý của Deming nhằm nhấn mạnh các thực hành như xây dựng mục tiêu dài hạn hướng tới cải tiến sản phẩm và dịch vụ, cải tiến liên tục quy trình, loại bỏ sự phụ thuộc vào kiểm tra, lãnh đạo hiệu quả, đào tạo nhân viên và cải thiện hệ thống cung ứng,... là những yếu tố được coi là nền tảng cho hệ thống quản lý chất lượng toàn diện (TQM) hiện đại (Martínez-lorente và cộng sự, 1998). Lý thuyết Deming đóng vai trò là nền tảng tư tưởng và thực hành cho các hệ thống quản lý chất lượng toàn diện, góp phần tạo ra lợi thế cạnh tranh thông qua tối ưu hóa quy trình, tăng cường hiệu quả hoạt động và nâng cao mức độ thỏa mãn khách hàng trong dài hạn.

Trong bối cảnh ngành khách sạn và dịch vụ, lý thuyết quản lý chất lượng Deming không chỉ được hiểu là một tập hợp các nguyên tắc kỹ thuật mà còn là một triết lý quản trị chiến lược, đặc biệt phù hợp với tính chất đặc thù của lĩnh vực dịch vụ là nơi chất lượng trải nghiệm khách hàng, sự hài lòng của khách hàng và cải tiến liên tục là những yếu tố

quyết định đến hiệu quả cạnh tranh và bền vững của doanh nghiệp. Lý thuyết Deming nhấn mạnh rằng chất lượng dịch vụ phải được xây dựng ngay từ đầu trong quá trình vận hành bằng việc tham gia của toàn bộ tổ chức, từ lãnh đạo cấp cao đến nhân viên tuyến đầu, và thông qua các hoạt động cải tiến liên tục nhằm giảm thiểu sai sót, lãng phí và phục vụ khách hàng tốt hơn theo cách có hệ thống hơn (Augustine và cộng sự, 2023). Trong ngành khách sạn, việc áp dụng các nguyên lý Deming được thể hiện qua các chương trình quản lý chất lượng toàn diện (TQM), nơi mà chất lượng dịch vụ không chỉ đơn thuần được kiểm soát qua giám sát cuối cùng mà được thiết kế, đo lường và cải tiến xuyên suốt mọi bộ phận và quy trình phục vụ khách hàng. Vì vậy, tích hợp lý thuyết Deming trong quản lý khách sạn không chỉ nâng cao hiệu quả hoạt động nội bộ mà còn giúp doanh nghiệp thích ứng linh hoạt với môi trường thị trường biến động và cạnh tranh gay gắt bằng cách tạo ra văn hóa chất lượng toàn diện, đóng vai trò như một công cụ định hướng chiến lược cho sự cải tiến liên tục và xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững trong dài hạn, những yếu tố này trực tiếp cấu thành các thực hành cốt lõi của TQM (Deming, 1986; Dean và Bowen, 1994). Do đó, lý thuyết Deming được xem là nền tảng lý luận giải thích tại sao và bằng cách nào các nguyên tắc quản trị chất lượng được thể chế hóa thành các thực hành TQM trong doanh nghiệp khách sạn và cho rằng việc áp dụng lý thuyết Deming thông qua TQM giúp doanh nghiệp khách sạn không chỉ nâng cao chất lượng dịch vụ mà còn cải thiện hiệu quả hoạt động một cách bền vững nhờ vào giảm lãng phí, tối ưu hóa nguồn lực và tăng cường giá trị khách hàng trong dài hạn (Kaynak, 2003; Hallin và Marnburg, 2008).

Lý thuyết quản lý chất lượng Deming, khi được tích hợp với lý thuyết doanh nghiệp dựa trên tri thức (KBV), cung cấp một nền tảng lý luận vững chắc để giải thích cơ chế mà qua đó vốn tri thức và quản trị chất lượng toàn diện (TQM) được chuyển hóa thành năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh, từ đó nâng cao giá trị tổ chức và năng lực cạnh tranh bền vững. Theo Deming, chất lượng và hiệu quả không phải là kết quả ngẫu nhiên mà được hình thành thông qua cải tiến liên tục, tư duy hệ thống và vai trò lãnh đạo trong việc xây dựng văn hóa học hỏi và chất lượng toàn diện (Deming, 1986). Khi được đặt trong khuôn khổ KBV, các nguyên lý này có thể được hiểu như những cơ chế quản trị tri thức, giúp doanh nghiệp tạo lập, tích hợp và khai thác tri thức một cách có hệ thống nhằm tạo ra giá trị vượt trội (Grant, 1996).

Trong mối quan hệ của các lý thuyết được sử dụng trong luận án, vốn tri thức đóng vai trò là nguồn lực chiến lược cốt lõi, trong khi TQM là cơ chế tổ chức cho phép thể chế

hóa triết lý Deming thành các thực hành quản trị cụ thể, qua đó thúc đẩy quá trình chuyển đổi tri thức cá nhân thành tri thức tổ chức. Các hoạt động cải tiến liên tục, chuẩn hóa quy trình và đào tạo nhân viên theo Deming không chỉ nâng cao chất lượng dịch vụ mà còn làm gia tăng giá trị của vốn tri thức (Subramaniam và Youndt, 2005). Thông qua TQM, tri thức được tích lũy và lan tỏa trong toàn tổ chức, tạo nền tảng cho việc phát triển năng lực đổi mới dựa trên tri thức, đặc biệt là đổi mới dịch vụ và đổi mới quy trình.

Đặc biệt trong môi trường kinh doanh biến động liên tục và cạnh tranh gay gắt, lý thuyết Deming tích hợp với lý thuyết KBV cho thấy khả năng giải thích mạnh mẽ đối với ngành khách sạn, lĩnh vực có mức độ vô hình cao, phụ thuộc lớn vào con người và chịu áp lực mạnh từ kỳ vọng ngày càng tăng của khách hàng. Trong bối cảnh này, năng lực đổi mới không thể tách rời khỏi chất lượng dịch vụ và hiệu quả hoạt động, mà phải được xây dựng trên nền tảng tri thức tổ chức và văn hóa cải tiến liên tục. Việc vận dụng triết lý Deming trong quản trị chất lượng, kết hợp với cách tiếp cận lý thuyết KBV trong khai thác vốn tri thức, giúp doanh nghiệp khách sạn không chỉ cải thiện hiệu quả vận hành mà còn nâng cao khả năng thích ứng, đổi mới và tạo ra trải nghiệm khách hàng khác biệt – những yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh bền vững trong dài hạn (Prajogo và Sohal, 2006; Hallin và Marnburg, 2008).

Tóm lại, lý thuyết Deming, khi được tích hợp với lý thuyết KBV, đóng vai trò như một khung lý luận chiến lược giúp vốn tri thức, TQM và năng lực đổi mới phát huy hiệu quả tối đa trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động và giá trị tổ chức. Cách tiếp cận tích hợp này không chỉ mở rộng phạm vi ứng dụng của lý thuyết Deming từ quản lý chất lượng sang quản trị tri thức và đổi mới, mà còn cung cấp cơ sở học thuật vững chắc cho việc giải thích và thiết kế các chiến lược cạnh tranh dựa trên chất lượng và tri thức trong ngành khách sạn nói riêng và các ngành dịch vụ nói chung.

2.2 Khái niệm nghiên cứu

2.2.1 Vốn tri thức (*Intellectual Capital - IC*)

Vốn tri thức được là một thuật ngữ được nhiều nhà nghiên cứu, học giả, các chuyên gia thảo luận trong thời gian qua về định nghĩa và lợi ích quan trọng của nó hiện nay trong nền kinh tế tri thức. Theo (Altındağ và cộng sự, 2019) vốn tri thức lần đầu tiên được đưa ra bởi Jon Kenneth Galbraith vào năm 1969 nhưng người đã đưa khái niệm vốn tri thức trở nên phổ biến trong doanh nghiệp là Tom Stewart, người đã xuất bản bài báo "Sức mạnh tri thức: Vốn tri thức đang trở thành tài sản giá trị nhất của nước Mỹ như thế nào" vào tháng

6 năm 1991 trên Tạp chí Fortune. Các nghiên cứu hiện tại tiếp tục khẳng định rằng việc khái niệm hóa và định nghĩa chính xác về vốn tri thức vẫn còn gây tranh cãi bất chấp sự đồng thuận chung về tầm quan trọng của nó như một cơ sở để tạo ra giá trị. Vốn tri thức luôn hiện diện trong kinh doanh, nhưng phải đến những năm 1990, nó mới bắt đầu có ý nghĩa hơn trong các tổ chức. Theo Brooking (1997), IC không phải là khái niệm mới, và nó đã hiện diện ngay từ khi người bán hàng đầu tiên thiết lập mối quan hệ tốt với khách hàng.

(Pedro và cộng sự, 2018) xem khái niệm về vốn tri thức gắn liền với tầm nhìn mới về tầm quan trọng của năng lực và kiến thức của công ty trong nền kinh tế, dẫn đến một quan điểm chiến lược mới về quản lý và khái niệm này được phát triển, nâng tầm hoạt động của một quốc gia/khu vực có nhiều yếu tố khác ngoài kinh tế, chẳng hạn như phúc lợi xã hội, an ninh, giáo dục,... Vốn tri thức có thể được đặc trưng bởi nhắm đến hiệu quả của các nguồn lực vô hình, đó là các nguồn tri thức hoặc các nguồn lực và năng lực dựa trên kiến thức, trong số những nguồn lực khác, kết hợp với vốn hữu hình tạo ra giá trị gia tăng cho tổ chức.

Cuốn sách "Vốn tri thức: Nguồn tài sản mới của các tổ chức" của ông được xuất bản năm 1997 của (Stewart, 1997) đã được thừa nhận là nguồn lực quan trọng nhất trong lĩnh vực này và vốn tri thức nằm trong danh sách tài sản vô hình trong phân tích chuỗi giá trị của doanh nghiệp (Altındağ và cộng sự, 2019). Vì vậy, vốn tri thức được biết đến là giá trị vô hình, một nguồn lực mạnh mẽ và là nhân tố đóng góp chính cho sự thành công và tạo ra giá trị, lợi ích trong tương lai tổ chức (P và Sumathy, 2021).

Trong nền kinh tế thế giới ngày nay, yếu tố cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt do toàn cầu hóa, và sự phát triển vũ bão của công nghệ. Do đó, các tổ chức luôn hướng đến việc tận dụng hết tiềm năng vốn tri thức bằng cách bất cứ điều gì có thể. Trước áp lực của nền xu hướng kinh doanh mới, chủ yếu được thúc đẩy bởi thông tin và tri thức, được cho là do sự nổi bật ngày càng tăng của vốn tri thức (IC) như một chủ đề kinh doanh và nghiên cứu đang được quan tâm nhất. Toàn cầu hóa với tốc độ lớn mạnh vượt bậc của CNTT đã đặt ra một thách thức lớn cho việc quản lý các công ty trong nghiên cứu học thuật và quan điểm mới đã mở đường trong lĩnh vực quản trị chiến lược, quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV). Theo cách tiếp cận này, tổ chức cần chú trọng việc tạo ra và quản lý tri thức là những yếu tố chính trong việc giải thích nguồn gốc lợi thế cạnh tranh và phát triển bền vững

Nhiều học giả nghiên cứu đưa ra nhiều quan điểm khác nhau về vốn tri thức, cụ thể:

Bảng 2.1. Một số định nghĩa về vốn tri thức

STT	Tác giả	Nội dung
1	(Klein và Prusak, 1994)	Tri thức đã được chính thức hóa, nắm bắt và tận dụng để tạo ra một sản phẩm có giá trị lớn hơn.
2	(Bradley, 1997)	Khả năng chuyển đổi kiến thức và các tài sản vô hình khác thành các nguồn lực tạo ra của cải cho doanh nghiệp và quốc gia.
3	(Choong, 2008)	Nguồn lực vô hình quan trọng có khả năng tạo ra giá trị cho doanh nghiệp.
4	(Han và Li, 2015)	Tổng hợp các nguồn lực tri thức vô hình trong tổ chức, đã trở thành một nguồn chính cho tăng trưởng kinh tế bền vững.
5	(Pedro và cộng sự, 2018)	Nguồn trí tuệ hoặc nguồn lực và năng lực dựa trên kiến thức, cùng nhiều nguồn lực khác, kết hợp với vốn hữu hình góp phần tạo ra giá trị gia tăng cho tổ chức.
6	(Shou và cộng sự, 2020)	Tập hợp các tài sản tri thức, nguồn lực vô hình và năng lực tích hợp trong tổ chức.
7	(Muwardi và cộng sự, 2020)	Chiến lược cần thiết để các công ty có và giữ được hiệu quả cạnh tranh của mình.
8	(Khalique và cộng sự, 2020)	Vốn tri thức được coi là một trong những tài sản (vô hình) quan trọng nhất cho sự thành công và bền vững của các tổ chức, giúp tạo ra các sản phẩm và dịch vụ có giá trị gia tăng.
9	(P và Sumathy, 2021).	Giá trị vô hình, một nguồn lực mạnh mẽ và là nhân tố đóng góp chính cho sự thành công và tạo ra giá trị mang lại lợi ích trong tương lai cho tổ chức.
10	(Al-Khoury và cộng sự, 2022)	Tài sản vô hình hoặc nguồn lực thông tin của một tổ chức, có thể được dùng để tạo ra lợi nhuận, thu hút khách hàng, tạo ra sản phẩm mới, cải tiến sản phẩm hiện có hoặc cải thiện hiệu quả hoạt động.
11	(Nuzula và cộng sự, 2023)	Kiến thức, kinh nghiệm, chuyên môn, kỹ năng và năng lực công nghệ, có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các công ty.
12	(Abdelfattah và cộng sự, 2024)	Kho tàng tri thức, kỹ năng và năng lực đổi mới tập thể trong một tổ chức.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

Thực tế dù có nhiều cách định nghĩa hoặc quan điểm khác nhau về vốn tri thức thời gian qua nhưng có thể nhận thấy một số khía cạnh chính được tập trung về vốn tri thức: nguồn lực mang tính quyết định cho thắng lợi, nguồn tri thức giúp tổ chức tạo ra giá trị và lợi thế cạnh tranh. Trong nghiên cứu này, tác giả lựa chọn định nghĩa vốn tri thức của (Khalique và cộng sự, 2020) vì phát biểu này thể hiện được bao quát cốt lõi của vốn tri thức và được thực hiện trong ngành du lịch tại Azad Jammu và Kashmir Pakistan có tính tương đồng với nghiên cứu trong ngành khách sạn của luận án. Bên cạnh đó, trong một xã hội tri thức, nghiên cứu về vốn tri thức (IC) đã khẳng định vị thế là một chủ đề sôi nổi trong lĩnh vực quản trị chiến lược. Mục đích nghiên cứu là đánh giá IC trong ngành khách sạn tác động như thế nào đến hiệu quả kinh doanh, mặc dù khách sạn không được coi là ngành kinh doanh tập trung vào tri thức, nhưng đây là nơi cung cấp dịch vụ, làm nổi bật tính vô hình của doanh nghiệp, đồng thời phải đối mặt với môi trường phức tạp, khó lường luôn thay đổi, đối diện với các yêu cầu đa dạng để thỏa mãn khách hàng và các bên liên quan về chất lượng, dịch vụ,... Do đó, lựa chọn khái niệm vốn tri thức của tác giả là phù hợp với định hướng nghiên cứu (Khalique và cộng sự, 2020) do có nối kết đến chất lượng dịch vụ hệ sinh thái du lịch – khách sạn.

Tóm lại, vốn tri thức có thể nói là tài sản vô hình của các tổ chức giúp tạo ra sản phẩm và dịch vụ có giá trị gia tăng, ... nó được dựa trên giáo dục, kiến thức, bí quyết, kỹ năng chuyên nghiệp, lòng trung thành của khách hàng, cơ sở dữ liệu,... để tạo nên sự khác biệt, ý nghĩa cho thắng lợi tổ chức. (Bontis, 1998) cho rằng các khía cạnh của vốn tri thức là nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Quan điểm này phù hợp với (Stewart, 1997) vốn tri thức chủ yếu dựa trên ba thành phần: vốn con người, vốn khách hàng và vốn cấu trúc. Bên cạnh đó, một số học giả cho rằng vốn tri thức dựa trên nhiều nguồn lực vô hình, chẳng hạn như năng lực, kiến thức, trình độ học vấn, kỹ năng, sự nhanh nhạy về trí tuệ, thương hiệu, quan hệ với khách hàng,... Do đó, theo các học giả (Hsu và Fang, 2009); (Jawad và cộng sự, 2010) cho rằng vốn tri thức gồm 3 thành phần chính, bao gồm: vốn nhân lực, vốn quan hệ, vốn cấu trúc.

Tuy nhiên, hiện nay có nhiều nghiên cứu có quan điểm về một hoặc nhiều khía cạnh của vốn tri thức có thể ảnh hưởng đến hiệu quả của tổ chức ở nhiều mức độ như (M. Khalique và cộng sự, 2011; Ilic và cộng sự, 2016) và đề xuất một mô hình vốn tri thức tổng hợp (Integrated intellectual capital model - IICM) dựa trên sáu các thành phần cụ thể: vốn nhân lực, vốn cấu trúc, vốn xã hội, vốn khách hàng, vốn công nghệ và vốn tinh thần.

Trong đó, vốn nhân lực là tập hợp các giá trị, thái độ, năng khiếu và năng lực của nhân viên cho phép tạo ra giá trị cho tổ chức (Nick Bontis và cộng sự, 2000; Ilic và cộng sự, 2016). Vốn khách hàng chủ yếu dựa trên thiết lập, phát triển và thúc đẩy quan hệ với khách hàng với thương hiệu, lòng trung thành và sự hài lòng (M. Khalique và cộng sự, 2020). Vốn cấu trúc thể hiện sự gắn kết của cơ sở dữ liệu, chính sách, quy trình và thủ tục để các tổ chức điều chỉnh và đưa thông tin cần thiết kịp thời (Edvinsson, 1997; M. Khalique và cộng sự, 2015). Vốn xã hội dựa trên sự minh bạch của tổ chức, trách nhiệm xã hội (CSR) của doanh nghiệp, giao tiếp, trung thực và đạo đức (Nahapiet và Goshal, 1998; Adler và Kwon, 2002; Griffit và Harvey, 2004) đã tranh luận rằng vốn xã hội tạo điều kiện thuận lợi cho dòng thông tin và có thể giúp các công ty khởi nghiệp của nhiều doanh nghiệp mới và đang cải thiện hiệu quả của họ. Vốn công nghệ bao gồm hệ thống thông tin, kiến thức và R&D (M. Khalique và Pablos, 2015). Vốn tinh thần là các giá trị tôn giáo và đạo đức trong tổ chức kết hợp với nhau (M. Khalique và Mansor, 2016).

Từ nghiên cứu sơ bộ thực tiễn hoạt động ngành khách sạn Việt Nam, tổng kết lý thuyết liên quan đến vốn tri thức và tiến hành phỏng vấn sâu để tham khảo ý kiến của nhóm chuyên gia có kinh nghiệm trong ngành khách sạn về các thành phần của vốn tri thức. Kết quả gợi ý 4 thành phần chính cần khám phá trong luận án này (phụ lục 1), bao gồm: vốn nhân lực, vốn xã hội, vốn cấu trúc và vốn công nghệ.

2.2.1.1 Vốn nhân lực (*Human capital - HC*)

Vốn nhân lực được coi là tài sản không thể thay thế và mang tính đặc trưng, có thể cung cấp sự khác biệt trong cạnh tranh để tận dụng các nguồn lực một cách phù hợp cách thức và nâng cao hiệu quả kinh doanh của tổ chức. Đồng thời, những con người có khả năng hình thành tri thức và sáng tạo sẽ là nhân tố tác động tích cực đến đổi mới sáng tạo (Delgado-Verde và cộng sự, 2016).

Ngoài ra, vốn nhân lực có thể định nghĩa như là tổng hợp các năng lực, kỹ năng, thái độ, cam kết, kinh nghiệm và nền tảng giáo dục của nhân viên cho phép họ hành động theo những cách có giá trị kinh tế cho cả cá nhân và công ty (Shih và cộng sự, 2010). Có thể nói sáng tạo của nhân viên, cho phép xác định các cơ hội kinh doanh, tạo ra kiến thức mới và giải quyết vấn đề (Nonaka và Krogh, 2009). Do đó, nguồn lực vô hình là vốn nhân lực cần ưu tiên nhất cho doanh nghiệp, đặc biệt là trong các lĩnh vực đổi mới và là yếu tố có thể được phát triển với sự giáo dục và học hỏi không ngừng của nhân viên.

(Altındağ và cộng sự, 2019) cho thấy vốn nhân lực bao gồm cả đặc điểm di truyền

của nhân viên, trình độ học vấn, giá trị và quan điểm như những giá trị, văn hóa và triết lý của công ty và xã hội. Vốn con người cụ thể của công ty nhằm mục đích kết hợp những ứng viên tốt nhất để thích ứng giữa con người-tổ chức và tổ chức-kinh doanh vào công ty.

Vì vậy, đầu tư vào vốn nhân lực sẽ dẫn đến kết quả kinh tế, vốn nhân lực là các khoản đầu tư được thực hiện vào nguồn nhân lực để cải thiện năng suất và hiệu quả kinh doanh của các công ty.

2.2.1.2 Vốn cấu trúc (*Structural capital - SC*)

Vốn cấu trúc là khả năng trong việc cung ứng các quy trình và tổ chức kinh doanh thông thường của một doanh nghiệp để hỗ trợ người lao động tạo ra hiệu quả trí tuệ tối ưu và hiệu quả kinh doanh. Tập hợp tất cả các kiến thức không phải của con người trong các tổ chức, như hệ thống vận hành của tổ chức, quy trình sản xuất, văn hóa tổ chức, triết lý quản lý và tất cả các hình thức doanh nghiệp sở hữu trí tuệ (Tseng và Goo, 2005).

Vai trò của vốn cấu trúc là phối hợp giao tiếp và hành động giữa các cá nhân trong một tổ chức (Gilbert và cộng sự, 2017) và có đặc điểm tạo ra giá trị của công ty, chẳng hạn như cả thông tin, phương pháp làm việc và quy trình của nhân viên cũng như chiến lược, chiến thuật của tổ chức (Altındağ và cộng sự, 2019). Do đó, có thể nói vốn cấu trúc là bộ khung của một tổ chức giúp quản lý dữ liệu, thông tin, quy định,...nhằm giúp tổ chức đó vận hành hiệu quả và nhằm bảo đảm được các tiêu chuẩn, quy định của tổ chức đó. Nếu một tổ chức có vốn cấu trúc kém sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả do không phát huy được tối đa tiềm năng nguồn lực.

Vốn cấu trúc cho thấy mức độ quan trọng trong kết nối mọi người với nhau và những người có thông tin thông qua một khuôn khổ hiệu quả của các kênh truyền thông của một tổ chức. Vì vậy, vốn cấu trúc hỗ trợ tạo ra lợi thế cạnh tranh và nó bao gồm hai loại chính là hạ tầng cơ sở tổ chức và quyền sở hữu trí tuệ trong một tổ chức, đồng thời vốn cấu trúc cũng là một phần quan trọng trong hoạt động của tổ chức vì các quy trình, văn hóa nội bộ, quản lý, kiến thức công nghệ và các tính năng khác góp phần tăng trưởng hiệu quả hoạt động tổ chức (Aymen Raheem Abdulaali, 2018).

2.2.1.3 Vốn xã hội (*Social capital - SC*)

Vốn xã hội là khả năng giao tiếp của một công ty quan hệ với các bên liên quan bên ngoài như đối tác, khách hàng, cơ quan công quyền và các tổ chức phi chính phủ,... (Altındağ và cộng sự, 2019).

Đối với mỗi cá nhân hoặc tổ chức đều có một nguồn lực giới hạn, do đó muốn tồn

tại hoặc phát triển đòi hỏi phải nguồn lực tương ứng , phù hợp và rất khó phát triển nếu không có sự liên kết, tương hỗ, kết nối với các nguồn lực, tổ chức khác trong xã hội. Quan điểm của (Altındağ và cộng sự, 2019) mô tả vốn xã hội là nguồn lực có giá trị đem lại lợi ích cho xã hội, nhiệm vụ của nó bao gồm cung cấp những công việc tốt hơn cho người lao động và được thăng chức sớm, tạo vốn tri thức, phổ biến kiến thức và tăng tính linh hoạt của tổ chức xã hội. Vì vậy, (Altındağ và cộng sự, 2019) nghĩ rằng nếu một tổ chức mà khả năng giao tiếp tốt sẽ thu được nhiều thông tin hơn với các bên liên quan và phát triển năng lực học tập, tích lũy vốn.

Trong thế giới phẳng và đa cực như hiện nay thì sự liên kết, liên doanh, hợp tác, trao đổi,...để tạo nên những chuỗi cung ứng, mạng lưới phân phối toàn cầu đang là xu hướng và tất yếu trong phát triển kinh tế. Các quốc gia, tổ chức không ngừng mở rộng hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau với mục đích chia sẻ và cộng hưởng các nguồn lực nhằm tạo nên chuỗi liên kết vững mạnh nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và cải thiện hiệu quả kinh doanh. Đặc biệt, đối với ngành khách sạn là một ngành đặc thù có mối liên kết chặt chẽ với ngành du lịch, dịch vụ khác và nhiều yếu tố khác liên quan khác như: địa lý, văn hóa, con người, ... Vì vậy, có thể nói vốn xã hội chính là mạng lưới tiếp cận và nhấn mạnh đến việc chia sẻ nguồn lực (Andrews, 2010).

Vốn xã hội tạo dựng từ các quan hệ xã hội và lãnh đạo của các tổ chức như: cơ quan quản lý nhà nước, hiệp hội và cộng đồng là chất xúc tác mạnh đến hiệu quả doanh nghiệp (Stam và cộng sự, 2014). Quan hệ 2 chiều của vốn xã hội bên ngoài và bên trong có ảnh hưởng có lợi cho đổi mới tổ chức, kết quả tài chính (Da và cộng sự, 2015); (Nasip và cộng sự, 2017).

2.2.1.4 Vốn công nghệ (*Technological capital- TC*)

Vốn công nghệ là tài sản vô hình và nó xuất phát từ kiến thức kỹ thuật (Ramírez, 2010). Nói cách khác vốn công nghệ dựa trên các hoạt động và chức năng cả bên trong và bên ngoài đến sản phẩm và dịch vụ của tổ chức.

Vốn công nghệ còn là khả năng của các tổ chức trong việc đổi mới và phát triển sản phẩm và dịch vụ mới. Nó chủ yếu dựa trên (R&D) và sở hữu trí tuệ. Vốn công nghệ xem là một công cụ hiệu quả của vốn tri thức và là nguồn cạnh tranh chính cho doanh nghiệp vừa và nhỏ (M. Khalique và Pablos, 2015; Scafarto, 2016).

Các quan điểm trên phù hợp với (Castro, 2006) đã cho rằng vốn công nghệ là tập hợp các tài sản vô hình dựa trên đổi mới và quy trình kỹ thuật. Vì vậy, đối với DNVVN

(SMEs) thì vốn công nghệ có vai trò quan trọng trong việc đổi mới và phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới. Nó chủ yếu dựa trên (R&D) và sở hữu trí tuệ. Một số nghiên cứu xác nhận rằng vốn công nghệ là nguồn lợi thế cạnh tranh chính cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ (M. Khalique và cộng sự, 2015); (Khalique và cộng sự, 2018). DNVVN có mức đầu tư vốn công nghệ càng cao, phù hợp sẽ giúp nâng cao năng lực cạnh tranh sản phẩm dịch vụ và tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững. Ngoài ra, tổ chức có kiến thức công nghệ càng cao thì tăng cường bảo vệ vốn tri thức chống lại sự bắt chước, sao chép sản phẩm dịch vụ của mình (Pelechano-Barahona, 2008).

Theo (M. Khalique và cộng sự, 2011) thì vốn công nghệ bao gồm bốn yếu tố cơ bản:

Thứ nhất, đổi mới và phát triển công nghệ: nghiên cứu và phát triển (R&D),...

Thứ hai, cơ sở hạ tầng công nghệ gồm: tri thức, phương pháp và kỹ thuật, ... bao gồm cả CNTT.

Thứ ba, sở hữu trí tuệ và công nghiệp : tri thức được pháp luật bảo hộ.

Thứ tư, kết quả của những cải tiến đổi mới được kết hợp vào các sản phẩm hiện có, quy trình chất lượng và cả phương pháp quản lý.

Như vậy, có thể thấy vai trò của phát triển công nghệ thực sự thâm nhập vào hầu hết các quy mô và cấp độ hoạt động của công ty, nhất là doanh nghiệp du lịch, khách sạn và là một yêu cầu cho sự thành công và tồn tại lâu dài.

2.2.2 Quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management -TQM)

Trong nhiều thập kỷ qua, TQM đã trở thành một triết lý quản lý được áp dụng trong các ngành công nghiệp và quốc gia, những năm đầu 1920, nguồn gốc của phong trào TQM bắt đầu khi Shewhart giới thiệu khái niệm kiểm soát quy trình thống kê (SPC) để giám sát chất lượng trong sản xuất hàng loạt lần đầu tiên (Shewhart, 1931). TQM bắt nguồn từ môi trường sản xuất, và thuật ngữ cũng như kỹ thuật của nó phần lớn được phát triển trong môi trường đó, nhiều công ty sản xuất đã cảm thấy cần phải cải thiện chất lượng sản phẩm và tập trung hơn vào khách hàng. Xu hướng này thể hiện rõ qua sự phổ biến của các thuật ngữ như quản lý chất lượng toàn diện, kiểm soát chất lượng toàn công ty và cải tiến chất lượng liên tục.

Chất lượng từ lâu đã là mối quan tâm hàng đầu của các nhà sản xuất vì nó rất quan trọng cho sự tồn tại và thành công liên tục của họ (Ali, 2024) và cho rằng việc áp dụng TQM giúp cải thiện kiểm soát, đảm bảo chất lượng, hiệu quả tổ chức và giảm thiểu chi phí

chất lượng. Quan điểm này phù hợp với (Shewhart, 1931) trong cuốn “Kiểm soát Kinh tế Chất lượng Sản phẩm Sản xuất” cho rằng việc đưa một quy trình vào trạng thái kiểm soát thống kê và duy trì kiểm soát là cần thiết để cải thiện chất lượng và giảm thiểu lãng phí. Đồng thời, chiến lược quản lý chất lượng bắt đầu bằng việc kiểm tra sản phẩm dựa trên kiểm soát chất lượng nhằm để loại bỏ các mặt hàng kém chất lượng khỏi toàn bộ quy trình sản xuất. và tập trung vào quản lý chất lượng quy trình. Dựa vào phương pháp tiếp cận Quản lý Chất lượng Toàn diện (TQM), các nhà quản lý đã mở rộng kiểm soát khép kín từ đầu vào đến đầu ra trên cơ sở các công cụ kiểm soát như quy trình thống kê (Statistical Process Control - SPC), biểu đồ Pareto, biểu đồ xương cá,...nhằm cải tiến quy trình bằng cách thu thập và đánh giá dữ liệu để đưa ra quyết định. Quá trình phát triển của TQM trong lĩnh vực sản xuất đã đưa đến việc hình thành Tiêu chuẩn ISO 9001 đầu tiên do Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế (ISO) ban hành vào năm 1987 nhằm đặt ra các tiêu chí cho hệ thống quản lý chất lượng (Quality Management System - QMS) hoạt động tại các doanh nghiệp. Tiêu chuẩn này tập trung vào một số nguyên tắc quản lý chất lượng, ưu tiên kỳ vọng của khách hàng, khả năng lãnh đạo, tham gia của tất cả nhân viên; phương pháp tiếp cận theo quy trình; cải tiến; ra quyết định dựa trên bằng chứng và quản lý mối quan hệ có lợi. Vì vậy, TQM trong lĩnh vực sản xuất là nhằm cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ chất lượng cho khách hàng, dẫn đến tăng năng suất, sự hài lòng từ khách hàng và giảm chi phí (Kumar và cộng sự, 2011). Vì vậy, sản phẩm/dịch vụ chất lượng cao hơn và giá thành thấp hơn, vị thế cạnh tranh và làm hài lòng khách hàng trên thị trường sẽ được nâng cao.

Ngày nay, TQM trong lĩnh vực sản xuất của các công ty không chỉ tập trung vào việc nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm chi phí theo nghĩa sản xuất được coi là gắn liền với những tổ chức có mức độ tiếp xúc trực tiếp với khách hàng rất thấp (Dale và cộng sự, 1997) mà quan điểm tập trung hướng đến khách hàng hài lòng (nội bộ và bên ngoài), đồng thời được mở rộng áp dụng sang nhiều lĩnh vực khác như dịch vụ, giáo dục,... như tập đoàn American Express (Mỹ) đã bắt đầu khái quát hóa và áp dụng TQM vào lĩnh vực dịch vụ vào cuối những năm 1980. Vì vậy, các nhà nghiên cứu đã định nghĩa khái niệm TQM theo nhiều cách khác nhau như (Evans và Lindsay, 1996) đã định nghĩa TQM là một kỹ thuật quản lý tập trung nhiều vào chất lượng với mục đích cải thiện hiệu quả và tính linh hoạt của tổ chức.

Bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay đã phá vỡ nhiều rào cản về thương mại giữa các quốc gia, tổ chức, doanh nghiệp, khách hàng,...tạo thành một chuỗi các hệ sinh thái có mối

liên kết và quan hệ với nhau từ cung ứng, sản xuất, dịch vụ, phân phối, ...Do đó, quan điểm về chất lượng cũng đòi hỏi phải điều chỉnh các ý tưởng cho phù hợp với những hoàn cảnh, hệ sinh thái khác nhau. Bản chất vô hình của dịch vụ như một sản phẩm đồng nghĩa với việc rất khó để định lượng các đặc điểm góp phần tạo nên chất lượng sản phẩm dịch vụ. Chính vì thế, áp dụng TQM tạo nên khác biệt trong ngành dịch vụ nằm ở lĩnh vực đo lường chất lượng, bao gồm việc xác định và triển khai một số yếu tố then chốt như: lợi thế cạnh tranh, hiệu quả kinh doanh, yếu tố bền vững, thỏa mãn khách hàng và các bên liên quan,...như quan điểm của (Samat và cộng sự, 2006; Nadarajah và Kadir, 2014) cho rằng những lợi ích chiến lược của TQM sẽ dẫn đến lợi thế cạnh tranh được cải thiện, hoặc tăng hiệu quả (Talib và cộng sự, 2013; Talib và cộng sự, 2014),...Do đó, tư duy về TQM hiện nay thường tập trung TQM như là một triết lý quản lý thúc đẩy văn hóa tổ chức cam kết làm hài lòng khách hàng thông qua cải tiến liên tục (M. Al-Ababneh, 2021) và TQM trong ngành khách sạn lần đầu tiên được sử dụng khi Đảm bảo chất lượng (Quality Assurance - QA) được giới thiệu vào những năm 1980 khi đã được tiến hành để điều tra việc thực hiện TQM trong ngành khách sạn khi ngành công nghiệp khách sạn của Mỹ đã triển khai các hệ thống QA và đạt được kết quả xuất sắc. Vì vậy, các tổ chức khách sạn đã nhận thấy việc thực hiện chất lượng là một thành phần cạnh tranh quan trọng trên thị trường toàn cầu (Cannon, 2002).

Lĩnh vực khách sạn và du lịch, nhu cầu về chất lượng dịch vụ cao hơn bất kỳ lĩnh vực nào khác vì nó giải quyết được kỳ vọng ngày càng tăng của khách du lịch (Augustyn và Ho, 1998). Do đó, nhiều tính năng của chất lượng dịch vụ, được hoàn thiện và thử nghiệm trong các lĩnh vực dịch vụ khác, có thể được áp dụng trong ngành du lịch và khách sạn (Park và Jeong, 2019), trong đó hệ thống quản lý chất lượng toàn diện (TQM) giúp cho yếu tố chất lượng trở thành một vấn đề mang tính chiến lược hơn và trọng tâm được mở rộng sang việc duy trì và cải tiến liên tục tất cả các chức năng trong một công ty và chất lượng mối quan hệ của công ty với các bên liên quan (Svensson và Wood, 2005).

Vì vậy, TQM trong luận án này được định nghĩa là một triết lý quản lý nhấn mạnh đến sự tham gia và cam kết của tất cả nhân viên trong toàn bộ tổ chức nhằm đưa ra các sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao và thỏa mãn kỳ vọng của khách hàng (Amin và cộng sự, 2017) và cho thấy TQM giúp tăng năng suất nhân viên, ổn định chất lượng công việc và dịch vụ ở cấp độ tổ chức.

TQM được định nghĩa là một hệ thống thực hành và hành vi quản lý có liên quan

lẫn nhau tập trung vào kỳ vọng của khách hàng và giảm xung đột và được xem là những phương tiện để cải thiện các kết quả quan trọng như chất lượng sản phẩm / dịch vụ, năng suất, cam kết của tổ chức và hành vi nhân viên, hiệu quả tài chính và giá cổ phiếu,...

TQM giúp cho yếu tố chất lượng trở thành một chủ đề mang tính chiến lược hơn và trọng tâm được hướng đến việc tổ chức cải tiến liên tục chất lượng tất cả chức năng trong một công ty và quan hệ công ty với các bên liên quan (Svensson và Wood, 2005).

Mặc dù TQM được công nhận rộng rãi như một triết lý quản lý, nhưng không có sự nhất trí trong tài liệu về các khía cạnh và ứng dụng của TQM (Martínez-Costa và cộng sự, 2009; C. H. Wang và cộng sự, 2012; Garengo và Biazzo, 2013). Theo (Brah và cộng sự, 2000) về thành phần TQM trong ngành dịch vụ tại Singapore sẽ bao gồm 11 khía cạnh, bao gồm: giá trị khách hàng, trao quyền, đào tạo, quản lý chất lượng nhà cung cấp, minh bạch của tổ chức, sự tham gia từ nhân viên, hỗ trợ từ lãnh đạo cao nhất, điểm chuẩn, phần thưởng chất lượng và cải tiến quy trình.

Các nghiên cứu về thành phần và thực hành TQM đã được nhiều nhà học giả nghiên cứu trong nhiều năm tiếp theo, (Talib và cộng sự, 2011) tiến hành quan sát trong các công ty dịch vụ đã đưa ra 17 khía cạnh, gồm có: lãnh đạo cam kết, tập trung vào khách hàng, đào tạo và huấn luyện, cải tiến liên tục, quản lý khách hàng và nhà cung cấp, tham gia của nhân viên và đổi mới, phân tích thông tin, hệ thống chất lượng, quản lý quy trình, điểm chuẩn, quản lý nguồn nhân lực, văn hóa chất lượng, lập kế hoạch tổ chức, hợp tác nhóm, kênh thông tin, thiết kế dịch vụ và khuyến khích nhân viên.

Khám phá từ (Amin và cộng sự, 2017) về ngành khách sạn ở Malaysia đã xác định 07 yếu tố chính ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của khách sạn, đó là lãnh đạo, đào tạo, quản lý chất lượng nhà cung cấp, hướng vào khách hàng, hoàn thành công việc của nhân viên, cải tiến liên tục và quản lý quy trình.

Trên cơ sở nghiên cứu của (Ánh, 2018) về năng lực cạnh tranh của các khách sạn tại khu vực tỉnh Lâm Đồng, thừa hưởng từ các nghiên cứu trước và phỏng vấn nhóm chuyên gia giàu kiến thức, kinh nghiệm trong ngành khách sạn tại Tp.HCM nhằm thực hiện nghiên cứu sâu rộng hơn trong điều kiện thực tiễn của ngành khách sạn tại Tp.HCM. Kết quả sau khi thảo luận và tham vấn chuyên gia (phụ lục 1) để lựa chọn 7 yếu tố thành phần TQM để nghiên cứu, đó là: lãnh đạo, đào tạo, cải tiến liên tục, quản lý chất lượng nhà cung cấp, tập trung vào khách hàng, hoàn thành công việc của nhân viên và quản lý quy trình.

2.2.2.1 Lãnh đạo (Leadership - LD)

Lãnh đạo là tiến trình tạo điều kiện cho các nỗ lực cá nhân và tập thể với chủ đích hiểu và tác động đến mọi người nhằm nhận ra những việc cần làm, cách thức và hiện thực hóa các mục tiêu chung (Cakir và Adiguzel, 2020), do đó lãnh đạo là một quá trình mà một người có vai trò dẫn đầu, định hướng cho những cá nhân trong tập thể làm điều đúng đắn, xây dựng tập thể gắn kết, hoạt động nhịp nhàng để cùng phát triển đạt được mục tiêu chung.

Chính vì vậy, lãnh đạo có 4 vai trò trọng yếu, đó là:

Thứ nhất, khơi dậy niềm tin cho tổ chức: để dẫn dắt mọi người đi theo vì họ tin cậy vào người lãnh đạo với đầy đủ phẩm chất và năng lực.

Thứ hai, kiến tạo tầm nhìn: lãnh đạo hoạch định tầm nhìn, xác định rõ ràng đích đến của đội ngũ và cách đi đến đó.

Thứ ba, thực thi Chiến lược: đạt được kết quả cùng với và thông qua người khác bằng cách áp dụng những chính sách phù hợp, quy trình chặt chẽ.

Thứ tư, phát huy tiềm năng: khai phá khả năng nhân viên, giúp đội ngũ làm việc hiệu quả, và phát triển sự nghiệp của họ.

Tập hợp các yếu tố trên cho thấy vai trò chính của lãnh đạo là dẫn đầu, định hướng cho những cá nhân trong tổ chức thực hiện công việc theo mục tiêu chiến lược, xây dựng gắn kết tổ chức, hoạt động để cùng phát triển đạt được mục tiêu chung.

Vai trò của nhà lãnh đạo đặc biệt quan trọng vì chính những người quản lý sẽ bắt đầu quá trình chuyển đổi tổ chức. Bằng chính tấm gương của mình và bằng cách thay đổi và áp dụng các yếu tố và phong cách quản lý hiện đại, các nhà quản lý sẽ đảm bảo sự hài lòng cao hơn, các hoạt động sáng tạo và đổi mới của nhân viên nhằm tạo ra các giá trị vượt trội, dịch vụ chất lượng cao và vượt quá mong đợi của khách hàng.

Đối với việc xây dựng, phát triển hệ thống quản lý chất lượng toàn diện (TQM) thì lãnh đạo có vai trò rất lớn trong việc thiết lập sự thống nhất giữa mục đích và phương hướng của tổ chức, tạo và duy trì môi trường nội bộ để có thể kết nối mọi người tham gia nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Điều này đồng nghĩa với việc lãnh đạo cao nhất phải tham gia trực tiếp vào việc thiết lập và giám sát chính sách chất lượng và phải thông báo chính sách đó cho nhân viên. Thông qua sự lãnh đạo và hành động, lãnh đạo cao nhất tạo ra môi trường để huy động mọi người tham gia và cùng vận hành hệ thống chất lượng hoạt động có hiệu lực là yếu tố quyết định cần có để một doanh nghiệp triển khai hệ thống TQM thành công.

Các nghiên cứu được thực hiện bởi (Prajogo và Brown, 2004); (Fotopoulos và Psomas, 2010); (Jaafreh và Al-abedallat, 2013) đã chỉ ra rằng cam kết của quản lý cấp cao ảnh hưởng đáng kể hiệu quả hoạt động của tổ chức. Vậy nên, hỗ trợ của lãnh đạo và quản lý cấp cao được kỳ vọng đóng vai trò quyết định khuyến khích các hành động và hành vi dẫn đến việc thiết lập mục tiêu chất lượng, phân bổ nguồn lực, đánh giá hiệu suất chất lượng và cải tiến chất lượng (Barouch và Kleinhans, 2015); (Alidrisi và Mohamed, 2012)

Ngoài ra, trong lĩnh vực khách sạn thì nhu cầu về chất lượng dịch vụ cao hơn bất kỳ lĩnh vực nào khác vì nó giải quyết được kỳ vọng ngày càng tăng của khách du lịch, đòi hỏi các tổ chức trong lĩnh vực khách sạn phải tìm ra những cách thức mới để làm hài lòng khách hàng (Al-Laymoun và cộng sự, 2020). Trên thực tế, chất lượng sản phẩm / dịch vụ càng cao thì phải đạt mức độ hài lòng càng cao (Suh và Yi, 2006). Do đó, điều quan trọng là các nhà quản lý điều hành phải hiểu được nhu cầu của người tiêu dùng để tạo ra các dịch vụ và sản phẩm có thể phát triển sự hài lòng (El-Adly, 2019). Vì vậy, lãnh đạo là sự phức tạp giữa lãnh đạo và người lao động trong quan hệ, trong đó lãnh đạo với phong cách chuyển đổi và giao dịch là chìa khóa để đẩy nhanh những thay đổi, là một trong những nhân tố then chốt để cải thiện hoạt động và nâng cao hiệu quả kinh doanh của tổ chức (Jovićić Vuković và cộng sự, 2018). Mặt khác, trong môi trường kinh doanh nhiều biến động ngày nay, khả năng đổi mới và tận dụng những đổi mới của tổ chức là yếu tố quyết định để tồn tại, tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh trên thị trường và cũng là yếu tố quan trọng trong việc cải thiện hiệu quả hoạt động của tổ chức. Do đó, người lãnh đạo doanh nghiệp có trách nhiệm tạo ra môi trường văn hóa phù hợp cho đổi mới sáng tạo bên cạnh việc phát triển quy trình đổi mới, nâng cấp chất lượng, tăng trưởng tài chính và điều chỉnh chiến lược hiện tại cho phù hợp với chiến lược đổi mới sáng tạo nhằm đạt được hiệu quả đổi mới sáng tạo và cạnh tranh (Frolova và Lapina, 2015).

2.2.2.2 Quản lý chất lượng nhà cung cấp (*Supplier quality management - SQM*)

Môi trường kinh doanh đa cực và phẳng hiện nay, sự liên kết của các nhà cung cấp trong chuỗi cung ứng là rất quan trọng vì nó giúp gia tăng sức mạnh, năng lực sản xuất nếu có được nhà cung cấp sản phẩm, nguyên vật liệu, dịch vụ giá cả phù hợp và có chất lượng cao, đồng thời mối quan hệ với nhà cung cấp tốt sẽ giúp doanh nghiệp tăng năng lực cạnh tranh, tính bảo mật của sản phẩm, dịch vụ.

Quản lý chất lượng nhà cung cấp là một thực hành quản trị chất lượng hướng ra bên ngoài doanh nghiệp, tập trung vào việc lựa chọn, đánh giá, giám sát và phát triển nhà cung

cấp nhằm bảo đảm rằng các đầu vào từ chuỗi cung ứng đáp ứng nhất quán các yêu cầu về chất lượng, độ tin cậy và hiệu suất vận hành (Robinson và Malhotra, 2005; Foster, 2008).

Các công ty đang từ bỏ tích hợp theo chiều dọc để tập trung vào năng lực và khả năng cốt lõi của họ. Do đó, tỷ lệ sản phẩm của họ đang được phục vụ bởi các nhà cung cấp cao hơn. Trong thị trường toàn cầu ngày nay, khách hàng có thể yêu cầu và nhận các sản phẩm có chất lượng tuyệt hảo. Để duy trì tính cạnh tranh, các công ty phải có khả năng cung cấp các sản phẩm chất lượng cao với giá thấp. Chất lượng của các nguyên vật liệu, bán thành phẩm, thành phẩm,... được mua từ nhà cung cấp ảnh hưởng đến chất lượng nhiều hơn bất kỳ yếu tố nào khác cho nên đảm bảo chất lượng của nhà cung cấp sẽ trở thành sự sống còn của một tổ chức.

Đặc biệt, trong ngành du lịch, khách sạn nơi nhu cầu của khách hàng luôn thay đổi, đòi hỏi luôn phải đảm bảo chất lượng cao và sản phẩm, dịch vụ kinh doanh có sự ảnh hưởng, phụ thuộc nhiều vào các đối tác, nhà cung cấp liên quan thì hơn bao giờ hết phải đảm bảo chất lượng nhà cung cấp là điều kiện tiên quyết để đảm bảo sản phẩm, dịch vụ tổ chức tương thích với yêu cầu khách hàng. Theo quan điểm của (Zhang và cộng sự, 2000; Manzani và Mohamed Larbi Sidmou, 2019) thì kiểm soát chất lượng của nhà cung cấp nhấn mạnh vào chất lượng hơn là giá cả.

Các công ty và nhà cung cấp phụ thuộc lẫn nhau và mối quan hệ này cùng có lợi sẽ nâng cao khả năng tạo ra giá trị của cả hai. Việc củng cố và xây dựng mối quan hệ hợp tác lâu dài với các nhà cung cấp là một yếu tố quan trọng vì nó làm tăng khả năng cạnh tranh của tổ chức và hiệu quả của tổ chức (Mosadeghrad, 2015).

Các nghiên cứu được thực hiện bởi (Flynn và cộng sự, 1995; Gadenne và Sharma, 2009; Dhall, 2016; Et. al., 2021) cho thấy rằng mối quan hệ với nhà cung cấp là một trong những yếu tố chính của quản lý chất lượng có mối quan hệ tích cực đến hiệu quả hoạt động.

2.2.2.3 Quản lý quy trình (*Process management - PI*)

Quản lý quy trình là một thành phần cốt lõi của quản lý chất lượng toàn diện, phản ánh mức độ mà doanh nghiệp thiết kế, kiểm soát và cải tiến các quy trình hoạt động nhằm bảo đảm chất lượng và hiệu quả đầu ra. Theo cách tiếp cận này, quản lý quy trình không chỉ tập trung vào việc chuẩn hóa và giám sát các hoạt động vận hành, mà còn bao gồm việc đo lường hiệu suất quy trình, giảm biến động và triển khai cải tiến liên tục dựa trên dữ liệu. Do đó, quản lý quy trình đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao tính nhất quán, độ tin cậy và khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng của tổ chức (Flynn và cộng sự, 1994).

Quan điểm quản trị tư duy là cách tiếp cận có cấu trúc để cải thiện hiệu quả tập trung vào việc thực hiện cẩn thận các quy trình kinh doanh đầu cuối của công ty. Về mặt hình thức, quy trình kinh doanh là một nhóm có tổ chức gồm các hoạt động liên quan cùng nhau vận hành làm ra kết quả giá trị (Lapina và cộng sự, 2021). Mặt khác, quản lý quy trình và đưa ra những cải tiến cần thiết giúp cho không chỉ khách hàng bên ngoài được hưởng lợi từ những cải tiến trong quản lý quy trình bằng thụ hưởng sản phẩm hoặc dịch vụ ưu việt hơn, chất lượng cao hơn mà còn cả khách hàng nội bộ, vì những cải tiến sẽ giúp quy trình làm việc của nhân viên trở nên dễ quản lý, dự đoán và minh bạch hơn.

Trong ngành du lịch và khách sạn ngày nay, với sự phát triển nhanh chóng của công nghệ và thông tin thì các doanh nghiệp muốn tồn tại phải luôn thỏa mãn yêu cầu của khách hàng và phải đảm bảo chất lượng ở mức cao nhất có thể với một mức giá phù hợp. Vì vậy, chủ sở hữu phải thiết kế và thực hiện quy trình sản xuất, dịch vụ nhằm đảm bảo hiệu suất tiêu chuẩn của máy móc, thiết bị, công nghệ, nguyên vật liệu, nhân viên thạo nghề và hoạt động phải được giám sát thường xuyên, ... nhằm mục đích thực hiện, đảm bảo toàn bộ hệ thống chất lượng theo quy chuẩn. Do đó, dịch vụ khách sạn được đánh giá chất lượng là tổng thể các quá trình dẫn đến một kết quả nhất định. Mỗi liên kết trong chuỗi hoạt động phản ánh kết quả cuối cùng và thái độ người dùng với mức độ chất lượng nhận được (Mitrevva và cộng sự, 2018).

Sản phẩm, dịch vụ là kết quả của quá trình sản xuất hoặc cung ứng dịch vụ nhằm mục đích kinh doanh hoặc tiêu dùng. Chúng được cung cấp trong một thời gian và chất lượng của chúng là bị ảnh hưởng bởi nhiều đối tượng, chẳng hạn như phần lớn các nhà cung cấp khác nhau, nhân viên và khách hàng của khách sạn, cuối cùng người sử dụng các dịch vụ này nên cần được kiểm soát nhằm giúp doanh nghiệp tối ưu hóa được nguồn lực, tiết kiệm được chi phí và cung cấp những sản phẩm, dịch vụ đạt chất lượng tốt nhất. Từ đó góp phần giúp doanh nghiệp có được một vị trí vững chắc trên thị trường.

Vì vậy, quản lý quy trình cần chú trọng vào việc kiểm soát các quy trình sao cho chúng hoạt động như mong đợi (M. Al-Ababneh, 2021). Một số nghiên cứu về chất lượng trong quản lý quy trình hiển thị mối quan hệ tương tác đến hiệu quả hoạt động của tổ chức như: (Fotopoulos và Psomas, 2010; Dhall, 2016; Mitrevva và cộng sự, 2019; Talib và Faisal, 2019), ...cho thấy các quy trình là huyết mạch trong triết lý của TQM.

2.2.2.4 Cải tiến liên tục (Continuous improvement - CI)

Cải tiến liên tục là một quá trình tập trung và đổi mới liên tục gia tăng (Bessant và

cộng sự, 1994) hay nói cách khác là một triết lý chất lượng giả định rằng luôn có thể cải tiến hơn nữa và các quá trình đó phải được đánh giá lại liên tục và thực hiện các cải tiến. Tầm quan trọng của cải tiến liên tục thể hiện ở vai trò của nó đối với cải thiện chất lượng, đoàn kết của nhân viên, khách hàng thỏa mãn và năng suất (Barinua và Apochi, 2022).

Những thay đổi liên tục thường xuất hiện trên môi trường kinh doanh cùng với sự cạnh tranh gay gắt buộc các công ty phải linh hoạt và thích nghi. Các doanh nghiệp hoạt động trong ngành du lịch, khách sạn cần có sự chuẩn bị kỹ lưỡng và sẵn sàng đối mặt với những thách thức nảy sinh ở các cấp độ khác nhau. Do đó, đòi hỏi các công ty thực hiện quy trình cải tiến liên tục để đạt được sự xuất sắc trong hoạt động và dịch vụ. Cách tiếp cận này là một phần của lĩnh vực quản lý hiệu quả mà các tổ chức quan tâm vì sự gia tăng của cạnh tranh và toàn cầu hóa. Điều này dẫn đến áp lực cho các công ty cần điều chỉnh quản trị chiến lược của mình và liên tục cải thiện hiệu quả trong tất cả các lĩnh vực để bắt kịp sự cạnh tranh mạnh mẽ trên các thị trường mà họ hoạt động (Nunes, 2015); (Cirjaliu và Draghici, 2016).

Có thể nói, cải tiến liên tục ngày càng được coi là sự bổ sung quan trọng cho các hình thức đổi mới mang tính thay đổi, triệt để hơn. Về bản chất, nó liên quan đến một quy trình toàn công ty về tạo điều kiện cho quá trình đổi mới gia tăng tập trung liên tục, đặc biệt là ứng dụng trong lĩnh vực cải tiến chất lượng một yếu tố chính trong quản lý chất lượng và trong các lĩnh vực khác nhằm giúp chi phí giảm thiểu, nâng cao hiệu quả kinh doanh. Nhà quản lý thường thực hành các kiểm tra định kỳ dựa trên các tiêu chí tối ưu đã được thiết lập để phát hiện các lỗi cần cải tiến của sản phẩm, quá trình và hệ thống phải là mục tiêu lâu dài của mọi tổ chức.

Các nghiên cứu thực nghiệm của một số tác giả như: (Bessant và cộng sự, 1994); (Corbett và Rastrick, 2000); (Gadenne và Sharma, 2009); (Cirjaliu và cộng sự, 2019); (Bernal-Torres và cộng sự, 2021) đã cho thấy vai trò của cải tiến liên tục trong hoạt động quản lý chất lượng của doanh nghiệp và là tác nhân đổi mới, ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh cũng như nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

2.2.2.5 Tập trung vào khách hàng (*Customer focus - CF*)

Tập trung vào khách hàng được xem là một cơ chế quan trọng giúp nâng cao chất lượng dịch vụ, sự hài lòng của khách hàng và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp (Flynn và cộng sự, 1994; Prajogo và Sohal, 2003). Ngoài ra, tập trung vào khách hàng là một thành phần cốt lõi của quản lý chất lượng toàn diện, phản ánh mức độ mà doanh nghiệp ưu

tiên nhận diện, thấu hiểu và đáp ứng nhu cầu của khách hàng trong toàn bộ hoạt động quản trị và vận hành.

Theo cách tiếp cận này, tập trung vào khách hàng không chỉ giới hạn ở việc cung cấp dịch vụ đáp ứng kỳ vọng hiện tại, mà còn bao gồm việc thu thập phản hồi, xử lý khiếu nại và sử dụng thông tin từ khách hàng như một cơ sở cho cải tiến và đổi mới liên tục.

Cạnh tranh là áp lực trong việc cung cấp cho khách hàng sản phẩm và dịch vụ chất lượng hơn, đặc biệt trong lĩnh vực khách sạn và du lịch, nhu cầu về chất lượng dịch vụ cao hơn bất kỳ lĩnh vực nào khác vì nó giải quyết được kỳ vọng ngày càng tăng của khách hàng (Augustyn và Ho, 1998). Theo các học giả thì sự gia tăng nhận thức của những khách hàng được nâng cao đã khiến tất cả các tổ chức phải nâng tầm chất lượng (Stylidis và cộng sự, 2020; Samudro và cộng sự, 2020). Điều này có nghĩa là các công ty phải thấu hiểu và xác định khách hàng cần gì và phấn đấu để làm vượt mong đợi của họ. Để thực hiện được vấn đề này thì các tổ chức nên thường xuyên đánh giá nhu cầu của khách hàng qua các công cụ khác nhau như khảo sát, phân tích phản nản và khen ngợi của khách hàng, phân tích đối thủ cạnh tranh, khảo sát thương mại và điều tra thị trường.

Tầm quan trọng của tập trung vào khách hàng nằm ở chỗ nó là điểm khởi đầu của bất kỳ sáng kiến chất lượng nào (Sousa, 2003). Nghiên cứu của (Al-Shourah và Al-Shourah, 2020) đã cho thấy quan hệ nhân quả giữa tập trung vào khách hàng và hiệu quả kinh doanh trong các khách sạn 5 sao của Jordan, và nhiều tác giả như (Samson và Terziovski, 1999); (Rahman và Bullock, 2005); (Jaafreh và Al-abedallat, 2013); (Palazzo và cộng sự, 2021) đồng quan điểm với (Sindwan và Goel, 2015) khi phát biểu chất lượng dịch vụ phải tương xứng giá trị, phản ánh trạng thái và tiêu chuẩn cuộc sống khách hàng.

Thật vậy, chất lượng không chỉ giới hạn ở việc phục vụ nhu cầu mà còn giải quyết phản hồi từ khách hàng (Meesala và Paul, 2018). Do đó, các chuyên gia cho rằng việc khuyến khích các công ty xem khách hàng không chỉ là nguồn doanh thu và lợi nhuận của công ty mà còn là nguồn lực, người đồng hành (Hall, 1996) và cho thấy quan điểm tập trung vào khách hàng có tầm nhìn rộng lớn hơn từ hình ảnh công ty, thương hiệu, sự cảm nhận,...đều bị ảnh hưởng bởi sự yêu thích, gắn bó của khách hàng (Song và cộng sự, 2019); (Rahi và cộng sự, 2020); (Hayati và cộng sự, 2020).

2.2.2.6 Hoàn thành công việc của nhân viên (*Employee fulfillment - EF*)

Hoàn thành công việc của nhân viên phản ánh mức độ mà nhân viên cảm nhận công việc của họ mang lại ý nghĩa, sự hài lòng và cơ hội phát triển cá nhân, đồng thời cho phép

họ phát huy năng lực và đóng góp vào mục tiêu tổ chức (Kahn, 1990; Spreitzer và cộng sự., 2005). Theo cách tiếp cận này, hoàn thành công việc của nhân viên không chỉ dừng ở trạng thái hài lòng công việc, mà còn bao gồm động lực nội tại, sự gắn kết và cảm nhận về giá trị bản thân trong công việc.

Ngành khách sạn toàn cầu đang có cạnh tranh quyết liệt, các khách sạn đang tìm cách cải thiện hiệu suất của mình bằng cách tăng doanh thu và lợi nhuận qua đổi mới, sáng tạo, cải tiến sản phẩm, dịch vụ. Mặc dù vậy, trong thực tế triển khai, do bất đồng nhất của các DN, không thể tách rời và chịu sự ảnh hưởng của yếu tố con người do có tính quyết định và mức độ tương tác cao với khách hàng nên việc đảm bảo chất lượng vốn nhân lực là một điểm nhấn của ngành khách sạn, và chất lượng dựa vào sự sẵn sàng và khả năng đem lại thiện cảm từ khách hàng của nhân viên (George và Hegde, 2004); (Yang và cộng sự, 2015).

Cốt lõi của TQM là chất lượng, thành tố mang tính chiến lược và trọng tâm được mở rộng sang việc duy trì và cải tiến liên tục tất cả các chức năng trong một công ty với các bên liên quan (Wood, 2005). Vì vậy, (Li-Yun và cộng sự, 2007) và (Heffernan và Dundon, 2016) cho rằng tổ chức cần nâng cao hiệu quả của nhân viên bằng cách kích thích sự sáng tạo và hiệu quả công ty. Điều quan trọng là doanh nghiệp phải tạo điều kiện và giúp nhân viên hoàn thành công việc thông qua việc sử dụng các phương pháp thực hành TQM có thể tăng hiệu quả nhân viên và tổ chức, do đó làm tăng chất lượng sản phẩm và sự hài lòng từ khách hàng nhằm giảm chi phí vận hành công nghiệp (Alsaidi, 2014).

Do vậy, ngày nay các tổ chức luôn chú trọng đến phát huy được nhân tố con người trong tổ chức chính là phát huy được nội lực tạo ra một sức mạnh cho tổ chức trên con đường vươn tới mục tiêu chất lượng, làm sao giúp nhân viên hoàn thành tốt công việc thông qua các chính sách khuyến khích, trao quyền, đào tạo, bồi dưỡng cho nhân viên,...với mục đích tạo điều kiện, môi trường để khuyến khích cho nhân viên hoàn thành công việc, có thể chủ động và đổi mới sáng tạo để hướng đến hoàn thành kết quả công việc được giao hơn là ép buộc nhân viên làm việc trong khuôn khổ, quy định một cách cứng nhắc, thiếu linh hoạt, hiệu quả kém,... đồng thời gắn bó đội ngũ nhân viên với nhau và tạo cho họ cảm thấy hạnh phúc, hài lòng trong công việc để cải thiện, nâng cao năng lực cạnh tranh của nguồn lực tổ chức. Vì vậy, sự hoàn thành của nhân viên nhằm mục đích thúc đẩy, nâng cao chất lượng nhân viên thông qua đáp ứng, thỏa mãn nhu cầu của nhân viên là xu hướng của nhiều tổ chức đang hướng đến, đồng thời là sự thể hiện bằng sự cam kết, hài

lòng và niềm tự hào về nghề nghiệp, tổ chức.

Ngày nay, có nhiều tìm hiểu để thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên như thực hành làm việc hiệu suất cao (High Performance Work Practices - HPWP), ... trong số nghiên cứu của (Matzler và Renzl, 2006; Sanchez và Blanco, 2014; M. U. Hassan và cộng sự, 2014; Odiaka và Chang, 2019; Iqbal và cộng sự, 2022) đã cho thấy vai trò quan trọng của việc hướng đến hoàn thành công việc của nhân viên trong tổ chức như là một nhân tố quan trọng trong quản lý chất lượng toàn diện của công ty, nó giúp năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh tổ chức được cải thiện.

2.2.2.7 Đào tạo (*Training/ Education/ Learning- TEL*)

Đào tạo là một quá trình cập nhật kiến thức, phát triển kỹ năng, mang lại những thay đổi về thái độ và hành vi, đồng thời nâng cao khả năng thực hiện nhiệm vụ của học viên một cách hiệu quả (Mousa, 2012)

Cạnh tranh ngày càng cao và những tiến bộ công nghệ, thay đổi nhanh chóng khẩu vị, sở thích và kỳ vọng của khách hàng đã đặt ra mục tiêu phấn đấu cho hầu hết các doanh nghiệp phải luôn đổi mới để bắt kịp và thỏa mãn các nhu cầu đó. DN để ứng phó với những thách thức, nhiều nhà quản lý kinh doanh đã thực hiện các chương trình cải tiến chất lượng liên tục với mục đích là giáo dục, đào tạo nhân viên có trách nhiệm nâng cao kiến thức, kỹ năng, thái độ khi chất lượng công việc ngày càng nâng cao. Theo (Mehralian và cộng sự, 2017) nhân viên nên liên tục học hỏi từ bên trong và bên ngoài tổ chức để cải thiện kỹ năng và đáp ứng kỳ vọng của khách hàng. Kết quả là sẽ thúc đẩy văn hóa học tập trong doanh nghiệp.

Ngoài ra, (Jun và cộng sự, 2006) cho thấy những nhân viên được đào tạo tốt sẽ trở nên đủ điều kiện năng lực để trao quyền và làm việc theo nhóm và kết quả là sự hài lòng nhân viên và hiệu quả ngày càng khả quan. Điều này đòi hỏi kiến thức và kỹ năng mới cho tất cả mọi người và nhu cầu đào tạo, giáo dục thường xuyên sẽ tạo giá trị văn hóa trong tổ chức,... là một quá trình liên tục và con người với tư cách là nguồn lực quan trọng và linh hoạt nhất của một tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc đạt được chất lượng toàn diện. Nó cần sự tham gia tích cực của những người đa kỹ năng, có động lực, có thể thích ứng với các điều kiện kinh doanh thay đổi nhanh chóng, có kiến thức khái niệm rộng và khả năng thực hiện các nhiệm vụ cần thiết.

Vì vậy, (Palo và Padhi, 2003) tin rằng đào tạo được xem là phương tiện để truyền đạt chiến lược chất lượng. Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ mở rộng, họ phải đối mặt

với vấn đề thiếu lực lượng lao động được đào tạo tốt, có kỹ năng với năng suất cao (Singh và cộng sự, 2007); (Dixit và Nanda, 2011); (Ranganathan, 2014). Do đó, đào tạo được xem là lĩnh vực liên quan đến hoạt động của tổ chức nhằm mục đích nâng cao hiệu quả hoạt động của các nhân viên và nhóm trong tổ chức và quan điểm này đã được nhiều học giả nghiên cứu, chứng minh trong thực tiễn hoạt động như (Palo và Padhi, 2003); (Jawabreh và cộng sự, 2020); (Xu và Zhang, 2021).

2.2.3 Năng lực đổi mới (*Innovation capabilities*)

Theo Business Dictionary: Đổi mới là quy trình biến một ý tưởng hoặc phát minh thành sản phẩm hoặc dịch vụ có giá trị mà khách hàng sẵn sàng chi tiêu cho sản phẩm/dịch vụ đó. Đổi mới là một khái niệm phức tạp và rộng lớn và có thể hiện diện dưới nhiều hình thức, nhiều loại đổi mới khác nhau, (Baregheh và cộng sự, 2009) cho rằng đổi mới là khái niệm đa ngành và các ngành khác nhau nhìn nhận đổi mới theo cách khác nhau. Nói cách khác, đổi mới là sáng tạo ra kiến thức và sáng kiến mới nhằm tạo cơ hội thuận lợi để có kết quả mới, quy trình hiệu quả hơn và các sản phẩm, dịch vụ bắt kịp định hướng thị trường (Plessis, 2007). Để xác định cụ thể khái niệm đổi mới để phân biệt nó với các khái niệm như tính mới thì đặc điểm nổi bật của đổi mới là hiện thực hóa các ý tưởng trong thực tiễn. Đồng nghĩa là sự đổi mới không có thực cho đến khi nó tích hợp thành công và tạo ra lợi nhuận. Đó là lý do tại sao trong một nghĩa hẹp, sự đổi mới về mặt kinh tế là kết quả (mới của cấu trúc, công nghệ, kỹ thuật tổ chức,...). Quan điểm này tương đồng với (Kahn, 2018) cho rằng đổi mới như một quá trình liên quan đến cách thức tổ chức đổi mới để đạt được kết quả và đổi mới như một kết quả nhấn mạnh những gì đầu ra được tìm kiếm, bao gồm đổi mới tổ chức, mô hình kinh doanh, sản phẩm, chuỗi cung ứng, tiếp thị và quy trình. Đồng thời (Kahn, 2018) cũng nhấn mạnh để thực sự thể hiện sự đổi mới và gặt hái những lợi ích của nó, chúng ta cần phải nhận ra rằng đổi mới chính là: đổi mới là kết quả, đổi mới là một quá trình và là một tư duy.

Năng lực đổi mới được định nghĩa là khả năng liên tục chuyển đổi kiến thức và ý tưởng thành các sản phẩm, quy trình và hệ thống mới vì lợi ích của công ty và các bên liên quan (Lawson và Samson, 2001). Vì vậy, năng lực đổi mới quan tâm đến khả năng của tổ chức có thể cho ra một thành quả, sáng kiến mới nhằm thay đổi có lợi cho tổ chức.

Trên quan điểm của nguồn lực (RBV), năng lực động đã được phát triển như một mở rộng sang chế độ xem dựa trên tài nguyên (D. J. Teece và cộng sự, 1997) cho rằng

nguồn lực và khả năng là nền tảng cho xây dựng lợi thế cạnh tranh và hiệu quả công ty. Năng lực động có thể cho phép cải thiện hiệu suất tổng thể (Winter, 2003); (D. J. Teece, 2009) để giữ vững cạnh tranh thì năng lực đổi mới thật sự cần thiết để đạt được lợi thế kinh tế và đó là lợi thế cạnh tranh, được xem như năng lực độc nhất của tổ chức cho phép áp dụng những cách thức hoạt động mới, và giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ mới và cải tiến để đáp ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh (Lawson và Samson, 2001); (Acquaah và Agyapong, 2015) và dẫn đến năng suất và tăng trưởng của tổ chức (Raymond và cộng sự 2013).

Tóm lại, (Ngo và O'Cass, 2009) cho rằng năng lực đổi mới là cấu thành một tổ hợp quy trình liên quan đến việc áp dụng tri thức, kỹ năng và sức mạnh tập thể của doanh nghiệp để thực hiện các hoạt động đổi mới gắn với cả đổi mới kỹ thuật (sản phẩm/dịch vụ, công nghệ sản xuất) và phi kỹ thuật (quản lý, thị trường và tiếp thị). Quan điểm này phù hợp với (Pongsathornwiwat và cộng sự, 2019); (Agyapong và cộng sự, 2018) vì xem năng lực đổi mới là một nguồn lực quan trọng để cải thiện khả năng cạnh tranh lâu dài và là một quá trình phức tạp, bao gồm việc áp dụng kiến thức, kỹ năng và nguồn lực tập thể của một tổ chức để triển khai các hoạt động đổi mới đến cả đổi mới kỹ thuật và phi kỹ thuật, đồng thời là khả năng của tổ chức trong việc sử dụng và triển khai các nguồn lực của các bên liên quan cho hoạt động đổi mới của sản phẩm, dịch vụ, quy trình và hệ thống tổ chức mới nhằm tạo ra giá trị gia tăng cho tổ chức,

2.2.4 Hiệu quả kinh doanh (*Business performance*)

Hiệu quả kinh doanh đóng vai trò là thước đo để so sánh và xem xét tiến độ trong việc đáp ứng các mục tiêu kinh doanh và các bên liên quan của một tổ chức (Antonychức và Bhattacharyya, 2010). Nói cách khác, hiệu quả kinh doanh (HQKD) là sự so sánh giữa kết quả đầu ra đến các yếu tố đầu vào của một tổ chức kinh tế và được xét trong một kỳ nhất định và được diễn đạt bằng kết quả đầu ra trên yếu tố đầu vào.

Hiện nay có nhiều quan điểm liên quan đến hiệu quả kinh doanh, một số doanh nghiệp thường đánh giá hiệu quả kinh doanh thông qua kế toán truyền thống, chi phí, báo cáo lãi lỗ,... (Abdullah và Rosli, 2015). Tuy nhiên, quan điểm đánh giá này về hiệu quả kinh doanh dựa trên tài chính: chi phí, lợi nhuận,... đã không còn thích hợp trong kinh doanh hiện đại và là một thách thức đáng kể khi môi trường kinh doanh thay đổi liên tục. Quan điểm về hiệu quả kinh doanh của công ty ngày càng trở nên mở rộng hơn đối với các nhà quản lý và các nhà nghiên cứu học thuật, sự phát triển của xã hội và yêu cầu đa dạng

của khách hàng đã bổ sung thêm nhiều quan điểm về HQKD. Theo (Ittner và Larcker, 1998) quan điểm hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp được đo lường bằng cách sử dụng các chỉ số tài chính và phi tài chính và quan điểm này phù hợp với nghiên cứu (Zhang và cộng sự, 2024) và cho rằng các thước đo tài chính là khách quan, trong khi các thước đo phi tài chính là chủ quan, trong đó thước đo tài chính bao gồm thị phần, doanh số bán hàng, tốc độ tăng trưởng doanh số bán hàng hay việc xem xét chi phí liên quan đến các hoạt động DN, chẳng hạn như ROI, ROE hoặc liên quan đến sức khỏe tài chính và thước đo phi tài chính bao gồm sức khỏe, an toàn của nhân viên, nghiên cứu phát triển và thị phần,...

Bên cạnh đó, hệ thống đo lường hiệu quả kinh doanh đóng vai trò quan trọng, là cơ sở để đánh giá mức độ đạt được của mục tiêu của doanh nghiệp trong chiến lược cạnh tranh và để đánh giá sự hài lòng của khách hàng và là tiêu chí thiết yếu để đánh giá hầu hết các chiến lược của tổ chức (Thang và cộng sự, 2021). Đo lường hiệu quả kinh doanh của tổ chức không dễ dàng đối với các tổ chức kinh doanh có nhiều mục tiêu về lợi nhuận, sự hài lòng của nhân viên, tăng trưởng, trách nhiệm xã hội và khả năng thích ứng với môi trường luôn thay đổi cùng với các mục tiêu khác. HQKD công ty là một cấu trúc đa chiều và nó có nhiều cách để đo lường như việc mở rộng thị trường và lợi nhuận tài chính,... (Kaplan S. Robert và Norton P. David, 1992) giới thiệu Balanced Scorecard, công cụ thẻ điểm cân bằng (BSC) trong việc đo lường HQKD của công ty trên các hoạt động chính ở các mặt như tài chính, bán hàng, quy trình vận hành nội bộ và quản trị nhân sự.

Ngành khách sạn là một ngành dịch vụ mang tính đặc thù thì việc đo lường hiệu quả kinh doanh không chỉ tập trung vào các mục tiêu tài chính mà còn phải hướng vào các mục tiêu phi tài chính: sự hài lòng khách hàng, giá trị cho khách hàng, các bên liên quan và xã hội, ... Theo (Antony và Bhattacharyya, 2010) đã định nghĩa hiệu quả kinh doanh của tổ chức là một công cụ và thước đo được sử dụng để đánh giá và đánh giá sự thành công của các tổ chức trong việc tạo ra và mang lại giá trị cho các bên liên quan bên ngoài và bên trong của họ. Do đó, hiệu quả kinh doanh của tổ chức đề cập đến cách thức thực hiện các nhiệm vụ và hoạt động của tổ chức cũng như kết quả thực hiện của chúng (Hajimohammadi và cộng sự, 2019). Quan điểm này phù hợp với (Pongsathornwiwat và cộng sự, 2019); (Ánh, 2018) và (Wang và cộng sự, 2012) khi phát biểu hiệu quả kinh doanh cần được đo bằng các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính. Đây cũng là trọng tâm nghiên cứu về hiệu quả kinh doanh của luận án này.

Trong nền kinh tế ngày nay, nơi sở thích của người dùng thay đổi nhanh chóng, các

DN cần tìm cách cung cấp dịch vụ và sản phẩm theo cách tối ưu về chi phí để tăng lợi nhuận của chính họ (Chen và cộng sự, 2009); (Rastislav và Silvia, 2015) và có nhiều tổ chức đã sử dụng nhiều công cụ và cơ chế khác nhau để cải thiện kinh doanh như (Salehzadeh và cộng sự, 2015) nghiên cứu ảnh hưởng của lãnh đạo tinh thần đến hiệu suất tổ chức dựa trên Thẻ điểm cân bằng (BSC) trong ngành khách sạn tại Iran, (Kristoffersen và cộng sự, 2021) về khả năng phân tích kinh doanh đối với nền kinh tế tuần hoàn và ảnh hưởng của nó đến hiệu quả kinh doanh của công ty khi khảo sát 125 nhà quản lý cấp cao nhất tại các công ty trên khắp Châu Âu.

Tổng quan nghiên cứu lý thuyết có nhiều hướng tác động đến hiệu quả kinh doanh, trong đó có hai hướng chính đó là dựa trên nguồn lực (Resource Base View -RBV) và năng lực động (Dynamic Capability). Xu hướng hiện nay là kết hợp 2 hướng này và cũng là hướng nghiên cứu chủ đạo của luận án.

2.3 Phân tích tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan

Căn cứ vào lý thuyết nghiên cứu nền tảng về nguồn lực (RBV), năng lực động (DC), lý thuyết dựa trên tri thức (KBV), lý thuyết Deming và các nghiên cứu trong và ngoài nước đã được tổng hợp (phụ lục 2) cho thấy việc giải thích hiệu quả kinh doanh (BP) của doanh nghiệp ngày càng được tiếp cận theo hướng tích hợp giữa nguồn lực chiến lược và năng lực tổ chức. Trên bình diện lý thuyết, hai nền tảng được sử dụng phổ biến nhất là lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBV) và lý thuyết năng lực động (DC). Theo đó, các nghiên cứu trước đây nhìn chung đều thống nhất rằng hiệu quả kinh doanh không chỉ phụ thuộc vào việc doanh nghiệp sở hữu các nguồn lực có giá trị, mà còn chịu tác động bởi khả năng doanh nghiệp khai thác, tái cấu trúc và chuyển hóa các nguồn lực đó thành giá trị cạnh tranh.

2.3.1 Nguồn lực (RBV) và năng lực động (DC) là 02 nhân tố có ảnh hưởng chính đến hiệu quả kinh doanh của một tổ chức.

Thứ nhất, dòng nghiên cứu theo hướng RBV đã chứng minh khá rõ vai trò của các nguồn lực vô hình đối với hiệu quả kinh doanh, trong đó nổi bật là vốn tri thức và quản lý chất lượng toàn diện. Các công trình thực nghiệm được tổng hợp cho thấy vốn tri thức là một trong những biến được nghiên cứu rộng rãi nhất trong nhóm nhân tố nguồn lực tác động đến hiệu quả kinh doanh. Các bằng chứng nghiên cứu thực nghiệm của (Smriti và Das, 2018; Camfield và cộng sự, 2018; Nguyễn Thị Thanh Hoa, 2019; Kengatharan, 2019; M. Khalique và cộng sự, 2020),... về vốn tri thức không chỉ xuất hiện trong các ngành sản xuất hay tài chính, mà còn được ghi nhận trong các ngành dịch vụ có đặc điểm gắn với

khách sạn như du lịch, ngân hàng, vận chuyển, lưu trú và đã được kiểm định trong nhiều bối cảnh khác nhau, bao gồm Ấn Độ, Brazil, Pakistan và Việt Nam ,... đồng thời được tiếp cận qua nhiều thành phần như vốn con người, vốn cấu trúc, vốn quan hệ, vốn xã hội và vốn công nghệ. Điều này cho thấy có sự đồng thuận tương đối cao trong học thuật rằng vốn tri thức là một nguồn lực chiến lược có khả năng cải thiện hiệu quả tổ chức.

Bên cạnh đó, TQM được xem là một nguồn lực quản trị quan trọng, giữ vai trò then chốt trong việc xây dựng, duy trì và cải tiến chất lượng sản phẩm, dịch vụ nhằm đáp ứng kỳ vọng của khách hàng bên ngoài và nội bộ, đồng thời thúc đẩy sự phát triển bền vững của tổ chức. Trong lĩnh vực khách sạn, nhiều nghiên cứu của các học giả (Tari và cộng sự, 2017; Ánh, 2018; Khan và cộng sự, 2020; Palazzo và cộng sự, 2021),... đã chỉ ra rằng TQM có liên hệ tích cực với chất lượng dịch vụ, sự hài lòng khách hàng, hiệu quả tài chính và hiệu quả hoạt động tổng thể, đặc biệt tại các bối cảnh như Tây Ban Nha, Pakistan, Mỹ, Anh và Việt Nam,... Điều này cho thấy TQM không chỉ được xem là một công cụ kiểm soát chất lượng, mà còn là một hệ thống quản trị chiến lược giúp nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu suất vận hành trong doanh nghiệp khách sạn vì có mức độ cạnh tranh cao, phụ thuộc lớn vào trải nghiệm khách hàng và chịu tác động mạnh từ sự thay đổi của nhu cầu thị trường.

Trên nền tảng lý thuyết quản trị chiến lược, quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV) và lý thuyết năng lực động (DC) được xác định là hai trụ cột lý luận cốt lõi giải thích sự hình thành và cải thiện hiệu quả kinh doanh của tổ chức. Theo RBV, hiệu quả kinh doanh phụ thuộc vào khả năng sở hữu, tích lũy và khai thác các nguồn lực chiến lược, đặc biệt là các nguồn lực vô hình có giá trị, tính khan hiếm, khó sao chép và khó thay thế.

Bổ sung cho RBV, lý thuyết năng lực động nhấn mạnh rằng việc sở hữu nguồn lực là chưa đủ để tạo ra hiệu quả kinh doanh bền vững nếu doanh nghiệp không có khả năng tái cấu trúc, tích hợp và đổi mới các nguồn lực đó trong bối cảnh môi trường biến động. Các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy nhiều dạng năng lực động có tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh, bao gồm năng lực đổi mới, năng lực định hướng thị trường, năng lực quản lý hoạt động, năng lực lãnh đạo chuyển đổi và năng lực quản lý tri thức,... Trong số đó, năng lực đổi mới được xem là hình thức năng lực động được ứng dụng và kiểm chứng phổ biến nhất trong các nghiên cứu gần đây, đóng vai trò là cơ chế trung gian quan trọng giúp chuyển hóa vốn tri thức và TQM thành kết quả kinh doanh vượt trội và bền vững.

2.3.2 Các nghiên cứu kết hợp giữa nguồn lực và năng lực động vẫn phân tán, thiếu tính tích hợp và đặc biệt còn hạn chế trong bối cảnh ngành khách sạn.

Nghiên cứu gần đây cho thấy, sự xuất hiện của các công trình kết hợp RBV và DC nhằm giải thích sâu hơn cơ chế tạo ra hiệu quả kinh doanh. Các nghiên cứu như (Subramaniam và Youndt , 2005; Fajri và Aziz , 2020; Yusr, 2016; Sahoo , 2019; Bazrkar và cộng sự , 2022) ở các lĩnh vực như dệt may, công nghệ cao, sản xuất, thực phẩm, đồ uống và ô tô,... đều cho thấy tồn tại của cơ chế trung gian mà qua đó các nguồn lực tổ chức được chuyển hóa thành kết quả hoạt động thông qua năng lực đổi mới. Tuy nhiên, điểm đáng chú ý là phần lớn các nghiên cứu này vẫn được triển khai trong các lĩnh vực ngoài khách sạn, hoặc nếu có nghiên cứu trong ngành khách sạn thì thường chỉ xem xét một nhánh quan hệ đơn lẻ. Nói cách khác, các công trình hiện có chủ yếu tập trung vào IC hoặc TQM, chứ chưa đồng thời tích hợp cả vốn tri thức, TQM và năng lực đổi mới trong cùng một mô hình giải thích hiệu quả kinh doanh. Đây là hạn chế học thuật quan trọng, bởi trong bối cảnh khách sạn, nơi dịch vụ được tạo ra từ sự phối hợp giữa con người, quy trình, công nghệ và trải nghiệm khách hàng nên việc nghiên cứu từng biến riêng lẻ có thể chưa phản ánh đầy đủ cơ chế tạo ra hiệu quả hoạt động trong thực tiễn.

Tổng hợp các nghiên cứu gần đây cho thấy sự xuất hiện của các công trình kết hợp RBV và DC nhằm giải thích sâu hơn cơ chế tạo ra hiệu quả kinh doanh. Theo thống kê, các thành phần nguồn lực và năng lực tác động trực tiếp BP được nghiên cứu nhiều nhất, trong đó tác động có điều tiết, kiểm soát của các nhân tố ít được tìm hiểu và chỉ tập trung vào nghiên cứu vào khoảng 5 năm trở lại. Ngoài ra, nhiều học giả đã khuyến nghị các nghiên cứu tương lai cần được thực hiện theo chiều dọc, kết hợp so sánh giữa các vùng, khu vực và quốc gia khác nhau nhằm làm rõ hơn bản chất và mức độ tác động của các nhân tố đến hiệu quả kinh doanh. Đồng thời, các yếu tố bối cảnh như văn hóa, điều kiện địa lý, quy mô doanh nghiệp và đặc thù ngành nghề trong từng nền kinh tế cũng được đề xuất xem xét như những điều kiện quan trọng ảnh hưởng đến kết quả nghiên cứu. Cách tiếp cận này cho phép đánh giá toàn diện hơn các mối quan hệ nhân quả và nâng cao độ tin cậy của các phát hiện thực nghiệm.

Mặc dù đã có một số nghiên cứu trong nước liên quan đến vốn tri thức, quản trị tri thức, TQM hoặc đổi mới, nhưng các công trình này nhìn chung vẫn còn rời rạc về hướng tiếp cận và chưa tập trung trực tiếp vào ngành khách sạn. Nhìn chung, phần lớn các nghiên cứu tại Việt Nam hiện nay chủ yếu tập trung vào ngân hàng, điện tử, du lịch hoặc các doanh nghiệp sản

xuất, trong khi các nghiên cứu về khách sạn thường mới dừng lại ở việc xem xét một số nhân tố riêng lẻ tác động trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh và chưa có nghiên cứu tích hợp đồng thời vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện và năng lực đổi mới trong cùng một mô hình để giải thích hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp khách sạn, đặc biệt tại Tp.HCM là nơi có mức độ cạnh tranh cao, áp lực số hóa mạnh, nhu cầu khách hàng đa dạng và tốc độ thay đổi dịch vụ nhanh hơn nhiều địa phương khác. Điều này tạo ra khoảng trống nghiên cứu có ý nghĩa cả về mặt lý luận lẫn thực tiễn, đồng thời là cơ sở để hình thành và triển khai nghiên cứu luận án này.

2.4 Khoảng trống nghiên cứu

Trên cơ sở các lý thuyết nền tảng và thống kê, phân tích về các nghiên cứu liên quan trong và ngoài nước (mục 2.3) đến mục tiêu nghiên cứu của luận án, tác giả nhận thấy có một số điểm quan trọng để xác định khe hở nghiên cứu thực hiện đề tài như sau:

Thứ nhất, khoảng trống nổi bật nằm ở việc thiếu một cơ chế tích hợp giữa nguồn lực, tri thức, chất lượng quản trị và đổi mới trong việc giải thích hiệu quả kinh doanh.

Mặc dù quan điểm dựa trên nguồn lực từ lâu đã nhấn mạnh giá trị chiến lược của các nguồn lực vô hình trong việc tạo lập lợi thế cạnh tranh và nâng cao hiệu quả kinh doanh, lý thuyết này vẫn còn hạn chế trong việc giải thích bằng cách nào các nguồn lực đó được chuyển hóa thành kết quả hoạt động thực tế của doanh nghiệp. Để khắc phục hạn chế này, lý thuyết năng lực động mở rộng RBV bằng cách nhấn mạnh khả năng của doanh nghiệp trong việc tái cấu trúc, thích ứng và đổi mới trước những biến động của môi trường cạnh tranh (Teece, 2007; Ujwary-Gil, 2017). Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện có phần lớn vẫn xem xét RBV và năng lực động một cách tách biệt, trong khi vai trò trung gian của năng lực đổi mới trong quá trình chuyển hóa các nguồn lực chiến lược thành hiệu quả kinh doanh vẫn chưa được phát triển đầy đủ về mặt lý thuyết và còn phân tán về mặt thực nghiệm. Khoảng trống này càng trở nên đáng chú ý khi nhiều nghiên cứu trước đây đã ghi nhận tác động tích cực, nhưng thường là riêng lẻ của vốn tri thức, thực hành chất lượng và các năng lực liên quan đến đổi mới đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong những bối cảnh khác nhau. Do đó, các nghiên cứu hiện hữu vẫn thiếu một sự lý giải nhất quán về vai trò trung gian của năng lực đổi mới trong việc chuyển hóa các nguồn lực chiến lược thành hiệu quả kinh doanh.

Xét về khía cạnh tri thức, KBV tiếp tục phát triển lập luận của RBV bằng cách khẳng định rằng không phải mọi nguồn lực đều có giá trị chiến lược ngang nhau, mà tri

thức và vốn tri thức mới là nguồn lực cốt lõi nhất trong nền kinh tế hiện đại. Tuy nhiên, mặc dù KBV giải thích rất tốt tại sao tri thức, học hỏi và vốn tri thức có thể tạo ra giá trị, lý thuyết này vẫn còn hạn chế khi chưa tích hợp đầy đủ các cơ chế quản trị chất lượng như một công cụ tổ chức hóa tri thức và chuyển hóa tri thức thành hiệu quả kinh doanh. Trong khi đó, lý thuyết Deming/TQM nhấn mạnh cải tiến liên tục, kiểm soát quy trình, định hướng khách hàng và chất lượng như nền tảng của hiệu quả tổ chức, nhưng lại thường được nghiên cứu tách rời khỏi RBV và KBV. Nói cách khác, bốn lý thuyết này tuy có khả năng giải thích rất mạnh, nhưng các nghiên cứu trước đây chưa tích hợp chúng trong một khung phân tích thống nhất để lý giải cơ chế mà qua đó vốn tri thức và TQM được chuyển hóa thành năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh. Đây chính là khoảng trống lý thuyết cốt lõi mà luận án hướng tới lấp đầy.

Những khoảng trống này cho thấy sự cần thiết của một mô hình nghiên cứu tích hợp, nhằm làm rõ tác động của vốn tri thức và TQM đến hiệu quả kinh doanh thông qua năng lực đổi mới, dựa trên nền tảng kết hợp của lý thuyết RBV, lý thuyết năng lực động, lý thuyết KBV và lý thuyết Deming. Cách tiếp cận này không chỉ góp phần hoàn thiện cơ sở lý thuyết liên ngành, mà còn cung cấp bằng chứng thực nghiệm về cơ chế tạo giá trị của tri thức, chất lượng và đổi mới trong bối cảnh cạnh tranh và biến động ngày càng gia tăng.

Thứ hai, trên nền tảng quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV), (Barney, 1991) khẳng định rằng giá trị của các nguồn lực chỉ có thể được đánh giá chính xác trong những bối cảnh môi trường và ngành nghề cụ thể. Tuy nhiên, các nghiên cứu thực nghiệm về vốn tri thức (IC) cho thấy nhiều hạn chế về phạm vi, phương pháp và khả năng khái quát hóa. Nghiên cứu của (Alabass, 2019) chỉ ra rằng đặc thù môi trường pháp lý có thể làm sai lệch mối quan hệ giữa IC và hiệu quả tài chính, trong khi (M. Khalique và cộng sự, 2020) khi nghiên cứu về các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong ngành du lịch Pakistan đã nhấn mạnh những hạn chế của thiết kế nghiên cứu cắt ngang và kích thước mẫu nhỏ. Trong ngành khách sạn, mặc dù vai trò của tri thức, chất lượng và hợp tác được khẳng định (Ingram và Roberts, 2000; Zeglal và Zigan, 2014; Shin và Shin, 2022), các nghiên cứu vẫn còn phân mảnh, thiếu cách tiếp cận tích hợp giữa nguồn lực, năng lực và hiệu quả hoạt động.

Tương tự, các nghiên cứu về TQM và năng lực động đều ghi nhận tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh khách sạn (C. H. Wang và cộng sự, 2012; Božić và Cvelbar, 2018), song chủ yếu dựa trên dữ liệu cắt ngang, phạm vi địa lý hẹp và chưa làm rõ vai trò trung gian của năng lực đổi mới.

Thứ ba, phần lớn các nghiên cứu về vốn tri thức trong ngành khách sạn chỉ tập trung vào ba thành phần truyền thống gồm vốn nhân lực, vốn cấu trúc và vốn quan hệ, trong khi vốn công nghệ, một cấu phần ngày càng quan trọng trong nền kinh tế tri thức chưa được xem xét một cách hệ thống. Một số nghiên cứu riêng lẻ chỉ tiếp cận từng khía cạnh công nghệ cụ thể, như vai trò của công nghệ thông tin trong dịch vụ lưu trú (Ham và cộng sự, 2005), ứng dụng công nghệ trong quản trị nhân lực (Ahmad và Scott, 2019), hay Internet vạn vật (IoT) trong vận hành khách sạn (Mercan và cộng sự, 2021). Cách tiếp cận rời rạc này chưa phản ánh đầy đủ vai trò tổng hợp của vốn công nghệ trong cấu trúc vốn tri thức và tác động của nó đến hiệu quả kinh doanh.

Bên cạnh đó, các nghiên cứu về quản lý chất lượng toàn diện trong ngành khách sạn đã chứng minh tác động tích cực đến chất lượng dịch vụ và hiệu quả hoạt động (C. H. Wang và cộng sự, 2012; Khan và cộng sự, 2020; Shah, 2024). Tuy nhiên, tại Việt Nam, các nghiên cứu còn hạn chế về số lượng thành phần TQM được xem xét, phương pháp đo lường và bối cảnh nghiên cứu (Ánh, 2018; Thủy và Ba, 2023; Dam Thi và Thanh, 2023; Ha và Lan, 2023). Đặc biệt, với đặc thù của ngành khách sạn tại Tp.HCM là trung tâm du lịch, dịch vụ và có tính cạnh tranh cao vẫn thiếu các nghiên cứu toàn diện và chuyên sâu về cơ chế tác động của TQM đến hiệu quả kinh doanh.

Xuất phát từ bối cảnh đó, nghiên cứu này đề xuất và kiểm định một mô hình nghiên cứu tích hợp, nhằm giải thích cách thức vốn tri thức, được mở rộng rõ ràng bao gồm cả vốn công nghệ và TQM tác động đến hiệu quả kinh doanh thông qua năng lực đổi mới. Bằng việc kết hợp RBV, KBV, lý thuyết năng lực động và triết lý chất lượng của Deming, nghiên cứu này đóng góp cho lý thuyết theo ba phương diện quan trọng. Thứ nhất, nghiên cứu xây dựng một cơ chế giải thích liên kết chặt chẽ hơn về cách doanh nghiệp chuyển hóa các nguồn lực chiến lược và thực hành quản trị chất lượng thành đổi mới có khả năng nâng cao hiệu quả hoạt động. Thứ hai, nghiên cứu mở rộng cách tiếp cận về vốn tri thức thông qua việc thừa nhận vốn công nghệ như một tài sản chiến lược độc lập trong bối cảnh số hóa dịch vụ. Thứ ba, nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm mới từ ngành khách sạn tại Tp.HCM, qua đó góp phần lấp đầy một khoảng trống nghiên cứu còn bỏ ngỏ nhưng có ý nghĩa đáng kể về cả mặt học thuật lẫn thực tiễn.

Nghiên cứu không chỉ lấp đầy một khoảng trống quan trọng mà còn củng cố hiểu biết lý thuyết về cách thức tri thức, chất lượng và đổi mới cùng tương tác để thúc đẩy hiệu quả kinh doanh trong các doanh nghiệp dịch vụ đang hoạt động dưới áp lực cạnh tranh và

chuyển đổi công nghệ ngày càng gia tăng, đây là cơ sở cho tác giả mạnh dạn đề xuất mô hình nghiên cứu cho đề tài: **“Tác động của vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện đến hiệu quả kinh doanh thông qua năng lực đổi mới ngành khách sạn Tp.HCM”**.

2.5 Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

2.5.1 Quan điểm hình thành giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Căn cứ vào các lý thuyết liên quan đến HQKD và các khái niệm liên quan đã phân tích ở các phần trên. Mô hình nghiên cứu dự kiến có các thành phần cơ bản:

2.5.1.1 Vốn tri thức

Trong môi trường kinh doanh luôn thay đổi và áp lực của toàn cầu hóa, các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển phải không ngừng cải tiến phương pháp và quy trình làm việc, cập nhật, ứng dụng các thành quả từ công nghệ, tri thức đem lại nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, đáp ứng kỳ vọng của các bên liên quan để hoàn thiện năng lực cạnh tranh và lớn mạnh bền lâu. Đặc biệt, ngành khách sạn là một ngành đặc thù, có mối liên hệ mật thiết với ngành du lịch và là một trong những ngành đòi hỏi chất lượng phục vụ cao, phải luôn cải tiến liên tục để đáp ứng yêu cầu của khách hàng trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt gắn liền với sự phát triển như vũ bão của công nghệ thì vai trò của vốn tri thức trở nên đặc biệt quan trọng hơn đối với các tổ chức.

Lý thuyết về quản trị chiến lược và lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource-Based View – RBV) nhấn mạnh các công ty muốn có lợi thế cạnh tranh bền vững do sở hữu các nguồn lực độc đáo, giá trị và khó bắt chước. Vốn tri thức với các thành phần như vốn con người, vốn công nghệ,...các thành phần này nếu có giá trị vượt trội và khác biệt theo các tiêu chí VRIN sẽ là một lợi thế cạnh tranh và quan trọng thúc đẩy HQKD công ty, ... đặc biệt là các yếu tố ẩn và phức tạp về mặt xã hội hay nguồn nhân lực là thành tố có thể tạo giá trị vượt trội, khác biệt là một trong những điển hình cho loại nguồn lực này, giúp thúc đẩy kết quả hoạt động vượt trội. Do đó, vốn tri thức được biết đến là giá trị vô hình, một nguồn lực mạnh mẽ và là nhân tố đóng góp chính cho sự thành công và tạo ra giá trị đem lại lợi ích trong tương lai cho tổ chức (P và Sumathy, 2021).

Dưới góc nhìn RBV, hiệu quả kinh doanh ngày càng phụ thuộc vào khả năng doanh nghiệp khai thác các nguồn lực vô hình mang tính chiến lược. Trong ngành khách sạn, vốn tri thức, bao gồm năng lực con người, hệ thống tổ chức, quan hệ khách hàng và nền tảng công nghệ đóng vai trò trung tâm trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ, hiệu suất vận hành và khả năng thích ứng với môi trường cạnh tranh số hóa.

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh sự quan trọng của vốn tri thức trong việc phát triển năng lực cạnh tranh và thay đổi tích cực HQKD như: (Bontis và cộng sự, 2015) cho biết quan hệ giữa vốn tri thức với kết quả tài chính của lĩnh vực khách sạn Serbia trong giai đoạn 2009-2012 là tích cực và có ý nghĩa, quan điểm này cũng phù hợp với (M. Khalique và Mansor, 2016; Cheng và cộng sự, 2018) khi tiến hành nghiên cứu vốn tri thức trong ngành khách sạn tại Malaysia và Đài Loan và được cho rằng vốn tri thức là một trong những tài sản chiến lược quan trọng nhất cho sự thành công của DN trong ngành.

Dưới góc nhìn tổng quát nhiều ngành khác nhau trong nền kinh doanh, đặc biệt là các ngành có đặc điểm gần, tương đồng với ngành khách sạn chỉ ra nhiều kết quả thực nghiệm như (Smriti và Das, 2018) khi theo dõi các công ty niêm yết trên Trung tâm Giám sát Tỷ trọng Chung của nền kinh tế Ấn Độ, (Kengatharan, 2019) tiến hành nghiên cứu các ngành ngân hàng, bảo hiểm, viễn thông và khách sạn tại Sri Lanka, (Xu và Zhang, 2021) nghiên cứu các công ty vận chuyển niêm yết của Trung Quốc trong khoảng thời gian sáu năm (2014–2019), (Nhon và cộng sự, 2018) quan sát các doanh nghiệp Công nghệ thông tin truyền thông (Information Communication Technology -ICT) Việt Nam,... đều cho thấy vốn tri thức có sự tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh.

Trong các trình bày ở các phần trên , có thể thấy kết quả thực nghiệm tương đồng với lý thuyết và các nghiên cứu (Engström và cộng sự, 2003; Rudež và Mihalič, 2007; Taegoo và cộng sự, 2012; Zeglat và Zigan, 2014) khi tìm ra sự tác động của IC đến hiệu HQKD trong ngành khách sạn. Điều này càng củng cố cho cơ sở giả thuyết nghiên cứu của tác giả được đề xuất trong mô hình nghiên cứu dự kiến:

- **H1:** vốn tri thức có tác động trực tiếp đến HQKD doanh nghiệp.

2.5.1.2 Quản lý chất lượng toàn diện

TQM được xem là cách tiếp cận tích hợp để đạt và duy trì đầu ra chất lượng cao, tập trung vào việc duy trì và cải tiến liên tục các quy trình và ngăn ngừa lỗi ở mọi cấp độ và trong mọi chức năng của tổ chức nhằm phục vụ vượt mong đợi của khách hàng (Flynn và cộng sự, 1994).

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng và yêu cầu chất lượng dịch vụ ngày càng khắt khe, đặc biệt trong ngành khách sạn, TQM được xem là một định hướng quản trị chiến lược nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh thông qua việc tích hợp chất lượng vào toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp. Theo cách tiếp cận này, TQM nhấn mạnh chuẩn hóa quy trình, cải tiến liên tục và định hướng khách hàng, qua đó giúp doanh nghiệp giảm sai lỗi, tối ưu chi phí vận hành, nâng cao chất lượng dịch vụ và cải thiện mức độ hài lòng của

khách hàng .

Dưới góc nhìn RBV, TQM có thể được xem là một nguồn lực và năng lực tổ chức mang tính chiến lược, giúp doanh nghiệp tạo ra giá trị khác biệt và duy trì hiệu suất vượt trội. Cụ thể, việc triển khai TQM một cách hệ thống cho phép doanh nghiệp nâng cao năng suất, tính nhất quán dịch vụ và khả năng đáp ứng khách hàng, từ đó cải thiện cả hiệu quả tài chính và phi tài chính. Trong ngành khách sạn, nơi chất lượng dịch vụ được hình thành từ chuỗi các quy trình liên kết và chịu ảnh hưởng bởi nhiều tác nhân (nhân viên, nhà cung cấp, khách hàng), vai trò của TQM càng trở nên quan trọng trong việc bảo đảm tính ổn định và trải nghiệm khách hàng. Đồng thời, TQM là một phần của chiến lược tổng thể, giúp chuyển hóa chất lượng thành lợi thế cạnh tranh bền vững, khả năng vượt trội so với đối thủ thông qua lợi ích về chi phí thấp hơn, chất lượng cao hơn hoặc tốc độ thích ứng tốt hơn hoặc khi tạo ra giá trị độc đáo, từ đó tác động tích cực đến BP

Vì vậy, quan điểm nhìn từ nền tảng lý thuyết và bản chất của TQM được xem như là một triết lý quản lý nhằm đưa nhận thức về chất lượng vào toàn bộ các quy trình hoạt động của DN. Vì vậy, TQM thúc đẩy kết quả hoạt động bằng cách (1) Giảm chi phí: thông qua tập trung vào làm đúng ngay từ đầu và cải tiến liên tục giúp giảm thiểu lỗi, lãng phí và việc phải làm lại, dẫn đến tiết kiệm chi phí đáng kể. (2) Nâng cao hài lòng của khách hàng: TQM tập trung mạnh vào khách hàng đảm bảo rằng sản phẩm và dịch vụ luôn đáp ứng hoặc vượt qua mong đợi, dẫn đến lòng trung thành của khách hàng cao hơn, mua hàng lặp lại và danh tiếng thương hiệu mạnh hơn. (3) Cải thiện năng suất: bằng cách trao quyền cho nhân viên và tinh gọn các quy trình, TQM loại bỏ các điểm nghẽn và sự thiếu hiệu quả, dẫn đến sản lượng cao hơn và sử dụng nguồn lực tốt hơn. Do đó, TQM sẽ là chìa khóa quan trọng giúp tăng lợi thế cạnh tranh và hiệu quả DN.

Sản phẩm dịch vụ ngành khách sạn là chuỗi các dịch vụ liên quan lẫn nhau được tạo ra để đáp ứng nhu cầu và nhu cầu khác nhau của du khách và liên kết với cư trú bên ngoài nhà của họ (Mitrevva và cộng sự, 2018). Do đó, chất lượng dịch vụ khách sạn là tổng thể các quá trình dẫn đến một kết quả nhất định. Mỗi liên kết trong chuỗi hoạt động phản ánh kết quả cuối cùng và thái độ khách hàng đối với dịch vụ và cấp độ chất lượng. Đối với dịch vụ là được cung cấp trong một thời gian nhất định và chất lượng của chúng là bị ảnh hưởng bởi nhiều đối tượng từ các nhà cung cấp khác nhau, nhân viên và khách của khách sạn cuối cùng người sử dụng các dịch vụ này,... nguyên nhân là do nhu cầu của con người luôn thay đổi, sự tác động của môi trường xung quanh và cạnh tranh khốc liệt trong ngành. Vì vậy, đảm bảo chất lượng trong khách sạn là cần thiết để xem xét tính khả dụng và ổn định của các quá trình kinh doanh, bất kể hoạt

động độc lập hay trong một nhóm khách sạn,...

Để có một dịch vụ chất lượng, khách sạn phải đáp ứng dịch vụ hoàn chỉnh, đúng thời hạn, và nhất quán, trong đó khách hàng có khả năng tiếp cận dễ dàng, thuận tiện. Muốn đạt được yêu cầu này thì cấp độ chất lượng toàn diện của dịch vụ khách sạn do khách của khách sạn đưa ra thông qua quan điểm của chính họ dựa trên nhận thức của họ như: các yếu tố kỹ thuật của yêu cầu, quy trình của dịch vụ được cung cấp và chất lượng của môi trường nơi nó được phân phối (Mitrevva và cộng sự, 2018). Đã có nhiều nghiên cứu TQM đến hiệu quả ngành khách sạn do đã có những lo ngại về chất lượng dịch vụ và sản phẩm cung cấp cho khách hàng tác động tiêu cực đối với hoạt động (Claver và cộng sự, 2006).

Nghiên cứu (Salaheldin, 2009) tiết lộ việc thực hiện TQM có lợi ích tích cực cho hiệu quả tổ chức (cả tài chính và phi tài chính). Đồng quan điểm đó, tác giả (Abdullah Kaid Al-Swidi và Mahmood, 2012) khi nghiên cứu về ngành ngân hàng Yemen đã xác nhận rằng TQM có mức độ thiết yếu trong việc gia tăng tổng thể hiệu quả. Ngoài ra, đã có nhiều nghiên cứu này đã được chứng minh tính cấp thiết và quan trọng của TQM đến HQKD và cải thiện năng lực cạnh tranh như: (Nekoueizadeh và Esmaeili, 2013; Ánh, 2018; Thu và Khôi, 2019; Khan và cộng sự, 2020; Al-Shourah và Al-Shourah, 2020),... Bên cạnh các nghiên cứu khác về TQM tác động tích cực đến các DNVVN (SMEs) như: (Anderson và Sohal, 1999) đã nghiên cứu tác động của TQM và các chiến lược cải tiến liên quan đến hiệu quả của các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Úc, (Huang và Chen, 2002) cho rằng triết lý TQM và các công cụ ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả kinh doanh của các công ty vừa và nhỏ ở Đài Loan, (Lee, 2004) đã điều tra hiện trạng áp dụng TQM ở 112 DNVVN của Trung Quốc và tác dụng của TQM với hiệu quả hoạt động,...các nghiên cứu thực nghiệm trước đây về TQM trong nhiều ngành càng củng cố cơ sở cho giả thuyết được tác giả đề xuất trong mô hình nghiên cứu dự kiến:

- **H2:** quản lý chất lượng toàn diện tác động trực tiếp đến HQKD DN.

2.5.1.3 Năng lực đổi mới ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả kinh doanh

Đổi mới được xem là một ý tưởng, suy nghĩ sáng tạo, trí tưởng tượng mới dưới dạng thiết bị hoặc phương pháp (Harkins, 2017).

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng biến động, cạnh tranh và chịu tác động mạnh từ chuyển đổi số, năng lực đổi mới được xem là một năng lực chiến lược giúp doanh nghiệp thích ứng và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Về bản chất, năng lực đổi mới phản ánh khả năng của doanh nghiệp trong việc tạo ra, tiếp nhận và triển khai các ý tưởng, quy trình, phương thức vận hành hoặc dịch vụ mới, nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu thị trường và cải thiện hiệu suất tổ chức. Dưới góc nhìn lý thuyết năng lực động, INC là cơ

chế cho phép doanh nghiệp tái cấu trúc nguồn lực, nắm bắt cơ hội và thích ứng với thay đổi của môi trường, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững.

Khám phá của (Altındağ và cộng sự, 2019) về đổi mới được hiểu là việc thực hiện một sản phẩm, quy trình mới, cải tiến đáng kể hoặc khác biệt, phương pháp tiếp thị mới hoặc thực hiện một phương pháp tổ chức mới tại doanh nghiệp, các ứng dụng nội bộ hoặc quan hệ bên ngoài. Đổi mới thường được tập trung vào tổ chức, sản phẩm, quy trình, quản lý, tiếp thị,... là công cụ bảo vệ tổ chức từ những điều kiện đầy thách thức của môi trường luôn thay đổi và đảm bảo rằng nó lập kế hoạch và chương trình cho các sản phẩm mới, cơ cấu tổ chức mới và hệ thống mới.

Theo (Saunila, 2020) quan điểm INC được xem là khả năng làm ra các sản phẩm hoặc kiến thức mới và có giá trị hay là khả năng chuyển hóa liên tục kiến thức và ý tưởng thành sản phẩm, quy trình và hệ thống mới vì quyền lợi của tổ chức và các bên liên quan của nó.

Trong ngành khách sạn, nơi trải nghiệm khách hàng, công nghệ dịch vụ và tốc độ thích ứng thị trường đóng vai trò ngày càng quan trọng, năng lực đổi mới giúp doanh nghiệp cải thiện chất lượng dịch vụ, hiệu quả quy trình, khả năng cá nhân hóa và năng lực cạnh tranh. Trong thực tiễn sinh động của môi trường kinh doanh, các khách sạn phải sáng tạo và linh hoạt để tận dụng các lợi thế cạnh tranh bền vững (Jalilvand, 2017). Do đó, chỉ có những doanh nghiệp nào sở hữu năng lực đổi mới và biết tận dụng mới tồn tại để tạo ra, giữ vững lợi thế cạnh tranh mà tổ chức mong muốn thực hiện. Đây cũng là quan điểm phù hợp với (Porter, 1996) đã cho rằng một công ty chỉ có thể làm tốt hơn các đối thủ nếu nó có thể tạo ra khác biệt mà nó có thể duy trì và vì vậy hành vi đổi mới là cách cơ bản để tạo ra lợi thế về cạnh tranh.

Đồng quan điểm trên, (Agyapong và cộng sự, 2018; Lim và cộng sự, 2021; Khanh và cộng sự, 2022),...chứng minh năng lực đổi mới có ảnh hưởng tích cực hiệu quả kinh doanh, các thực nghiệm đã được chứng minh trong nhiều lĩnh vực ở nhiều quốc gia với các đối tượng từ doanh nghiệp vừa và nhỏ cho đến quy mô lớn và cho thấy cơ sở cho giả thuyết nghiên cứu:

- **H3:** năng lực đổi mới được xem là yếu tố có tác động trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh.

2.5.1.4 Mối quan hệ giữa vốn tri thức và năng lực đổi mới ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả kinh doanh

Lý thuyết quản trị chiến lược nhấn mạnh việc lập và thực hiện kế hoạch để đạt mục tiêu tổ chức. Lý thuyết này hướng đến mối quan hệ giữa IC và INC bằng cách coi IC như nền tảng cho INC, giúp chuyển hóa kiến thức thành đổi mới để nâng cao BP. Quản trị chiến lược tích hợp năng lực động giúp chuyển hóa IC với thay đổi thị trường, từ đó tăng cường cho INC và BP thông qua đổi mới (Ali và cộng sự, 2021). Ngoài ra, quan điểm RBV xem tài nguyên như IC là nguồn gốc lợi thế cạnh tranh (VRIN: valuable, rare, inimitable, non-substitutable). Lý thuyết này ảnh hưởng trực tiếp bằng cách định vị IC như tài nguyên chiến lược thúc đẩy INC để nâng cao BP và IC là nền tảng cho INC dẫn đến BP cao hơn qua hiệu quả sử dụng tài nguyên. (Kero và Bogale, 2023; Wendra và cộng sự, 2019). Bên cạnh đó, lý thuyết năng lực động và lý thuyết RBV cho rằng IC ảnh hưởng đến INC dẫn đến lợi thế cạnh tranh, ảnh hưởng tốt đến BP nhưng hiệu quả tăng khi năng lực động làm trung gian/điều tiết phù hợp với RBV (Ajizah và cộng sự, 2025; Farzaneh và cộng sự, 2022).

Đổi mới hoạt động khách sạn khá đặc thù, nó mang tính hệ thống, đạt chất lượng mới dẫn đến những thay đổi tích cực đảm bảo hoạt động bền vững và chỉ có tác dụng tích cực khi thỏa mãn được khách hàng, mặt khác phù hợp với đặc trưng, định hướng phát triển của địa phương. Vì vậy, các doanh nghiệp để vượt qua những trở ngại mà họ phải đổi mới bằng cách cải tiến, thay đổi sản phẩm - dịch vụ, phương pháp sản xuất và cách tiếp cận quản lý (Aydın và Erkilic, 2020). Muốn đạt được điều này thì đòi hỏi doanh nghiệp sử dụng hợp lý các nguồn lực trọng yếu, có thể tạo nên các giải pháp sáng tạo cho các tổ chức và tăng hiệu năng để được thụ hưởng lợi ích từ tác động liên kết của chúng với các hoạt động đổi mới. Do đó, trọng tâm của các doanh nghiệp trong hoạt động là sử dụng nhiều kiến thức hơn, công nghệ tiên tiến hơn, kết hợp giữa vốn tri thức vào các chiến lược hành động của tổ chức, để nâng cao năng lực nhằm đổi mới hoạt động để phát triển bền vững. Có thể nói, nguồn gốc quan trọng nhất của đổi mới là yếu tố vốn tri thức. vì đây là nguồn lực vô hình mang tính cạnh tranh cao.

Ngoài ra, việc quản lý tri thức cũng chịu ảnh hưởng tích cực bởi các nghiên cứu đổi mới và nỗ lực đổi mới để có thể được kết hợp với định hướng chiến lược, từ đó các công ty có thể khai mở thông tin mới và thực hiện các công việc mới tại các ngành khách sạn hoặc dịch vụ khác,...khi phải đổi mới với các công nghệ mới, khách hàng mới và mô hình

tiêu dùng đang thay đổi, đổi thủ mới, kỳ vọng mới về môi trường (năng lượng xanh, phát triển bền vững,...) và để đáp ứng những thay đổi liên tục trong ngành, sự đổi mới mang lại cơ hội quý giá để định hình tương lai (Işık và cộng sự, 2019). Quan điểm này bắt kịp với thực tiễn kinh doanh toàn cầu hóa hiện nay vì khi một công ty sử dụng tài sản để cung cấp cho khách hàng những hàng hóa và dịch vụ thích hợp và không thể bắt chước, thì công ty đó sẽ tạo ra những khả năng khác biệt bằng cách tăng tính nhất quán và giá trị vốn tri thức của mình (Renata P. Dameri và Ricciardi, 2015). Do đó, vốn tri thức là yếu tố cung cấp cấu trúc, hệ thống, chiến lược và văn hóa và là tiền đề của sự đổi mới (Nghah và Ibrahim, 2012). Trên cơ sở các quan điểm phân tích nêu trên và kết quả thực nghiệm của các nhà nghiên cứu (Subramaniam và Youndt, 2005; M. Cheng và cộng sự, 2010; Mura và cộng sự, 2012; Wu và Sivalogathan, 2013; Allameh, 2018; Altındağ và cộng sự, 2019; Tuấn, 2020; Al-Shami và cộng sự, 2021; Thao và cộng sự, 2022),... trong nhiều ngành nghề ở các quốc gia khác nhau. Điều đó càng củng cố cơ sở cho giả thuyết:

- **H4:** Vốn tri thức được kỳ vọng có tác động trực tiếp đến năng lực đổi mới của DN.
- **H5:** Vốn tri thức được giả định có tác động gián tiếp đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp thông qua năng lực đổi mới.

2.5.1.5 Mối quan hệ giữa quản lý chất lượng toàn diện (TQM) và năng lực đổi mới ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả kinh doanh

Đổi mới đóng một vai trò quan trọng trong việc dự đoán sự tồn tại lâu dài và phân định sự thành công, duy trì khả năng cạnh tranh của tổ chức đó, đặc biệt, trong bối cảnh môi trường kinh doanh chịu tác động mạnh mẽ của sự phát triển công nghệ, vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp cũng như nhu cầu của khách hàng có thể thay đổi nhanh chóng và khó dự đoán, gần như chỉ sau một đêm và vòng đời của sản phẩm, dịch vụ ngày càng thu hẹp. Những biến động này buộc doanh nghiệp phải không ngừng thích ứng, đổi mới và tái cấu trúc chiến lược nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh cũng như đáp ứng hiệu quả các kỳ vọng ngày càng cao của thị trường.

Quản trị chiến lược đề cập đến mối quan hệ giữa TQM và INC bằng cách coi TQM như nền tảng cho INC, giúp chuyển hóa chất lượng thành đổi mới để nâng cao BP. Ngoài ra, trên quan điểm lý thuyết RBV xem tài nguyên nội bộ như TQM là nguồn gốc lợi thế cạnh tranh (VRIN: valuable, rare, inimitable, non-substitutable). Lý thuyết này ảnh hưởng trực tiếp bằng cách định vị TQM như tài nguyên chiến lược thúc đẩy INC để nâng cao BP qua hiệu quả sử dụng tài nguyên. Đồng thời, TQM ảnh hưởng tích cực đến INC và BP, nhưng hiệu quả tăng hơn khi có năng lực động đóng vai trò trung gian hoặc điều tiết, phù

hợp với lý thuyết về RBV (Yusr, 2016).

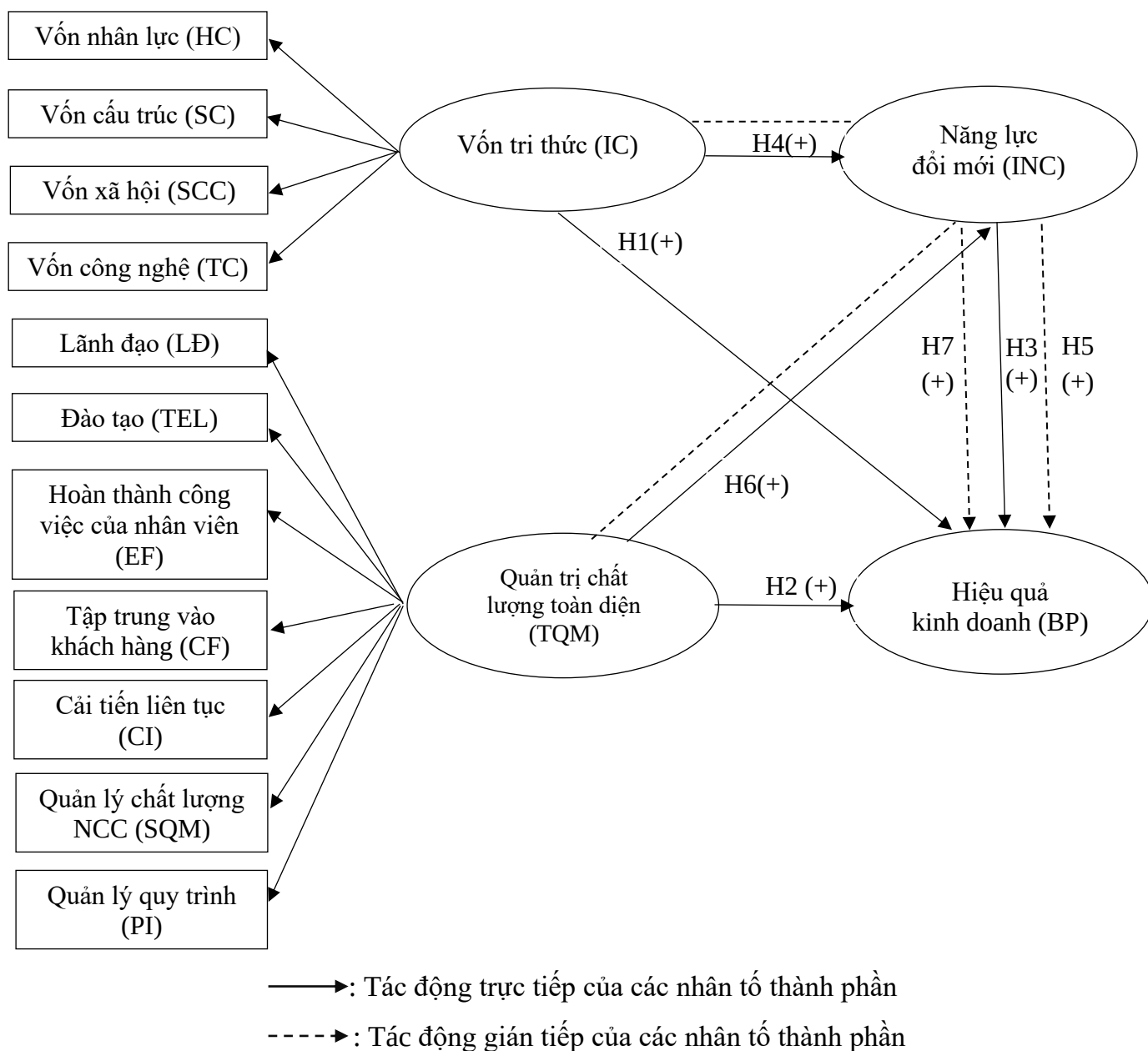
Quan điểm TQM xem chất lượng đã trở thành một chủ đề mang tính chiến lược hơn và trọng tâm được mở rộng sang việc duy trì và không ngừng cải tiến trên toàn bộ các chức năng của tổ chức, cùng với việc nâng cao chất lượng các mối quan hệ với các bên liên quan, được xem là yếu tố then chốt nhằm bảo đảm hiệu quả hoạt động và phát triển bền vững của doanh nghiệp. (Wood, 2005). Vì vậy, việc áp dụng các thực hành TQM trong tổ chức sẽ hỗ trợ nâng cao các kỹ năng, năng lực và biểu hiện tích cực về kết quả hoạt động. Theo (Perdomo-Ortiz và cộng sự, 2006) TQM tạo ra sự thuận lợi và bầu không khí năng động, nền tảng để phát triển đổi mới. Các nhà nghiên cứu cho rằng khả năng đổi mới có thể đạt được tốt nhất thông qua thực hành TQM, trong đó mỗi thực hành TQM ảnh hưởng đến các mặt nhất định của năng lực đổi mới. Cụ thể, các hoạt động trong khuôn khổ quản lý chất lượng toàn diện bao gồm những nội dung cốt lõi như cam kết của lãnh đạo, định hướng khách hàng, và quản trị nguồn nhân lực quản lý quy trình, quản lý chất lượng nhà cung cấp,... sẽ hỗ trợ tổ chức một số nguồn lực như kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm, mối quan hệ, các công cụ, thông tin liên lạc, ... và những nguồn lực này sẽ giúp xây dựng khả năng của tổ chức ở một số khía cạnh nhất định. Cụ thể hơn, nó sẽ giúp cải thiện khả năng R&D, khả năng tiếp thị, khả năng sản xuất, khả năng lập kế hoạch,... dẫn đến cải thiện và hỗ trợ hiệu quả đổi mới. Điều này tương quan đến quan điểm sự tương tác của TQM đến hiệu quả đổi mới đến từ vai trò của TQM trong việc thúc đẩy năng lực đổi mới.

Đặc biệt, trong bối cảnh nền kinh doanh đương đại đang chịu tác động của những biến động sâu rộng và không ngừng thay đổi, khả năng đổi mới và tận dụng những đổi mới của tổ chức là yếu tố quyết định để tồn tại, tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh trên thị trường và cũng là yếu tố quan trọng trong việc cải thiện hiệu quả hoạt động của tổ chức. Thực tế cho thấy, các tổ chức có quy mô dù lớn hay nhỏ khi triển khai TQM một cách hiệu quả có thể mang lại nhiều lợi ích thiết thực cho tổ chức, bao gồm nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ, giảm thiểu chi phí vận hành, tăng cường hiệu quả giao tiếp nội bộ, thúc đẩy tinh thần hợp tác trong làm việc nhóm, cũng như nâng cao mức độ hài lòng của cả khách hàng và nhân viên, cải thiện hoạt động tài chính (Easton và Jarrel, 1998; Chandler và Mcevoy, 2000) cũng cho thấy phù hợp với quan điểm của (P. J. Singh và Smith, 2004) cho rằng các tổ chức thực hiện TQM một cách hiệu quả được cho là phải đổi mới hơn những tổ chức không thực hiện và cũng được nhiều học giả nghiên cứu, chứng minh qua thực nghiệm về mối quan hệ giữa TQM, năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh của tổ chức như: (Pinho, 2008; Perdomo-Ortiz và cộng sự, 2009; Yusr, 2016; Bazrkar và cộng sự, 2022),... Những kết quả này không chỉ góp phần cải thiện hiệu quả hoạt động mà còn củng

cố năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững của doanh nghiệp trong dài hạn, càng củng cố cơ sở cho giả thuyết nghiên cứu:

- **H6:** Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) được xem là yếu tố có tác động trực tiếp năng lực đổi mới.
- **H7:** Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) được cho là có tác động gián tiếp đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp thông qua năng lực đổi mới.

2.5.2 Mô hình nghiên cứu đề xuất



Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

Bảng 2.2. Giả thuyết nghiên cứu đề xuất

Giả thuyết	Nội dung	Kết quả kỳ vọng
H1	Vốn tri thức (vốn nhân lực, vốn cấu trúc, vốn xã hội, vốn công nghệ) được xem là yếu tố có tác động trực tiếp vào hiệu quả kinh doanh	+
H2	Quản lý chất lượng toàn diện (lãnh đạo, đào tạo, hoàn thành công việc của nhân viên, cải tiến liên tục, quản lý chất lượng nhà cung cấp, tập trung vào khách hàng và quản lý quy trình) được xác định là yếu tố có tác động trực tiếp vào hiệu quả kinh doanh	+
H3	Năng lực đổi mới được xem là yếu tố có tác động trực tiếp vào hiệu quả kinh doanh.	+
H4	Vốn tri thức (vốn nhân lực, vốn cấu trúc, vốn xã hội, vốn công nghệ) được kỳ vọng tác động trực tiếp đến năng lực đổi mới	+
H5	Vốn tri thức (vốn nhân lực, vốn cấu trúc, vốn xã hội, vốn công nghệ) được giả định có tác động gián tiếp đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp thông qua năng lực đổi mới.	+
H6	Quản lý chất lượng toàn diện (lãnh đạo, đào tạo, hoàn thành công việc của nhân viên, cải tiến liên tục, quản lý chất lượng nhà cung cấp, tập trung vào khách hàng và quản lý quy trình) được xem là yếu tố có tác động trực tiếp năng lực đổi mới	+
H7	Quản lý chất lượng toàn diện (lãnh đạo, đào tạo, hoàn thành công việc của nhân viên, cải tiến liên tục, quản lý chất lượng nhà cung cấp, tập trung vào khách hàng và quản lý quy trình) được cho là có tác động gián tiếp đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp thông qua năng lực đổi mới.	+

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

(+): có tác động.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 đã trình bày tổng quan các cơ sở lý thuyết nền tảng cho nghiên cứu, bao gồm lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBV) và lý thuyết năng lực động (Dynamic Capabilities Theory- DC), lý thuyết dựa trên tri thức (KBV), lý thuyết quản lý chất lượng Deming. Đồng thời, chương này cũng làm rõ các khái niệm trọng tâm như vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện (TQM), năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh, qua đó định hình cơ sở lý luận cho các mô hình và giả thuyết nghiên cứu được phát triển trong luận án.

Trên cơ sở vận dụng các lý thuyết nền tảng, khái niệm nghiên cứu cùng với phân tích các công trình trong và ngoài nước, đồng thời tham khảo ý kiến của các chuyên gia trong lĩnh vực khách sạn, luận án xây dựng và đề xuất mô hình cùng các giả thuyết nghiên cứu nhằm lấp đầy khoảng trống học thuật liên quan đến ngành khách sạn tại Tp.HCM trong bối cảnh thực tế ngành.

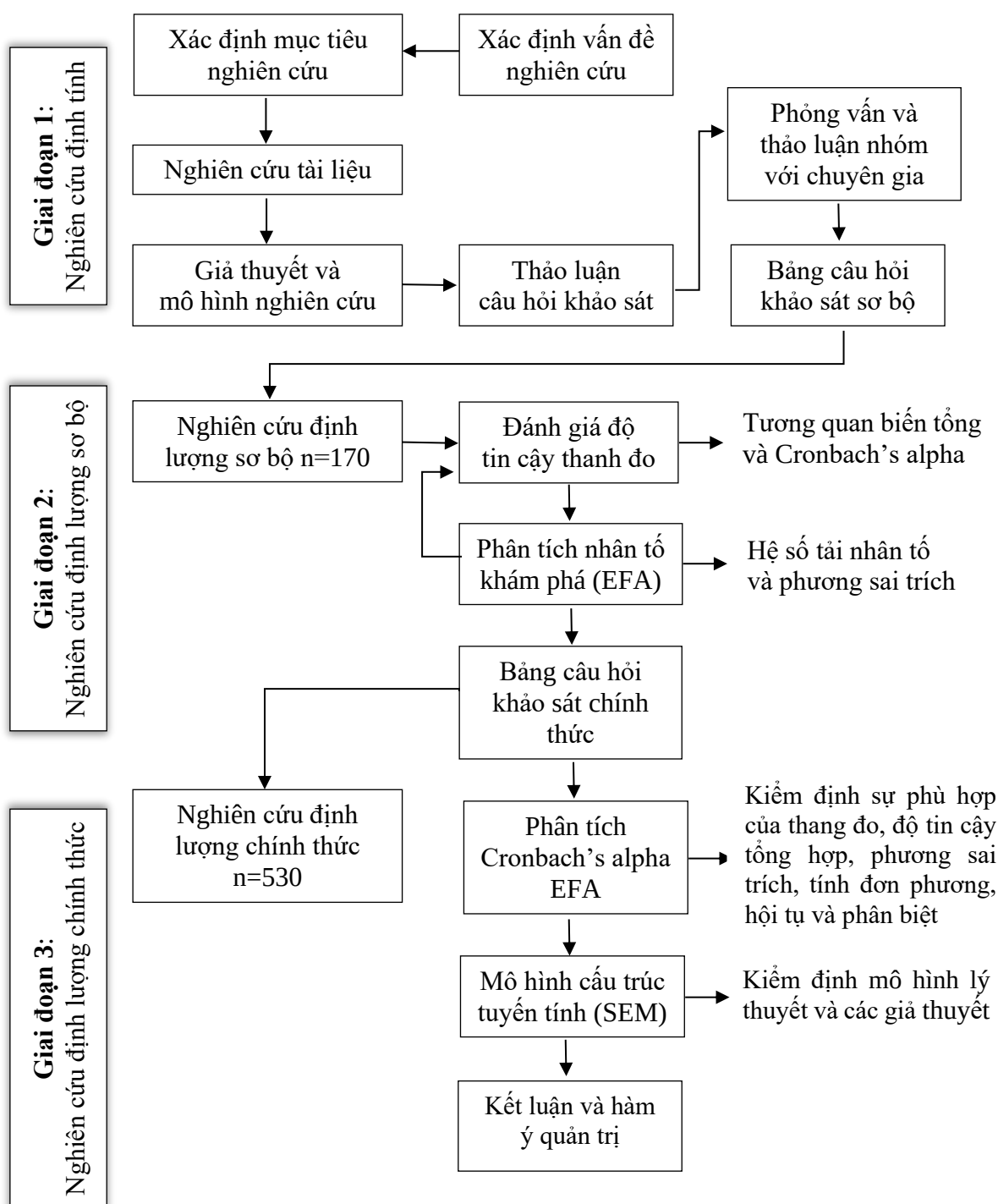
CHƯƠNG 3. THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

Mục tiêu chương 3

Thiết kế nghiên cứu được xây dựng nhằm xác định trọng tâm và định hướng các bước thực hiện trong quá trình nghiên cứu, đồng thời lựa chọn phương pháp tiếp cận phù hợp cho luận án, bao gồm nghiên cứu định tính, nghiên cứu định lượng sơ bộ, nghiên cứu định lượng chính thức, cùng với kỹ thuật chọn mẫu và phương pháp đánh giá mô hình nghiên cứu. Cách tiếp cận này nhằm đảm bảo tính khoa học, tính nhất quán và độ tin cậy của quá trình nghiên cứu, đồng thời tạo nền tảng vững chắc cho các giai đoạn tiếp theo được triển khai theo đúng yêu cầu và quy chuẩn học thuật.

3.1 Quy trình nghiên cứu

Sau khi hoàn tất giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ, tác giả tiếp tục triển khai nghiên cứu định lượng chính thức nhằm kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu. Quá trình nghiên cứu tổng thể bao gồm ba giai đoạn chính: (1) Nghiên cứu định tính nhằm khám phá và hoàn thiện thang đo; (2) Nghiên cứu định lượng sơ bộ để đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo; và (3) Nghiên cứu định lượng chính thức, trong đó mô hình nghiên cứu và các giả thuyết được kiểm định thông qua phân tích mô hình phương trình cấu trúc (SEM) với sự hỗ trợ của các công cụ thống kê hiện đại.



Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

3.1.1 Nghiên cứu định tính

Mục tiêu của nghiên cứu định tính là nhằm khám phá, điều chỉnh và bổ sung các biến quan sát phục vụ cho việc đo lường các khái niệm nghiên cứu một cách phù hợp và chính xác hơn. Quá trình nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phương pháp thảo

luận nhóm và phỏng vấn sâu, nhằm thu thập những thông tin chuyên sâu, đa chiều từ các chuyên gia và đối tượng có kinh nghiệm thực tiễn trong lĩnh vực nghiên cứu. Thông qua thảo luận nhóm, tác giả khái quát được các nhu cầu, các phương pháp sử dụng, các ý tưởng và thu thập các thông tin về nội dung phục vụ cho nghiên cứu cũng như việc xây dựng cấu trúc câu hỏi khảo sát.

Phương pháp phỏng vấn sâu được sử dụng nhằm kiểm tra và sàng lọc các biến độc lập, biến trung gian và biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu. Thông qua ý kiến chuyên gia, nghiên cứu có thể nhận diện các nhân tố chưa được xem xét trong bối cảnh Việt Nam, đồng thời xác định những yếu tố phù hợp với đặc thù của ngành khách sạn tại Tp.HCM. Kết quả của giai đoạn này giúp tác giả điều chỉnh, hoàn thiện nội dung bảng câu hỏi khảo sát trước khi tiến hành nghiên cứu định lượng sơ bộ và nghiên cứu định lượng chính thức nhằm kiểm định mô hình và đánh giá mức độ tác động của các nhân tố đến hiệu quả kinh doanh trong ngành khách sạn.

Tác giả đã tiến hành thảo luận chuyên sâu với hai nhóm chuyên gia, được lựa chọn dựa trên kinh nghiệm thực tiễn và hiểu biết chuyên môn liên quan đến lĩnh vực nghiên cứu.

Nhóm 1: 06 chuyên gia học thuật hiện đang giảng dạy tại các cơ sở giáo dục đại học và cao đẳng, bao gồm Trường Đại học Tôn Đức Thắng, Đại học Văn Lang, Đại học Nguyễn Tất Thành và Cao đẳng Lý Tự Trọng Tp.HCM.

Nhóm 2: 05 chuyên gia là các nhà quản trị có kiến thức, kinh nghiệm thực tiễn về ngành khách sạn trên địa bàn Tp.HCM, có hiểu biết sâu về hoạt động quản lý, chất lượng dịch vụ và hiệu quả kinh doanh trong ngành khách sạn.

Trong giai đoạn nghiên cứu định tính của luận án, tác giả tiến hành phỏng vấn chuyên gia nhằm xác định, điều chỉnh và hoàn thiện thang đo phục vụ cho nghiên cứu định lượng sơ bộ, qua đó bảo đảm tính phù hợp và giá trị đo lường của các khái niệm nghiên cứu trong bối cảnh thực tiễn. Quá trình phỏng vấn chuyên gia được thực hiện thông qua các bước:

Bước 1: gửi trước phiếu nội dung thảo luận và lấy ý kiến chuyên gia cho các chuyên gia cần phỏng vấn xem trước, sau đó hẹn, thực hiện phỏng vấn, trao đổi và kết thúc phỏng vấn sẽ tổng kết vào phiếu lấy ý kiến và đề nghị chuyên gia xem lại nội dung trước khi ký xác nhận. Trọng tâm của quá trình này nhằm xác định thang đo của các nhân tố thành phần.

Bước này được thực hiện theo thứ tự nhóm chuyên gia 1 (học thuật) và sau đó là

nhóm chuyên gia 2 (nhà quản trị thực tiễn)

Bước 2: sau khi lấy ý kiến từ 2 nhóm chuyên gia, tác giả tiếp tục tiến hành tổng hợp và thảo luận nhóm với đại diện nhóm chuyên gia bao gồm: 06 chuyên gia học thuật và 05 chuyên gia là nhà quản trị thực tiễn, có kinh nghiệm để đi đến thống nhất các thành phần của thang đo, Kết quả thảo luận nhóm chuyên gia sẽ là cơ sở hình thành thang đo chính thức để tiến hành khảo sát định lượng sơ bộ.

Sau khi tiến hành nghiên cứu định tính qua 2 bước, tác giả thu thập được kết quả các nội dung, thành phần cần được đưa vào trong xây dựng thang đo cho nghiên cứu (phụ lục 3).

3.1.2 Nghiên cứu định lượng

Mục tiêu của nghiên cứu định lượng là tập trung vào việc thu thập và phân tích dữ liệu, thường sử dụng các công cụ thống kê để kiểm tra giả thuyết, đo lường biến số và rút ra kết luận khách quan, có thể khái quát hóa dựa trên các dữ liệu thu thập được. Nghiên cứu định lượng giữ vai trò then chốt trong việc xây dựng cơ sở khoa học vững chắc, góp phần gắn kết giữa phát triển lý thuyết và ứng dụng thực tiễn thông qua hai giai đoạn: nghiên cứu định lượng sơ bộ và nghiên cứu định lượng chính thức. Trong đó, nghiên cứu định lượng sơ bộ tập trung vào việc xác định các thành phần cấu thành và kiểm định độ tin cậy của thang đo, được thực hiện thông qua kiểm định hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA) trước khi triển khai giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức. Trọng tâm trong giai đoạn này nhằm đánh giá khách quan thang đo bằng cách thức khảo sát các DN khách sạn tại Tp.HCM bằng phương pháp thuận tiện.

Nghiên cứu định lượng chính thức được triển khai nhằm đo lường và định lượng các biến nghiên cứu, mối quan hệ giữa chúng, cũng như kiểm định mô hình lý thuyết đề xuất. Trong giai đoạn này, nghiên cứu tập trung đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo, đồng thời kiểm định mô hình nghiên cứu với sự hỗ trợ của phần mềm Smart PLS. Bên cạnh đó, nghiên cứu còn phân tích và xác định mức độ tác động giữa các biến trong mô hình, qua đó đề xuất các hàm ý quản trị có giá trị thực tiễn, góp phần hỗ trợ các nhà hoạch định chiến lược và nhà quản lý trong việc xây dựng các giải pháp khoa học và hiệu quả nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của ngành khách sạn.

3.2 Nghiên cứu định lượng sơ bộ

3.2.1 Mục tiêu nghiên cứu định lượng sơ bộ

Trọng tâm của nghiên cứu định lượng sơ bộ là nhằm loại bỏ các biến không phù

hợp trong thang đo, đồng thời kiểm định độ tin cậy và tính nhất quán nội tại của các thang đo trước khi triển khai nghiên cứu định lượng chính thức. Giai đoạn này đóng vai trò then chốt trong việc sàng lọc và hoàn thiện công cụ đo lường, giúp đảm bảo rằng các biến quan sát được giữ lại đều phản ánh chính xác bản chất của khái niệm nghiên cứu. Kết quả của nghiên cứu định lượng sơ bộ sẽ là cơ sở khoa học vững chắc cho việc xây dựng mô hình đo lường và mô hình cấu trúc, qua đó nâng cao độ tin cậy và tính hợp lệ của toàn bộ quá trình kiểm định mô hình nghiên cứu.

Giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện nhằm lượng hóa các mối quan hệ giữa các nhân tố trong mô hình nghiên cứu thông qua việc ứng dụng các công cụ thống kê và kinh tế lượng. Quá trình này được triển khai dựa trên khảo sát thử nghiệm đối tượng nghiên cứu, nhằm đánh giá độ tin cậy, giá trị của thang đo và bảo đảm tính phù hợp trước khi tiến hành nghiên cứu định lượng chính thức. Nói cách khác, đây là giai đoạn phân tích nhân tố khám phá (EFA), xác định hệ số tương quan giữa các biến, và kiểm định sơ bộ mô hình nhằm tóm tắt, tinh gọn dữ liệu và xác lập lại cấu trúc mô hình nghiên cứu. Kết quả của giai đoạn này giúp hoàn thiện bảng câu hỏi khảo sát chính thức, tạo cơ sở khoa học vững chắc cho việc thu thập và phân tích dữ liệu trên phạm vi mẫu lớn trong giai đoạn nghiên cứu tiếp theo.

Đánh giá sơ bộ thang đo được tiến hành thông qua phương pháp chọn mẫu thuận tiện, với cỡ mẫu dự kiến xác định theo công thức $N > 5 \cdot x$, trong đó x là tổng số biến quan sát trong mô hình nghiên cứu. Đối tượng khảo sát bao gồm các thành viên Ban lãnh đạo (Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc, Giám đốc, Phó Giám đốc) cùng các nhà quản trị cấp cao (Giám đốc Tài chính, Kế toán trưởng, Giám đốc đơn vị hoặc Trưởng phòng) tại các khách sạn trên địa bàn nghiên cứu. Trong nghiên cứu định lượng sơ bộ, thang đo Likert 5 điểm được sử dụng để thiết kế bảng câu hỏi khảo sát, phản ánh mức độ đồng thuận của người trả lời đối với từng biến quan sát. Dữ liệu thu thập được sẽ được mã hóa, làm sạch và xử lý bằng phần mềm SPSS, nhằm đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo trước khi triển khai nghiên cứu định lượng chính thức.

3.2.2 Thiết kế thang đo

Thang đo Likert được sử dụng làm công cụ đo lường chính trong nghiên cứu này. Thang đo này cho phép định lượng các đặc tính mang tính chủ quan của đối tượng khảo sát, phản ánh nhận thức, thái độ và mức độ đồng thuận của họ đối với các phát

biểu trong bảng câu hỏi. Người trả lời thể hiện quan điểm của mình bằng cách lựa chọn một trong các mức độ phản hồi được sắp xếp theo thứ tự từ hoàn toàn không đồng ý đến hoàn toàn đồng ý, qua đó cho phép nhà nghiên cứu đánh giá khuynh hướng và cường độ thái độ của người tham gia đối với từng biến quan sát trong mô hình nghiên cứu,... Thông thường thang đo Likert được sử dụng thang lẻ tức là 3, 5, 7 hoặc 9), tuy nhiên trong luận án này thang đo Likert được sử dụng có 5 sự lựa chọn, bao gồm: hoàn toàn đồng ý, đồng ý, không ý kiến, không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý.

Thang đo sơ bộ được xây dựng dựa trên tổng quan cơ sở lý luận và các công trình nghiên cứu trước liên quan đến mối quan hệ giữa vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện, năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, nghiên cứu tiến hành xác định và phân loại các biến độc lập, biến trung gian và biến phụ thuộc, nhằm hình thành khung đo lường phù hợp phục vụ cho việc kiểm định mô hình nghiên cứu đề xuất.

Tác giả đã tiến hành thảo luận nhóm chuyên gia và lựa chọn các tiêu chí đo lường dựa trên các thang đo được tổng hợp từ những nghiên cứu trong và ngoài nước có đặc điểm tương đồng và phù hợp với lĩnh vực nghiên cứu. Trên cơ sở đó, tác giả đã hiệu chỉnh và hoàn thiện các thuật ngữ trong bảng khảo sát sơ bộ thông qua trao đổi và phản biện với các chuyên gia trong lĩnh vực, nhằm bảo đảm tính chính xác, phù hợp và giá trị nội dung của thang đo trước khi triển khai nghiên cứu định lượng. Mục tiêu của quá trình này nhằm hiệu chỉnh và hoàn thiện thang đo sao cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam, đặc biệt là khu vực Tp.HCM, do các nghiên cứu trước đây còn tồn tại những khác biệt đáng kể về điều kiện địa lý, văn hóa và kinh tế, xã hội. Kết quả của giai đoạn xây dựng thang đo trong nghiên cứu định tính sơ bộ sẽ được chuẩn hóa và chuyển đổi thành thang đo phục vụ cho nghiên cứu định lượng sơ bộ, bảo đảm tính phù hợp, độ tin cậy và giá trị đo lường trong bối cảnh thực tiễn của ngành khách sạn tại địa phương.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu định lượng sơ bộ sẽ được triển khai nhằm kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo thông qua các phương pháp thống kê như hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA). Kết quả thu được từ giai đoạn này sẽ là nền tảng khoa học quan trọng cho việc hoàn thiện mô hình đo lường và thiết kế bảng khảo sát chính thức phục vụ cho nghiên cứu định lượng chính thức trong các bước tiếp theo.

3.2.3 Phương pháp xây dựng bảng câu hỏi

Căn cứ vào khái niệm và mô hình nghiên cứu của luận án, tác giả thiết kế trên cơ sở tất cả các thang đo đảm bảo đầy đủ các biến trong mô hình nghiên cứu phải được trình bày trong phiếu câu hỏi.

Bảng câu hỏi khảo sát được thực hiện theo thứ tự:

Xác định các khái niệm của các biến nghiên cứu và thang đo của chúng dựa trên các nghiên cứu trong và ngoài nước trước đó.

Các thang đo được tổng hợp và lựa chọn dựa trên các nghiên cứu trước đây có đặc điểm tương đồng hoặc cùng lĩnh vực nghiên cứu, nhằm bảo đảm tính kế thừa, tính khoa học và độ tin cậy của các biến trong mô hình nghiên cứu. Việc kế thừa và tổng hợp này giúp xác định rõ cơ sở lý luận của từng biến, đồng thời tạo nền tảng cho việc hiệu chỉnh và hoàn thiện thang đo sao cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu thực tiễn tại Việt Nam.

Tiến hành chuyển ngữ từ tiếng Anh sang tiếng Việt và ngược lại để so sánh và sau đó chỉnh sửa hoàn chỉnh lại bản tiếng Việt nhằm đảm bảo theo đúng quy trình khoa học Dịch xuôi và dịch ngược (Phụ lục 3).

Hoàn chỉnh bảng hỏi và tiến hành phỏng vấn 11 chuyên gia bao gồm 06 đối tượng là những người giảng dạy, chuyên gia quản lý, hoạch định chiến lược trong ngành du lịch, khách sạn và 05 đối tượng là cấp quản lý có nhiều kinh nghiệm trong ngành khách sạn trên địa bàn Tp.HCM để nhận xét và cho ý kiến liên quan đến các nội dung câu hỏi trong mô hình nghiên cứu của luận án nhằm đảm bảo sự rõ ràng, đúng nghĩa của các từ ngữ sử dụng trong câu hỏi phù hợp với nội dung cần nghiên cứu (phụ lục 4).

Điều chỉnh bảng câu hỏi sau khi tham khảo ý kiến chuyên gia và tiến hành khảo sát, kết quả nhận được từ các đối tượng trong ngành khách sạn tại Tp.HCM bằng hình thức online hoặc trực tiếp (bản giấy),... để kiểm định độ tin cậy của các thang đo. Nội dung bảng câu hỏi sẽ gồm 03 phần chính:

- Giới thiệu: mục đích, ý nghĩa của nghiên cứu và gửi lời mời các đối tượng tham gia khảo sát.
- Nội dung chính: các câu hỏi được thiết kế theo các biến trong mô hình nghiên cứu và các thang đo tương ứng với các biến nghiên cứu. Đối tượng được khảo sát sẽ chọn bằng cách đánh dấu vào câu hỏi phù hợp nhất theo mức độ đồng ý của họ đã được thiết kế sẵn trong bảng câu hỏi.
- Thông tin về đối tượng khảo sát được thu thập nhằm phục vụ cho mục đích thống

kê và tổng hợp dữ liệu một cách chính xác. Nội dung bao gồm các thông tin cơ bản như: tên doanh nghiệp, địa chỉ, số điện thoại, email, cùng một số đặc điểm nhận dạng khác cần thiết cho quá trình xử lý và đối chiếu dữ liệu. Toàn bộ thông tin của người tham gia khảo sát được bảo mật tuyệt đối và chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu khoa học, nhằm đảm bảo tuân thủ các nguyên tắc về đạo đức trong nghiên cứu.

Tổng hợp và điều chỉnh câu hỏi phù hợp với ý kiến khảo sát để làm cơ sở khảo sát định lượng sơ bộ chính thức.

3.2.4 Thang đo được sử dụng nghiên cứu trong luận án

Dựa trên kết quả phỏng vấn và ý kiến phản hồi của 11 chuyên gia trong lĩnh vực du lịch và khách sạn tại Tp.HCM về các thành phần thang đo của những nhân tố chủ đạo trong mô hình nghiên cứu, tác giả đã lựa chọn các thành phần đạt tỷ lệ đồng thuận trên 60% để đưa vào thang đo chính thức. Đồng thời, đối với các nội dung thang đo được trên 50% chuyên gia đề xuất cần điều chỉnh, tác giả đã tiến hành rà soát và chỉnh sửa nhằm bảo đảm tính phù hợp về ngữ cảnh, độ chính xác khái niệm và khả năng phản ánh thực tiễn của lĩnh vực nghiên cứu (Phụ lục 4).

Bảng 3.1. Thống kê thang đo gốc ban đầu

STT	Tên thang đo	Nguồn gốc thang đo
1	Vốn nhân lực	(Khalique và cộng sự, 2020) (Allameh, 2018)
2	Vốn cấu trúc	(Gürlek, 2021) Khalique và cộng sự, 2020) (Allameh, 2018)
3	Vốn xã hội	(Khalique và cộng sự, 2020) (Liu và Jiang, 2020)
4	Vốn công nghệ	(Khalique và cộng sự, 2020) (Hina và cộng sự, 2020)
5	Lãnh đạo	(Ánh, 2018) (Amin và cộng sự, 2017)
6	Đào tạo	(Ánh, 2018) (Amin và cộng sự, 2017)
7	Hoàn thành công việc của nhân viên	(Ánh, 2018) (Amin và cộng sự, 2017)

STT	Tên thang đo	Nguồn gốc thang đo
8	Tập trung vào khách hàng	(Ánh, 2018) (Amin và cộng sự, 2017)
9	Cải tiến liên tục	(Ánh, 2018) (Amin và cộng sự, 2017)
10	Quản lý chất lượng nhà cung cấp	(Brah và cộng sự, 2000) (Amin và cộng sự, 2017)
11	Quản lý quy trình	(Ánh, 2018) (Amin và cộng sự, 2017)
12	Năng lực đổi mới	(Pongsathornwiwat và cộng sự, 2019) (Agyapong và cộng sự, 2018)
13	Hiệu quả kinh doanh	(Pongsathornwiwat và cộng sự, 2019) (Ánh, 2018) (Wang và cộng sự, 2012)

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

Thang đo gốc được dịch từ tiếng Anh sang tiếng Việt và ngược lại, đồng thời được hiệu chỉnh nhằm đảm bảo nội dung đúng, phù hợp với nghiên cứu trước khi chuyển cho các chuyên gia để thảo luận, xin ý kiến (Phụ lục 3).

3.2.5 Kết quả nghiên cứu định tính về thang đo:

Quá trình nghiên cứu định tính về thang đo được thực hiện trên cơ sở tài liệu về thang đo trong và ngoài nước liên quan đến ngành khách sạn hoặc ngành có tính chất tương đồng như: khách sạn, du lịch, dịch vụ,...tác giả đã tổng hợp và lựa chọn từ các nội dung giống và khác nhau của các thang đo để thống kê và trình bày cho nhóm chuyên gia, bao gồm: 13 nhân tố, 49 biến quan sát. Trong đó:

- 4 nhân tố thuộc vốn tri thức.
- 7 nhân tố thuộc TQM.
- 1 nhân tố trung gian: năng lực đổi mới
- 1 nhân tố phụ thuộc: hiệu quả kinh doanh.

Trên cơ sở thang đo xây dựng ban đầu, tác giả đã tiến hành thảo luận với nhóm chuyên gia bao gồm 2 thành phần:

Nhóm 1: 06 chuyên gia học thuật hiện đang công tác tại các cơ sở giáo dục đại học

và cao đẳng, cụ thể là Trường Đại học Tôn Đức Thắng, Trường Đại học Văn Lang, Trường Đại học Nguyễn Tất Thành và Trường Cao đẳng Lý Tự Trọng Tp.HCM.

Nhóm 2: 05 chuyên gia từ là những nhà quản trị thực tiễn, có nhiều năm kinh nghiệm tại các khách sạn trên địa bàn Tp.HCM

Sau khi lấy ý kiến từ 2 nhóm chuyên gia, tác giả tiếp tục tiến hành tổng hợp và thảo luận nhóm với đại diện nhóm chuyên gia bao gồm: 02 chuyên gia học thuật và 02 chuyên gia là nhà quản trị thực tiễn, có kinh nghiệm để đi đến thống nhất các thành phần của thang đo. Kết quả thảo luận nhóm chuyên gia là cơ sở khoa học quan trọng cho việc xây dựng và hoàn thiện thang đo chính thức phục vụ nghiên cứu định lượng sơ bộ. Trên cơ sở đó, tác giả đã xác định được 13 nhân tố với tổng cộng 49 biến quan sát, phản ánh đầy đủ các khía cạnh cốt lõi của mô hình nghiên cứu đề xuất. Cụ thể:

3.2.5.1 Thành phần thang đo vốn nhân lực (Human capital – HC)

Bảng 3.2. Thang đo vốn nhân lực

TT	MS	Thang đo trước khi lấy ý kiến chuyên gia	Thang đo sau khi lấy ý kiến chuyên gia (Chọn và điều chỉnh)	Ghi chú
1	HC1	Nhân viên khách sạn hợp tác tốt để giải quyết vấn đề.	Nhân viên khách sạn hợp tác tốt để giải quyết vấn đề.	Phát triển từ (Khalique và cộng sự, 2020)
2	HC2	Nhân viên của khách sạn hiểu rõ thị trường mục tiêu và khách hàng.	Nhân viên của khách sạn hiểu rõ thị trường mục tiêu và khách hàng.	
3	HC3	Khách sạn chủ động phát triển những ý tưởng và sản phẩm mới.	Nhân viên khách sạn chủ động phát triển những ý tưởng và sản phẩm mới.	
4	HC4	Nhân viên của công ty chúng tôi có kỹ năng chuyên môn tốt và sáng tạo trong công việc.	Nhân viên của khách sạn có kỹ năng chuyên môn tốt và sáng tạo trong công việc.	Phát triển từ (Allameh, 2018)
5	HC5	Khách sạn có chương trình đào tạo được thiết kế tốt cho nhân viên	Khách sạn có chương trình đào tạo được thiết kế tốt cho nhân viên	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

3.2.5.2 Thang đo Vốn cấu trúc (Structural capital)

Bảng 3.3. Thang đo vốn cấu trúc

TT	MS	Thang đo trước khi lấy ý kiến chuyên gia	Thang đo sau khi lấy ý kiến chuyên gia (Chọn và điều chỉnh)	Ghi chú
1	SC1	Khách sạn sử dụng hệ thống quản lý tốt nhất và tích hợp nhất để phục vụ khách hàng.	Khách sạn sử dụng hệ thống quản lý hiện đại để phục vụ khách hàng.	(Gürlek, 2021)
2	SC2	Hệ thống và quy trình tổ chức của khách sạn hỗ trợ đổi mới.	Hệ thống và quy trình tổ chức của khách sạn hỗ trợ đổi mới.	Phát triển từ (Khalique và cộng sự, 2020)
3	SC3	Cấu trúc tổ chức của khách sạn giúp nhân viên dễ hợp tác với nhau hơn.	Cấu trúc tổ chức của khách sạn giúp nhân viên dễ hợp tác với nhau hơn.	
4	SC4	Văn hóa và môi trường làm việc của tổ chức khách sạn linh hoạt và thoải mái.	Văn hóa và môi trường làm việc của tổ chức khách sạn linh hoạt và thân thiện.	Phát triển từ (Allameh, 2018).

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

3.2.5.3 Thang đo Vốn xã hội (Social capital)

Bảng 3.4. Thang đo vốn xã hội

TT	MS	Thang đo trước khi lấy ý kiến chuyên gia	Thang đo sau khi lấy ý kiến chuyên gia (Chọn và điều chỉnh)	Ghi chú
1	SCC1	Khách sạn luôn nỗ lực tạo ra và duy trì văn hóa tổ chức trên thị trường.	Khách sạn luôn nỗ lực tạo ra và duy trì văn hóa tổ chức trên thị trường.	Phát triển từ (Khalique và cộng sự, 2020)
2	SCC2	Khách sạn luôn xem xét sức khỏe môi trường và lợi ích xã hội công cộng trong mọi kế hoạch, phát triển và triển khai dự án	Hoạt động khách sạn hướng đến cộng đồng và trách nhiệm xã hội.	
3	SCC3	Nhân viên của khách sạn có kỹ năng và hợp tác với nhau để đánh giá và giải quyết vấn đề.	Nhân viên của khách sạn có kỹ năng và hợp tác với nhau để đánh giá và giải quyết vấn đề.	
4	SCC4	Nhân viên khách sạn hợp tác với khách hàng, nhà cung cấp, đối tác liên minh, v.v. để phát triển các giải pháp.	Nhân viên khách sạn hợp tác với khách hàng, nhà cung cấp, đối tác liên minh, v.v. để phát triển các giải pháp.	Phát triển từ (Liu và Jiang, 2020)

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

3.2.5.4 Thang đo Vốn công nghệ (Technological capital- TC)

Bảng 3.5. Thang đo vốn công nghệ

TT	MS	Thang đo trước khi lấy ý kiến chuyên gia	Thang đo sau khi lấy ý kiến chuyên gia (Chọn và điều chỉnh)	Ghi chú
1	TC1	Khách sạn của chúng tôi, kiến thức công nghệ dễ hiểu, dễ chuyển giao và dễ sử dụng.	Khách sạn có hệ thống công nghệ dễ sử dụng.	Phát triển từ (Khalique và cộng sự, 2020) và (Hina và cộng sự, 2020)
2	TC2	Khách sạn có nhiều khái niệm công nghệ hữu ích cho sự đổi mới.	Khách sạn có nhiều khái niệm công nghệ hữu ích cho sự đổi mới.	
3	TC3	Khách sạn có đội ngũ nhân viên lãnh nghề, chuyên nghiệp cần thiết cho đổi mới công nghệ.	Khách sạn có đội ngũ nhân viên lãnh nghề, chuyên nghiệp cần thiết cho đổi mới công nghệ.	
4	TC4	Khách sạn có đủ ngân sách cho phát triển công nghệ.	Khách sạn có đủ ngân sách cho phát triển công nghệ.	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

3.2.5.5 Thành phần thang đo Lãnh đạo (Leadership- LD)

Bảng 3.6. Thang đo lãnh đạo

TT	MS	Thang đo trước khi lấy ý kiến chuyên gia	Thang đo sau khi lấy ý kiến chuyên gia (Chọn và điều chỉnh)	Ghi chú
1	LD1	Các nhà quản trị xây dựng chiến lược phát triển cho khách sạn.	Các nhà quản trị xây dựng chiến lược phát triển cho khách sạn.	Phát triển từ (Ánh, 2018)
2	LD2	Lãnh đạo chú trọng đầu tư dài hạn cho khách sạn	Lãnh đạo chú trọng đầu tư dài hạn cho khách sạn	
3	LD3	Nhà quản lý xác định mục tiêu chất lượng rõ ràng cho kế hoạch phát triển dài hạn.	Nhà quản lý xác định mục tiêu chất lượng rõ ràng cho kế hoạch phát triển dài hạn.	Phát triển từ (Amin và cộng sự, 2017)
4	LD4	Quản lý cấp cao cho phép nhân viên tự thực hiện hành động cần thiết cho công việc.	Quản lý trao quyền cho nhân viên chủ động thực hiện công việc	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

3.2.5.6 Thành phần thang đo Đào tạo (Training/ Education/ Learning- TEL)

Bảng 3.7. Thang đo đào tạo

TT	MS	Thang đo trước khi lấy ý kiến chuyên gia	Thang đo sau khi lấy ý kiến chuyên gia (Chọn và điều chỉnh)	Ghi chú
1	TEL1	Nhà quản lý đảm bảo tất cả nhân viên đều được đào tạo và có thể hoàn thành nhiệm vụ được giao.	Nhà quản lý đảm bảo nhân viên được đào tạo để đáp ứng yêu cầu công việc.	Phát triển từ (Ánh, 2018)
2	TEL2	Nhà quản lý tham gia các khóa đào tạo điều hành, quản lý và chuyên môn.	Nhà quản lý tham gia các khóa đào tạo điều hành, quản lý và chuyên môn.	
3	TEL3	Quản lý cấp cao thiết lập môi trường khuyến khích học tập liên tục.	Quản lý cấp cao thiết lập môi trường khuyến khích học tập liên tục.	Phát triển từ (Amin và cộng sự, 2017)
4	TEL4	Nhân viên được đào tạo theo nguyên tắc chất lượng.	Nhân viên được đào tạo theo nguyên tắc chất lượng.	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

3.2.5.7 Thành phần thang đo Hoàn thành công việc của nhân viên (Employee fulfillment-EF)

Bảng 3.8. Thang đo hoàn thành công việc của nhân viên

TT	MS	Thang đo trước khi lấy ý kiến chuyên gia	Thang đo sau khi lấy ý kiến chuyên gia (Chọn và điều chỉnh)	Ghi chú
1	EF1	Nhân viên được giao trách nhiệm và quyền hạn phục vụ khách hàng tốt nhất.	Nhân viên được giao trách nhiệm và quyền hạn phục vụ khách hàng tốt nhất.	Phát triển từ (Ánh, 2018)
2	EF2	Nhân viên luôn tận tụy với công việc.	Nhân viên luôn tận tụy với công việc.	
3	EF3	Nhà quản lý luôn tạo ra môi trường làm việc phù hợp để	Nhà quản lý luôn tạo ra môi trường làm việc phù hợp để	(Amin và cộng sự,

TT	MS	Thang đo trước khi lấy ý kiến chuyên gia	Thang đo sau khi lấy ý kiến chuyên gia (Chọn và điều chỉnh)	Ghi chú
		khuyến khích nhân viên đạt được hiệu quả cao.	khuyến khích nhân viên đạt được hiệu quả cao.	2017)

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

3.2.5.8 Thành phần thang đo Tập trung vào khách hàng (Customer focus-CF)

Bảng 3.9. Thang đo tập trung vào khách hàng

TT	MS	Thang đo trước khi lấy ý kiến chuyên gia	Thang đo sau khi lấy ý kiến chuyên gia (Chọn và điều chỉnh)	Ghi chú
1	CF1	Hoạt động khách sạn hướng đến làm hài lòng khách hàng.	Hoạt động khách sạn hướng đến làm hài lòng khách hàng.	Phát triển từ (Ánh, 2018) và (Amin và cộng sự, 2017)
2	CF2	Sản phẩm, dịch vụ của khách sạn chú trọng đáp ứng yêu cầu của khách hàng.	Sản phẩm, dịch vụ của khách sạn chú trọng đáp ứng yêu cầu của khách hàng.	
3	CF3	Ý kiến phản hồi của khách hàng được sử dụng để xác định yêu cầu của họ.	Ý kiến phản hồi của khách hàng được sử dụng để xác định yêu cầu của họ.	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

3.2.5.9 Thành phần thang đo Cải tiến liên tục (Continuous improvement - CI)

Bảng 3.10. Thang đo cải tiến liên tục

TT	MS	Thang đo trước khi lấy ý kiến chuyên gia	Thang đo sau khi lấy ý kiến chuyên gia (Chọn và điều chỉnh)	Ghi chú
1	CI1	Khách sạn khuyến khích việc nghiên cứu và cải tiến liên tục tất cả sản phẩm, dịch vụ và quy trình làm việc.	Khách sạn khuyến khích việc nghiên cứu và cải tiến liên tục tất cả sản phẩm, dịch vụ và quy trình làm việc.	Phát triển từ (Ánh, 2018)
2	CI2	Quản lý luôn lắng nghe,	Quản lý luôn lắng nghe, ghi	

TT	MS	Thang đo trước khi lấy ý kiến chuyên gia	Thang đo sau khi lấy ý kiến chuyên gia (Chọn và điều chỉnh)	Ghi chú
		ghi nhận đề xuất thay đổi, cải tiến từ nhân viên.	nhận đề xuất thay đổi, cải tiến từ nhân viên.	
3	CI3	Khách sạn có chính sách ghi nhận và khuyến khích cải tiến từ nhân viên.	Khách sạn có chính sách ghi nhận và khuyến khích cải tiến từ nhân viên.	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

3.2.5.10 Thành phần thang đo Quản lý chất lượng nhà cung cấp (Supplier quality management - SQM)

Bảng 3.11. Thang đo quản lý chất lượng nhà cung cấp

TT	MS	Thang đo trước khi lấy ý kiến chuyên gia	Thang đo sau khi lấy ý kiến chuyên gia (Chọn và điều chỉnh)	Ghi chú
1	SQM1	Khách sạn đánh giá cao các nhà cung cấp có chương trình đảm bảo chất lượng sản phẩm của họ.	Khách sạn đánh giá cao các nhà cung cấp có chương trình đảm bảo chất lượng sản phẩm của họ.	Phát triển từ (Brah và cộng sự, 2000) và (Amin và cộng sự, 2017)
2	SQM2	Khách sạn quan tâm nhiều hơn đến việc phát triển mối quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp chất lượng và uy tín.	Khách sạn chú trọng nhà cung cấp có chất lượng, uy tín.	
3	SQM3	Chất lượng là tiêu chí quan trọng hơn chi phí khi lựa chọn nhà cung cấp.	Chất lượng là tiêu chí quan trọng hơn chi phí khi lựa chọn nhà cung cấp.	
4	SQM4	Khách sạn có chính sách hỗ trợ các nhà cung cấp trong việc cải thiện chất lượng.	Khách sạn có chính sách hỗ trợ các nhà cung cấp trong việc cải thiện chất lượng.	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

3.2.5.11 Thành phần thang đo Quản lý quy trình (Process management -PI)

Bảng 3.12. Thang đo quản lý quy trình

TT	MS	Thang đo trước khi lấy ý kiến chuyên gia	Thang đo sau khi lấy ý kiến chuyên gia (Chọn và điều chỉnh)	Ghi chú
1	PI1	Khách sạn rất quan tâm đến việc phòng ngừa những sai sót trong dịch vụ.	Khách sạn rất quan tâm đến việc phòng ngừa những sai sót trong dịch vụ.	Phát triển từ (Ánh, 2018) và (Amin và cộng sự, 2017)
2	PI2	Quy trình làm việc của khách sạn được đo lường chất lượng trong từng bước thực hiện.	Quy trình làm việc của khách sạn được đảm bảo chất lượng.	
3	PI3	Khách sạn sử dụng kiểm tra thường xuyên để kiểm soát chất lượng.	Khách sạn sử dụng kiểm tra thường xuyên để kiểm soát chất lượng.	
4	PI4	Khách sạn có quy trình chuẩn hóa hướng dẫn cho nhân viên.	Khách sạn có quy trình chuẩn hóa hướng dẫn cho nhân viên.	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

3.2.5.12 Thành phần thang đo năng lực đổi mới (Innovation Capability - INC)

Bảng 3.13. Thang đo năng lực đổi mới

TT	MS	Thang đo trước khi lấy ý kiến chuyên gia	Thang đo sau khi lấy ý kiến chuyên gia (Chọn và điều chỉnh)	Ghi chú
1	INC1	Khách sạn có khả năng cung cấp sản phẩm, dịch vụ, quy trình mới đáp ứng cho khách hàng.	Khách sạn có khả năng cung cấp sản phẩm, dịch vụ, quy trình mới đáp ứng cho khách hàng.	Phát triển từ (Pongsathornwiwat và cộng sự, 2019)
2	INC2	Khách sạn có khả năng tổ chức nguồn lực mới, quy trình mới cho cải tiến hoạt động.	Khách sạn có khả năng tổ chức nguồn lực mới, quy trình mới cho cải tiến hoạt động.	
3	INC3	Khách sạn có năng lực	Khách sạn có năng lực điều	(Agyapong và cộng

TT	MS	Thang đo trước khi lấy ý kiến chuyên gia	Thang đo sau khi lấy ý kiến chuyên gia (Chọn và điều chỉnh)	Ghi chú
		điều chỉnh sản phẩm/dịch vụ và công nghệ để đáp ứng nhu cầu trong tương lai.	chỉnh sản phẩm/dịch vụ và công nghệ để đáp ứng nhu cầu trong tương lai.	sự, 2018)

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

3.2.5.13 Thành phần thang đo Hiệu quả kinh doanh (Business performance - BP)

Bảng 3.14. Thang đo hiệu quả kinh doanh

TT	MS	Thang đo trước khi lấy ý kiến chuyên gia	Thang đo sau khi lấy ý kiến chuyên gia (Chọn và điều chỉnh)	Ghi chú
1	BP1	Khách sạn có doanh thu và lợi nhuận tốt.	Khách sạn có doanh thu và lợi nhuận tăng.	Phát triển từ (Pongsathornwiwat và cộng sự, 2019) (Ánh, 2018) (Wang và cộng sự, 2012)
2	BP2	Khách hàng hài lòng với sản phẩm, dịch vụ của khách sạn.	Khách hàng hài lòng với sản phẩm, dịch vụ của khách sạn.	
3	BP3	Nhân viên làm việc hiệu quả và gắn bó lâu dài với khách sạn.	Nhân viên làm việc hiệu quả và gắn bó lâu dài với khách sạn.	
4	BP4		Tỷ lệ bình quân công suất phòng tăng.	Đề xuất và thống nhất bổ sung từ ý kiến nhóm chuyên gia.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

3.2.6 Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu

Nghiên cứu định lượng sơ bộ được tiến hành khảo sát theo bảng câu hỏi của tác giả đưa ra trên cơ sở sau khi lấy ý kiến của nhóm chuyên gia. Kết quả khảo sát 250 mẫu, sau khi thu về được 226 mẫu đạt 90,4 %, trong đó có 170 mẫu đạt yêu cầu và 56 mẫu khảo sát không hợp lệ (phiếu khảo sát bỏ trống, không trả lời nhiều nội dung hoặc thành phần khảo sát,...). Đạt tỷ lệ mẫu đạt yêu cầu là 68% / tổng số phiếu được khảo sát.

Tập hợp 170 mẫu khảo sát đạt yêu cầu, tác giả tiến hành phân tích dữ liệu theo các nội dung:

Thông kê mô tả biến độc lập và biến phụ thuộc nhằm tóm tắt những thông tin cơ bản của dữ liệu, phục vụ quá trình thực nghiệm và phân tích những số liệu thống kê.

Kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis) để sàng lọc và loại bỏ các biến quan sát không đáp ứng tiêu chuẩn. Trong đó:

Kiểm định Cronbach's alpha cần đáp ứng các yêu cầu sau:

- Theo (Hair, 1988, 2019) thang đo được xem là đạt độ tin cậy chấp nhận được khi có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6, trong đó giá trị Alpha càng cao thể hiện mức độ tin cậy nội tại của thang đo càng lớn. Đồng thời, các biến quan sát có hệ số tương quan biến < 0,3 sẽ bị loại bỏ, bởi hệ số tương quan biến tổng phản ánh mức độ gắn kết của từng biến quan sát với giá trị trung bình của toàn bộ các biến trong cùng thang đo. Tuy nhiên, trong nghiên cứu này, tác giả sẽ lựa chọn có hệ số tương quan $\geq 0,4$ để đảm bảo có độ tin cậy cao so với yêu cầu là < 0,3.

- Các thang đo mà Cronbach's alpha từ 0,7 $\rightarrow$ 0,8 là chấp nhận được và các thang đo có độ tin cậy > 0,8 là thang đo tốt.

- Tác giả chọn lựa các thang đo có hệ số Cronbach's Alpha $\geq 0,7$ nhằm bảo đảm độ tin cậy nội tại cao của các thang đo. Bên cạnh đó, để quyết định giữ lại hay loại bỏ các biến quan sát, nghiên cứu còn dựa vào hệ số tương quan biến tổng, trong đó các biến có hệ số tương quan $\geq 0,4$ được giữ lại nhằm đảm bảo rằng mỗi biến quan sát đều có mức độ gắn kết hợp lý với tổng thể các biến trong thang đo.

Kiểm định giá trị thang đo bằng phương pháp EFA

Việc đánh giá giá trị thang đo được thực hiện thông qua phương pháp phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis - EFA), trong đó thang đo được xem là đạt yêu cầu khi đáp ứng các tiêu chí sau:

- Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin): Đây là chỉ số phản ánh mức độ thích hợp của dữ liệu đối với phân tích nhân tố. Giá trị KMO nằm trong khoảng từ 0,5 đến 1,0 cho thấy dữ liệu phù hợp để thực hiện EFA. Đồng thời, kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê với mức ý nghĩa Sig. < 0,05 cho thấy các biến quan sát có mối tương quan đáng kể và đủ điều kiện để phân tích nhân tố (Hair, 1988).

- Số lượng nhân tố được trích xuất: Dựa trên giá trị Eigenvalue, các nhân tố có giá

trị Eigenvalue từ 1 trở lên sẽ được giữ lại, theo đề xuất của (Hair, 1988).

- Hệ số tải nhân tố (Factor loading): Đại diện cho mức độ liên hệ giữa biến quan sát và nhân tố được hình thành. Những biến có hệ số tải $\geq 0,5$ được xem là có ý nghĩa thực tiễn cao và đảm bảo độ tin cậy. Trong một số trường hợp, hệ số từ 0,3 đến 0,4 vẫn có thể chấp nhận được (Hair và cộng sự, 1998). Tuy nhiên, để tăng độ tin cậy của kết quả nghiên cứu, tác giả chỉ giữ lại những biến có hệ số tải nhân tố từ 0,5 trở lên và loại bỏ các biến không đạt ngưỡng này.

- Tổng phương sai trích (Percentage of variance): dùng để đo lường khả năng giải thích của mô hình, kết quả $\geq 50\%$ thì mô hình EFA là phù hợp (Gerbing và Anderson, 1988).

3.2.7 Kết quả thống kê mô tả các biến độc lập

Kết quả thống kê mô tả cho thấy các biến quan sát trong nghiên cứu có giá trị trung bình nằm trong khoảng phù hợp với đặc điểm của thang đo Likert 5 điểm, phản ánh hợp lý xu hướng đánh giá của các đối tượng khảo sát. Các chỉ số độ lệch chuẩn cho thấy dữ liệu có mức độ biến thiên phù hợp, đủ để phản ánh sự khác biệt trong nhận thức giữa các đối tượng trả lời mà không xuất hiện dấu hiệu phân tán bất thường. Đồng thời, phân phối của các biến quan sát không sai lệch đáng kể so với phân phối chuẩn. Do đó, dữ liệu được xem là đáp ứng các điều kiện cần thiết cho việc thực hiện các phân tích thống kê tiếp theo, bao gồm kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá và các mô hình phân tích đa biến được sử dụng trong nghiên cứu (phụ lục 5).

3.2.8 Thống kê mô tả các biến phụ thuộc

Cấu trúc mô hình nghiên cứu bao gồm hai biến phụ thuộc, trong đó năng lực đổi mới đóng vai trò là biến trung gian, còn hiệu quả kinh doanh được xác định là biến kết quả cuối cùng. Năng lực đổi mới được xem xét không chỉ như một biến trung gian mà còn có tác động trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh, phản ánh mối quan hệ nhân quả kép giữa các nhân tố trong mô hình. Kết quả thống kê mô tả cho thấy giá trị trung bình của các biến quan sát trong tất cả các thang đo đều phân bố hợp lý, cân đối, đáp ứng các yêu cầu về tính chuẩn hóa dữ liệu và khả năng thực hiện phân tích định lượng tiếp theo (phụ lục 5).

3.2.9 Kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's alpha

Thang đo xây dựng trong luận án được đánh giá bằng chỉ số thống kê Cronbach's

alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Annalysis) để chọn lọc và loại ra các biến quan sát không đủ tiêu chuẩn.

Bảng 3.15. Kết quả kiểm định Cronbach's alpha sơ bộ

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's alpha nếu loại biến
<i>HC – Vốn nhân lực: Cronbach's alpha (lần 1) = 0,861</i>				
HC1	10,12	8,720	0,809	0,796
HC2	10,16	8,884	0,757	0,811
HC3	9,94	8,475	0,813	0,794
HC4	9,98	8,544	0,862	0,780
HC5	11,90	14,517	0,085	0,919
<i>HC – Vốn nhân lực: Cronbach's alpha (lần 2) = 0,919</i>				
HC1	8.99	8.408	0,806	0,892
HC2	9.04	8.560	0,753	0,909
HC3	8.81	8.225	0,776	0,895
HC4	8.85	8.351	0,740	0,883
<i>SC - Vốn cấu trúc: Cronbach's alpha (lần 1) = 0,705</i>				
SC1	7.38	4,650	0,739	0,467
SC2	7.54	4,948	0,678	0,516
SC3	7.56	5,395	0,484	0,651
SC4	9.35	8,230	0,111	0,813
<i>SC - Vốn cấu trúc: Cronbach's alpha (lần 2) = 0,813</i>				
SC1	6,12	3,702	0,777	0,623
SC2	6,28	3,861	0,748	0,657
SC3	6,31	4,438	0,491	0,918
<i>SCC - Vốn xã hội: Cronbach's alpha (lần 1) = 0,888</i>				
SCC1	9.46	8,227	0,859	0,815
SCC2	9.59	8,397	0,828	0,828
SCC3	9.61	8,523	0,844	0,822
SCC4	9.47	10,961	0,511	0,937
<i>TC - Vốn công nghệ: Cronbach's alpha (lần 1) = 0,829</i>				
TC1	6.31	8,143	0,827	0,696
TC2	6.41	8,315	0,805	0,708
TC3	6.32	8,185	0,818	0,701
TC4	7.85	15,665	0,233	0,913
<i>TC - Vốn công nghệ: Cronbach's alpha (lần 2) = 0, 913</i>				

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's alpha nếu loại biến
TC1	5,19	7,234	0,829	0,873
TC2	5,30	7,395	0,807	0,890
TC3	5,21	7,162	0,841	0,863
<i>LĐ - Lãnh đạo: Cronbach's alpha = 0,885</i>				
LĐ1	10,39	9,246	0,716	0,864
LĐ2	10,38	8,723	0,757	0,849
LĐ3	10,32	8,609	0,766	0,845
LĐ4	10,32	8,989	0,756	0,849
<i>TEL - Đào tạo: Cronbach's alpha = 0,859</i>				
TEL1	10,76	9,095	0,698	0,822
TEL2	10,78	8,648	0,724	0,812
TEL3	10,57	9,039	0,687	0,827
TEL4	10,55	9,113	0,706	0,819
<i>EF - Hoàn thành công việc của nhân viên: Cronbach's alpha = 0,813</i>				
EF1	7,21	4,913	0,666	0,742
EF2	7,29	4,730	0,640	0,770
EF3	7,19	4,710	0,687	0,720
<i>CF - Tập trung vào khách hàng: Cronbach's alpha = 0,840</i>				
CF1	7,07	4,622	0,533	0,935
CF2	7,26	3,817	0,810	0,673
CF3	7,36	3,746	0,790	0,689
<i>CI - Cải tiến liên tục: Cronbach's alpha = 0,869</i>				
CI1	6,89	4,640	0,787	0,783
CI2	7,01	4,586	0,734	0,831
CI3	6,91	4,720	0,730	0,833
<i>SQM - Quản lý chất lượng nhà cung cấp: Cronbach's alpha = 0,816</i>				
SQM1	9,70	7,395	0,727	0,723
SQM2	9,89	7,646	0,654	0,760
SQM3	9,86	7,507	0,672	0,751
SQM4	9,69	9,328	0,499	0,826
<i>PI - Quản lý quy trình: Cronbach's alpha = 0,873</i>				
PI1	10,26	6,974	0,746	0,831
PI2	10,25	7,007	0,680	0,857
PI3	10,24	6,941	0,687	0,854
PI4	10,17	6,651	0,806	0,807

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's alpha nếu loại biến
INC - Năng lực đổi mới: Cronbach's alpha = 0,880				
INC1	7,78	3,568	0,777	0,822
INC2	7,64	3,760	0,812	0,795
INC3	7,78	3,651	0,721	0,875
BP – Hiệu quả kinh doanh: Cronbach's alpha = 0,955				
BP1	8,68	15,484	0,892	0,941
BP2	8,73	15,548	0,889	0,942
BP3	8,66	15,303	0,916	0,934
BP4	8,55	14,852	0,869	0,949

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích, 2024)

Sau khi thu thập dữ liệu từ khảo sát thang đo, tác giả tiến hành lựa chọn các thang đo đáp ứng các tiêu chí về độ tin cậy. Cụ thể, chỉ những thang đo có hệ số Cronbach's Alpha $\geq 0,7$ và các biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng $\geq 0,4$ mới được giữ lại để phục vụ cho các phân tích tiếp theo.

Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha cho thấy một số biến quan sát không đáp ứng các tiêu chí kỹ thuật cần thiết để tiếp tục sử dụng trong phân tích, cụ thể gồm các biến HC5, SC4 và TC4. Các biến này có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,4, đồng thời làm giảm mức độ tin cậy chung của thang đo khi được giữ lại, do đó không thỏa mãn ngưỡng chấp nhận theo các khuyến nghị phổ biến trong nghiên cứu định lượng.

Xét về phương diện lý thuyết và phương pháp luận, các biến quan sát không đạt yêu cầu về hệ số tương quan biến tổng hoặc Cronbach's Alpha thường được loại bỏ nhằm bảo đảm tính nhất quán nội tại và độ tin cậy của thang đo. Tuy nhiên, trên nguyên tắc thận trọng trong nghiên cứu học thuật, việc loại bỏ biến không chỉ dựa thuần túy vào tiêu chí kỹ thuật mà còn cần xem xét mức độ cần thiết của biến đó đối với nội dung và mục tiêu nghiên cứu. Do đó, tác giả đã tiến hành rà soát lại nội dung các biến HC5, SC4 và TC4 thông qua thảo luận với các chuyên gia và nhóm nghiên cứu.

Kết quả đánh giá cho thấy các biến quan sát này có nội dung gần tương đồng với các biến thuộc những thành phần khác trong mô hình nghiên cứu. Cụ thể, biến HC5 có nội dung gần tương đồng với các biến TEL1 và TEL4; biến SC4 gần trùng lặp về ý nghĩa với biến EF3; trong khi biến TC4 có nội hàm tương tự biến LĐ2. Do đó, việc giữ lại các biến này

không làm gia tăng giá trị đo lường mà còn có nguy cơ gây nhiễu và làm giảm độ phân biệt giữa các khái niệm nghiên cứu.

Trên cơ sở đó, việc loại bỏ các biến HC5, SC4 và TC4 được xem là phù hợp cả về mặt kỹ thuật lẫn nội dung, đồng thời không ảnh hưởng đến các trọng tâm lý thuyết và mục tiêu nghiên cứu của luận án. Các biến quan sát còn lại đáp ứng đầy đủ các tiêu chí về hệ số Cronbach's Alpha và tương quan biến tổng được sử dụng cho các bước phân tích tiếp theo, nhằm bảo đảm độ tin cậy, tính chính xác và khả năng phản ánh thực tiễn của mô hình nghiên cứu đề xuất (phụ lục 6).

3.2.10 Kiểm định giá trị thang đo bằng phương pháp EFA

Phương pháp trích Principal Components kết hợp với phép xoay Varimax được áp dụng trong phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm đánh giá giá trị thang đo và/hoặc rút gọn tập hợp các biến quan sát. Thông qua quá trình này, các biến quan sát được tóm tắt vào các nhân tố tương ứng, đồng thời phản ánh các khía cạnh khác nhau của từng khái niệm nghiên cứu, đảm bảo tính hợp lệ và khả năng đo lường chính xác trong mô hình nghiên cứu.

Kết quả phân tích (phụ lục 7) cho thấy 46 biến quan sát đã được trích lọc thành 13 nhóm nhân tố, với hệ số KMO = 0,737 ($> 0,5$), kiểm định Bartlett có Sig. = 0,000 ($< 0,05$) và tổng phương sai giải thích đạt 79,637% ($> 50\%$), tất cả đều đáp ứng các tiêu chuẩn lý thuyết. Trên cơ sở này, 46 biến quan sát được xác nhận phù hợp với các quy chuẩn thống kê, do đó sẽ được sử dụng làm thang đo chính thức trong nghiên cứu để kiểm định các giả thuyết và mô hình nghiên cứu đã đề xuất (phụ lục 8).

3.3 Nghiên cứu định lượng chính thức

3.3.1 Mục tiêu nghiên cứu định lượng chính thức

Kế thừa từ nghiên cứu định lượng sơ bộ, câu hỏi khảo sát đã được tác giả điều chỉnh để thực hiện bước tiếp trong quy trình nghiên cứu.

Nghiên cứu định lượng chính thức được triển khai nhằm tập trung vào các mục tiêu sau:

- Đánh giá lại độ tin cậy của thang đo, đảm bảo tính nhất quán nội tại của các biến quan sát.
- Kiểm chứng sự tồn tại và tính hợp lệ của các khái niệm nghiên cứu, đồng thời đánh giá mức độ tương thích của mô hình nghiên cứu với dữ liệu thu thập từ khảo sát.
- Rà soát mối quan hệ tuyến tính giữa các biến, bao gồm biến độc lập, biến trung

gian và biến phụ thuộc, nhằm xác định tính phù hợp của các mối quan hệ trong mô hình.

- Kiểm định và đánh giá các giả thuyết nghiên cứu, đồng thời xác định mức độ tác động của từng biến đối với các nhân tố khác trong mô hình nghiên cứu.

3.3.2 Xác định mẫu cho nghiên cứu định lượng chính thức

Dựa trên nghiên cứu của (Hair và cộng sự, 1998), kích thước mẫu tối thiểu cần thiết để thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA) được xác định theo quy tắc $N > 5 * x$, trong đó x là tổng số biến quan sát trong nghiên cứu. Quy chuẩn này đảm bảo tính ổn định và tin cậy của các kết quả phân tích nhân tố. Số lượng biến quan sát dự kiến thực hiện là 46 biến nên tác giả chọn cỡ mẫu khảo sát tối thiểu 230 (46 biến quan sát thì: $N = 5 * 46 = 230$).

Ngoài ra, theo Tabachnick và Fidell (2007) kích thước mẫu tối thiểu có thể được xác định theo công thức $n \geq 50 + 8p$, trong đó p là số biến độc lập trong mô hình và n là kích thước mẫu tối thiểu cần thiết. Áp dụng công thức này cho nghiên cứu hiện tại với $p = 11$, ta có $n = 50 + 8 \times 11 = 138$, đảm bảo mẫu đủ lớn để thực hiện các phân tích thống kê đáng tin cậy.

Bên cạnh đó, (Hair và cộng sự, 2018) đề xuất các hướng dẫn về kích thước mẫu tối thiểu trong nghiên cứu dựa trên số lượng nhóm nhân tố tiềm ẩn và số biến quan sát mỗi nhóm như sau:

(1) Kích thước mẫu tối thiểu là 100 đối với nghiên cứu có cấu trúc tiềm ẩn gồm 5 nhóm nhân tố hoặc ít hơn, với mỗi nhóm có 3 biến quan sát

(2) Kích thước mẫu tối thiểu là 150 đối với nghiên cứu có tối đa 7 nhóm nhân tố, mỗi nhóm gồm 3 biến quan sát.

(3) Kích thước mẫu tối thiểu là 300 cũng áp dụng cho nghiên cứu với tối đa 7 nhóm nhân tố, mỗi nhóm bao gồm 3 biến quan sát, nhưng đảm bảo độ ổn định cao hơn trong phân tích nhân tố.

(4) Kích thước mẫu tối thiểu là 500 đối với nghiên cứu có 7 nhóm nhân tố trở lên, trong đó mỗi nhóm có thể bao gồm ít hơn 3 biến quan sát, nhằm duy trì độ tin cậy và tính ổn định của phân tích.

Trong nghiên cứu này, với 46 biến quan sát và 13 nhân tố, trong đó mỗi nhân tố được đo lường bởi từ 3 biến quan sát trở lên, việc lựa chọn kích thước mẫu trên 500 là phù hợp nhằm đảm bảo độ ổn định và tin cậy của các phân tích thống kê.

Tổng cộng, 600 phiếu khảo sát đã được phát ra để thu thập dữ liệu. Trong đó, 562 phiếu được thu hồi, đạt tỷ lệ 93,7%. Sau quá trình phân loại và sàng lọc, có 32 phiếu bị loại do thiếu thông tin phản hồi đầy đủ. Như vậy, tổng số 530 phiếu hợp lệ còn lại (tương đương 11,52 lần tổng số biên quan sát) được đưa vào phân tích chính thức, đáp ứng các yêu cầu về kích thước mẫu và tính đại diện cho nghiên cứu.

3.3.3 Phương pháp chọn mẫu

Trong nghiên cứu này, phương pháp lấy mẫu thuận tiện (Convenience Sampling) được áp dụng để thu thập dữ liệu. Tuy nhiên, đặc điểm cốt lõi của phương pháp này là dựa trên sự sẵn có và mức độ dễ tiếp cận của đối tượng khảo sát nên có hạn chế nhất định, bao gồm tính đại diện của mẫu không cao, không thể xác định sai số lấy mẫu, và không cho phép suy rộng kết quả từ mẫu ra tổng thể. Ngược lại, phương pháp này giúp tiết kiệm thời gian và chi phí trong quá trình thu thập dữ liệu, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc thu thập số lượng mẫu lớn trong thời gian ngắn (Nguyễn Đình Thọ, 2015). Do đó, mẫu thu thập có thể chưa phản ánh một cách toàn diện cấu trúc của tổng thể nghiên cứu. Hệ quả là mức độ đại diện của mẫu đối với tổng thể bị giới hạn, đồng thời tiềm ẩn nguy cơ sai lệch do một số nhóm dân số ít có cơ hội tham gia. Vì vậy, khi diễn giải kết quả, cần thận trọng trong việc khái quát hóa và nên xem xét phương pháp này như một giải pháp mang tính thực tiễn hơn là một công cụ đảm bảo tính đại diện tuyệt đối.

Để hạn chế rủi ro làm lệch đi tính đại diện, nghiên cứu này tác giả đã áp dụng một số giải pháp hỗ trợ. Thứ nhất, việc xác định rõ tiêu chí lựa chọn đối tượng khảo sát được thực hiện nhằm đảm bảo mẫu có sự đa dạng về đặc điểm nhân khẩu học và chuyên môn. Thứ hai, quá trình thu thập dữ liệu được triển khai tại nhiều địa điểm và thời điểm khác nhau, giúp giảm thiểu nguy cơ thiên lệch do bối cảnh cụ thể. Thứ ba, kích thước mẫu được mở rộng ở mức hợp lý để tăng khả năng bao quát và giảm sai số ngẫu nhiên. Cuối cùng, kết quả phân tích được đối chiếu với các nghiên cứu trước đó, tham khảo ý kiến chuyên gia hoặc dữ liệu thứ cấp nhằm kiểm chứng độ tin cậy và tính nhất quán.

Như vậy, mặc dù lấy mẫu thuận tiện vốn dĩ có hạn chế về tính đại diện, song với việc áp dụng các biện pháp kiểm soát, gạn lọc và đối chiếu khoa học, phương pháp này vẫn có thể đảm bảo tính thực tiễn và giá trị học thuật trong nghiên cứu. Điều này cho thấy việc lựa chọn phương pháp lấy mẫu thuận tiện không chỉ xuất

phát từ yếu tố khả thi mà còn được củng cố bằng những cơ sở khoa học nhằm duy trì độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

3.3.4 Phương pháp điều tra

Bảng câu hỏi khảo sát trong nghiên cứu này được gửi trực tiếp đến các đối tượng chủ chốt, bao gồm Ban lãnh đạo và các nhà quản lý cấp cao của các khách sạn tại Tp. HCM và tập trung vào các khách sạn đã có triển khai TQM. Việc này nhằm đảm bảo thu thập dữ liệu từ những cá nhân có thẩm quyền và hiểu biết sâu sắc về hoạt động quản lý, từ đó nâng cao độ tin cậy và tính chính xác của thông tin khảo sát, phù hợp với mục tiêu, đối tượng cần nghiên cứu. Đồng thời, để nâng cao chất lượng khảo sát tác giả sẽ tiến hành bằng nhiều hình thức như trao đổi trực tiếp hoặc thông qua điện thoại,... để giải thích rõ các nội dung cần thu thập nhằm giúp đối tượng trả lời đúng bản chất câu hỏi.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 đã trình bày thiết kế nghiên cứu, bao gồm quy trình nghiên cứu và các phương pháp được áp dụng, như nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Trên cơ sở dữ liệu sơ cấp thu thập từ Ban lãnh đạo và các nhà quản lý cấp cao tại các khách sạn từ 1 sao đến 5 sao trên địa bàn Tp. HCM, thang đo Likert 5 điểm được sử dụng để thiết kế các câu hỏi phục vụ khảo sát sơ bộ. Quá trình này dựa trên các tài liệu tham khảo từ nghiên cứu trước và được tham vấn ý kiến của các chuyên gia trong ngành khách sạn nhằm hiệu chỉnh nội dung cho phù hợp với bối cảnh thực tiễn.

Kết quả kiểm định sơ bộ cho thấy tất cả các thang đo đều đạt yêu cầu về độ tin cậy và các giá trị quy chuẩn thống kê, từ đó đủ điều kiện để tiến hành các bước nghiên cứu tiếp theo, cụ thể là khảo sát định lượng chính thức.

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Mục tiêu chương 4

Chương 4 trình bày tóm tắt thực trạng ngành khách sạn tại Tp. HCM và kết quả nghiên cứu định lượng chính thức, đồng thời đưa ra các nhận xét về mức độ phù hợp của kết quả nhằm kiểm nghiệm các giả thuyết và mô hình nghiên cứu đã đề xuất. Những kết quả này sẽ được sử dụng làm cơ sở để thảo luận và so sánh với các nghiên cứu trước đây, cả trong nước và quốc tế, từ đó rút ra các nhận định khoa học và hàm ý thực tiễn cho ngành khách sạn.

4.1 Thực trạng hoạt động của ngành khách sạn tại Tp.HCM

Thành phố Hồ Chí Minh (Tp.HCM) là một trong những trung tâm kinh tế, thương mại và du lịch quan trọng nhất của Việt Nam, đồng thời giữ vai trò đầu mối trong mạng lưới dịch vụ lưu trú chất lượng cao của cả nước. Với hệ thống khách sạn đa dạng, đặc biệt là phân khúc 4-5 sao, Tp.HCM không chỉ phục vụ nhu cầu du lịch nghỉ dưỡng mà còn đóng vai trò trọng yếu trong các hoạt động du lịch công vụ, MICE, lưu trú dài ngày và du lịch kết hợp thương mại. Trong bối cảnh đó, ngành khách sạn tại Tp.HCM chịu tác động trực tiếp từ biến động của cầu du lịch, chu kỳ kinh tế và sự thay đổi trong hành vi tiêu dùng dịch vụ, đặc biệt trước và sau cú sốc COVID-19.

Xét trên phương diện diễn biến thị trường, giai đoạn trước đại dịch (2019) có thể xem là mốc nền quan trọng để đánh giá mức độ phục hồi của ngành. Tuy nhiên, cú sốc COVID-19 đã tạo ra sự đứt gãy sâu đối với hệ sinh thái du lịch, khách sạn, khiến công suất khai thác phòng, doanh thu lưu trú và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp khách sạn suy giảm mạnh. Giai đoạn 2022-2025 ghi nhận sự phục hồi đáng kể của cầu du lịch, quá trình này không diễn ra đồng đều giữa các phân khúc khách sạn, đặc biệt giữa các khách sạn phục vụ khách nội địa, nghỉ dưỡng ngắn ngày và các khách sạn phụ thuộc mạnh vào khách quốc tế, khách doanh nghiệp và MICE. Điều này cho thấy sự phục hồi của ngành khách sạn không chỉ là vấn đề “quay trở lại mức trước dịch”, mà còn phản ánh một quá trình tái cấu trúc mô hình vận hành và tạo giá trị trong bối cảnh thị trường thay đổi. Báo cáo của Bộ Văn Hóa, Thể thao và Du lịch (2025), trong năm 2025 khách quốc tế đến TP. Hồ Chí Minh ước đạt 8.500.000 lượt, tăng 39,3% so cùng kỳ năm 2024 (năm 2024 là 6.100.000 lượt), đạt 100% so với kế hoạch năm 2025. Khách du lịch nội địa đến TP. Hồ Chí Minh ước đạt 45.000.000 lượt, tăng 18,4% so cùng kỳ năm 2024 (năm 2024 là 38.000.000) đạt

100% so với kế hoạch năm 2025. Tổng thu du lịch năm 2025 ước đạt 260.000 tỷ đồng, tăng 36,1% so với cùng kỳ năm 2024 (năm 2023 là 191.000 tỷ đồng), đạt 100% so với kế hoạch năm 2025. Dữ liệu báo cáo này cho thấy Tp.HCM không chỉ phục hồi về quy mô mà còn đang bước vào giai đoạn tăng trưởng mới với nền tảng cầu đa dạng hơn và mức chi tiêu du lịch cải thiện rõ rệt.

Báo cáo của Savills Vietnam (2020, 2024) so sánh trước và sau đại dịch cũng cho thấy một thay đổi quan trọng trong cấu trúc vận hành và hiệu quả khai thác khách sạn. Trong giai đoạn hậu COVID-19, hiệu quả hoạt động của khách sạn không còn phụ thuộc đơn thuần vào công suất phòng, mà ngày càng gắn với năng lực quản trị doanh thu, kiểm soát chi phí, đa dạng hóa nguồn cầu và chuyển đổi số trong phân phối, vận hành. Quan trọng hơn, sau COVID-19 cho thấy đại dịch không chỉ gây ra sự sụt giảm ngắn hạn về cầu, mà còn tạo ra sự thay đổi có tính cấu trúc trong ngành khách sạn. Khách hàng hậu đại dịch có xu hướng quan tâm nhiều hơn đến an toàn, cá nhân hóa, tính linh hoạt, công nghệ không tiếp xúc, trải nghiệm xanh và chất lượng dịch vụ nhất quán. Điều này khiến các mô hình vận hành truyền thống dựa chủ yếu vào vị trí, thương hiệu hoặc tài sản hữu hình trở nên kém đủ để duy trì lợi thế cạnh tranh. Thay vào đó, hiệu quả kinh doanh của khách sạn ngày càng phụ thuộc vào vốn tri thức, năng lực đổi mới, hệ thống quản trị chất lượng, và khả năng tích hợp công nghệ vào hoạt động quản trị, vận hành. Nói cách khác, giai đoạn hậu COVID -19 đã làm nổi bật hơn bao giờ hết vai trò của các nguồn lực vô hình và năng lực tổ chức trong việc quyết định hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp khách sạn.

Báo cáo thị trường từ Mordor Intelligence (2025) cho thấy khu vực phía Nam Việt Nam, với Tp.HCM là trung tâm, chiếm 51,47% nhu cầu của thị trường khách sạn Việt Nam trong năm 2025; riêng phân khúc sang trọng tại Tp.HCM đạt công suất khoảng 83% và ADR xấp xỉ 180 USD, phản ánh sức phục hồi tương đối mạnh của phân khúc cao cấp trong bối cảnh khách quốc tế, khách doanh nghiệp và khách lưu trú dài ngày quay trở lại. Đồng thời, sự gia tăng mạnh của các kênh đặt phòng số, đặc biệt là OTA, đang tái định hình hành vi mua dịch vụ lưu trú; theo Mordor Intelligence (2025), OTA chiếm 58,85% thị phần đặt phòng khách sạn tại Việt Nam năm 2025, trong khi đặt phòng trực tiếp qua kênh số là phân khúc tăng trưởng nhanh nhất, cho thấy cạnh tranh trong ngành ngày càng chuyển từ cạnh tranh thuần túy về giá sang cạnh tranh về trải nghiệm, dữ liệu khách hàng và năng lực vận hành số.

Mặc dù, ngành du lịch Tp.HCM có được những kết quả rất đáng khích lệ vẫn đối mặt với nhiều trở ngại, trong đó có sự cạnh tranh từ các điểm đến quốc tế và nhu cầu ngày càng tăng cao của du khách đòi hỏi Tp.HCM phải không ngừng đổi mới và nâng cao chất lượng phục vụ. Vì vậy, hoạt động du lịch cần đa dạng hóa thêm các sản phẩm du lịch sáng tạo, hướng tới các xu hướng du lịch xanh, bền vững, có trách nhiệm và tăng cường quảng bá thương hiệu hấp dẫn, an toàn, sống động của Tp.HCM là những nhiệm vụ quan trọng. Đặc biệt, ngành du lịch tập trung tận dụng tối đa tiềm năng từ các chương trình du lịch kết hợp như MICE (du lịch hội nghị, hội thảo), hay các dịch vụ du lịch liên vùng, để tăng cường sự hấp dẫn và mở rộng thị trường khách quốc tế vì các sự kiện này không chỉ giúp thu hút du khách mà còn tạo cơ hội để ngành du lịch địa phương mở rộng hợp tác quốc tế, hướng tới mục tiêu phát triển bền vững. Do đó, ngành khách sạn đang đứng trước nhiều cơ hội và thách thức trong bối cảnh phục hồi giai đoạn 2024.

Mordorintelligence Vietnam (2025) thông tin theo kế hoạch, 30 khách sạn trong số này với tổng số 10.359 phòng sẽ được khai trương vào năm 2022. 36 khách sạn khác với tổng số 12.302 phòng dự kiến sẽ ra mắt vào năm 2023, tiếp theo là 15 khách sạn khai trương với tổng số 15.504 phòng vào năm 2024. Tổng cộng 49 khách sạn còn lại 15.873 phòng, dự kiến mở cửa vào năm 2025 và hơn thế nữa. Những địa điểm nổi bật nhất để phát triển khách sạn là Tp.HCM với 15 khách sạn mới với tổng số 7.323 phòng là Hà Nội với 13 tòa nhà mới với tổng số 4.242 phòng. 6 tháng đầu năm 2025 cho thấy sự bật tăng rõ rệt về tỷ lệ lấp đầy phòng khi lượng khách quốc tế gia tăng và nhiều sự kiện quy mô lớn diễn ra, mở ra cơ hội cải thiện Giá phòng trung bình hàng ngày (Average Daily Rate - ADR) và RevPAR nếu áp dụng chiến lược quản lý doanh thu phù hợp. Tuy nhiên, áp lực chi phí đầu vào và sự cạnh tranh từ nền tảng cho thuê ngắn hạn tiếp tục đe dọa biên lợi nhuận, đòi hỏi quản lý chi phí và tối ưu hóa kênh phân phối. Vì vậy, nhà quản lý khách sạn cần triển khai chiến lược đa nguồn cầu (kết hợp khách nội địa, nhóm khách hàng có nhu cầu lưu trú thường xuyên hoặc dài hạn, MICE,...)

Những thay đổi trong nhu cầu, thói quen tiêu dùng và xu hướng toàn cầu sẽ định hình lại cách mà các khách sạn hoạt động và phục vụ khách hàng trong tương lai, các khách sạn cần phải tái định vị bản thân để thu hút khách tốt hơn, từ đó nâng cao tỷ lệ lấp đầy phòng của mình. Ngoài ra, nguồn cung tăng, một số khách sạn vẫn gặp khó khăn trong việc duy trì hoạt động hiệu quả vì khách hàng hiện nay đang đòi hỏi nhiều hơn không chỉ về chất lượng mà còn về sự độc đáo và trải nghiệm mới mẻ. Do đó, sự đa dạng hóa sản

phẩm, dịch vụ trở thành yếu tố sống còn cho các khách sạn từ đó làm hài lòng cho khách hàng, kỳ vọng của khách hàng ngày càng cao đòi hỏi dịch vụ của khách sạn đầu tư vào công nghệ thông minh, công nghệ xanh giúp việc quản lý và vận hành khách sạn trở nên dễ dàng hơn, chi phí tiết kiệm và đảm bảo khách hàng hài lòng như đặt phòng trực tuyến, thanh toán qua điện thoại đến các ứng dụng hỗ trợ khách hàng, tất cả đều sẽ làm cho trải nghiệm lưu trú trở nên hoàn hảo hơn. Hình thức tiếp thị theo kiểu truyền thống đã không còn hiệu quả mà thay vào đó, các khách sạn đã chuyển sang các hình thức tiếp thị trực tuyến như: các kênh OTA (Online Travel Agent - đại lý du lịch trực tuyến), website, quảng cáo facebook, google... và kèm theo những khoản ưu đãi, giảm giá,...nên việc xây dựng lòng trung thành của khách hàng là một thách thức to lớn, đòi hỏi các khách sạn cần có chính sách kinh doanh thích ứng với xu hướng thị trường. Ngoài ra, vấn đề chất lượng dịch vụ và nhân sự đang trở thành một thách thức lớn đối với ngành khách sạn. Sự thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng tại Tp. HCM, đặc biệt là sự thiếu hụt về các nhân viên có trình độ chuyên môn cao làm ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động và trải nghiệm của khách hàng. Báo cáo của Mordorintelligence Vietnam (2025) thị trường khách sạn Việt Nam dự kiến sẽ đạt tốc độ CAGR (Compound Annual Growth Rate - Tỷ lệ tăng trưởng kép hàng năm) lớn hơn 14% trong giai đoạn dự báo (2024-2029), hứa hẹn một tiềm năng tăng trưởng to lớn cho ngành khách sạn nói chung và ngành khách sạn Tp.HCM nói riêng.

Từ góc nhìn học thuật và thực tiễn, bối cảnh phục hồi hậu đại dịch của ngành khách sạn Tp.HCM cho thấy một nghịch lý đáng chú ý: mặc dù cầu thị trường đang hồi phục nhanh, doanh nghiệp khách sạn vẫn phải đối mặt đồng thời với áp lực chi phí đầu vào, thiếu hụt nhân lực chất lượng, sự thay đổi hành vi tiêu dùng, cạnh tranh từ nền tảng lưu trú thay thế, và sức ép đổi mới mô hình kinh doanh. Điều này hàm ý rằng, trong bối cảnh hiện nay, hiệu quả kinh doanh không còn được quyết định chủ yếu bởi quy mô tài sản hay sự phục hồi của thị trường, mà phụ thuộc ngày càng lớn vào khả năng doanh nghiệp khách sạn chuyển hóa nguồn lực tri thức, chất lượng quản trị và đổi mới thành kết quả kinh doanh. Đây cũng chính là cơ sở thực tiễn quan trọng để nghiên cứu xem xét sâu hơn vai trò của vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện và năng lực đổi mới trong việc nâng cao hiệu quả kinh doanh của ngành khách sạn tại Tp.HCM.

4.2 Thống kê mô tả mẫu khảo sát

Dựa trên số lượng phiếu khảo sát hợp lệ thu về, tổng cộng 530 đáp viên đã được phân loại theo các đặc điểm nhân khẩu học, bao gồm giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, xếp hạng khách sạn, thời gian hoạt động của khách sạn và quy mô nhân sự. Đồng thời, mẫu khảo sát được sàng lọc theo các tiêu chí như về nhân sự trả lời khảo sát phải là Ban lãnh đạo, quản trị cao cấp của các doanh nghiệp khách sạn và đã triển khai hoạt động quản lý chất lượng toàn diện. Kết quả phân loại này nhằm đảm bảo đạt được mục tiêu nghiên cứu và trình bày khái quát chi tiết nhằm cung cấp bối cảnh nghiên cứu và minh họa đặc điểm của mẫu khảo sát.

Bảng 4.1. Thông tin mẫu khảo sát chính thức

Tiêu chí		Số lượng	Tỷ lệ
Xếp hạng khách sạn	1 sao	90	16,9
	2 sao	99	18,7
	3 sao	200	37,7
	4 sao	102	19,2
	5 sao	39	7,5
Thời gian hoạt động	Dưới 5 năm	145	27,4
	Từ 5 – 10 năm	248	46,8
	Trên 10 năm	137	25,8
Quy mô nhân sự	Dưới 10 nhân sự	211	39,8
	Từ 10 - 30 nhân sự	245	46,2
	Trên 30 nhân sự	74	14,0
Giới tính	Nam	315	59,4
	Nữ	215	40,6
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	120	22,6
	Từ 30 – 40 tuổi	242	45,7
	Trên 40 tuổi	168	31,7
Học vấn	Cao đẳng	87	16,4
	Đại học	383	72,3
	Sau đại học	60	11,3
	Tổng	530	100,0

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích, 2025)

Kết quả thống kê cho thấy mẫu khảo sát có phân bố đa dạng về các đặc điểm

doanh nghiệp và nhà quản trị. Về xếp hạng khách sạn, nhóm khách sạn 3 sao có tỷ lệ phản hồi cao nhất chiếm tỷ lệ cao nhất (37,7%), tiếp theo là khách sạn 4 sao (19,2%) và 2 sao (18,7%), trong khi khách sạn 5 sao chiếm tỷ lệ thấp hơn (7,5%). Xét về thời gian hoạt động của khách sạn, nhóm có từ 5 – 10 năm kinh nghiệm chiếm tỷ lệ cao nhất (46,8%), kế tiếp là nhóm dưới 5 năm (27,4%) và nhóm trên 10 năm (25,8%), Điều này cho thấy mẫu khảo sát gồm cả khách sạn mới thành lập và có bề dày kinh nghiệm.

Về quy mô nhân sự, phần lớn doanh nghiệp có dưới 30 nhân sự, trong đó nhóm dưới 10 nhân sự chiếm 39,8%, nhóm từ 10 – 30 nhân sự chiếm 46,2%, và nhóm trên 30 nhân sự chỉ chiếm 14,0%. Điều này phản ánh đặc điểm chung của ngành khách sạn, với phần lớn doanh nghiệp có quy mô nhỏ và vừa. Xét về yếu tố nhân khẩu học của nhà quản trị, nam giới chiếm 59,4% và nữ giới chiếm 40,6%, cho thấy vai trò lãnh đạo trong ngành khách sạn vẫn có xu hướng nghiêng về nam giới. Về độ tuổi, nhóm từ 30 – 40 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất (45,7%), tiếp theo là nhóm trên 40 tuổi (31,7%) và nhóm dưới 30 tuổi (22,6%), phản ánh rằng phần lớn các nhà quản trị có kinh nghiệm làm việc đáng kể trước khi giữ vị trí quản lý.

Xét về trình độ học vấn, phần lớn các nhà quản lý trong ngành khách sạn tại Tp, HCM có bằng đại học chiếm 72,3%, tiếp theo là cao đẳng với 16,4%, và sau đại học chiếm 11,3%. Điều này cho thấy mức học vấn của các nhà quản lý tương đối cao, góp phần đảm bảo năng lực quản lý và khả năng điều hành hiệu quả các doanh nghiệp khách sạn. Nhìn chung, mẫu khảo sát được đánh giá là tương đối đại diện, với sự phân bố hợp lý về thời gian hoạt động, quy mô doanh nghiệp, giới tính và độ tuổi của các nhà quản lý.

4.3 Kiểm định mô hình nghiên cứu giai đoạn 1

4.3.1 Đánh giá độ tin cậy thang đo

Theo (Hair và cộng sự, 2013) độ tin cậy được định nghĩa là mức độ ổn định và nhất quán của một công cụ đo lường. Hai phương pháp thường được sử dụng để thiết lập độ tin cậy bao gồm Cronbach's Alpha và Độ tin cậy tổng hợp (CR).

Bảng 4.2. Độ tin cậy thang đo

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
BP	0,852	0,854	0,900	0,693
CF	0,836	0,836	0,901	0,753
CI	0,885	0,885	0,929	0,813
EF	0,781	0,782	0,873	0,695
HC	0,867	0,868	0,910	0,716
INC	0,769	0,770	0,867	0,685
LD	0,808	0,814	0,874	0,636
PI	0,870	0,872	0,911	0,720
SC	0,845	0,849	0,906	0,763
SCC	0,864	0,865	0,907	0,710
SQM	0,773	0,777	0,855	0,596
TC	0,851	0,851	0,909	0,770
TEL	0,834	0,838	0,889	0,668

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích, 2025)

Trước tiên, hệ số Cronbach's Alpha cung cấp ước tính về độ tin cậy dựa trên mối quan hệ tương quan giữa các biến quan sát. Dựa trên đề xuất của Devellis (2016) về ngưỡng chấp nhận được áp dụng đối với hệ số Cronbach's Alpha trong việc đánh giá độ tin cậy của thang đo, Bảng 4.2 (phụ lục 9) cho thấy: cả 13 thang đo các khái niệm bậc 1 đều có hệ số Cronbach's Alpha > 0,70 (hệ số Cronbach dao động từ 0,769 đến 0,885), điều này chứng tỏ cả 13 thang đo này có độ tin cậy tốt.

Thứ hai, độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR) được sử dụng để đánh giá mức độ nhất quán nội tại của thang đo trong các mô hình CFA/SEM. So với Cronbach's Alpha, CR không giả định sự đóng góp bằng nhau của các biến quan sát mà dựa trên hệ số tải chuẩn hóa, do đó phản ánh chính xác hơn độ tin cậy của thang đo. Tuy nhiên, CR không hoàn toàn thay thế Cronbach's Alpha mà thường được sử dụng kết hợp để cung cấp đánh giá toàn diện về độ tin cậy nội tại (Netemeyer và cộng sự, 2003). Dựa trên Bảng 4.2 (phụ lục 9), giá trị độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR) dao động trong khoảng 0,855 – 0,929, đều lớn hơn 0,7, cho thấy các thang đo đạt mức độ tin cậy nội bộ cao và nhất quán (Hair và cộng sự, 2014).

Kết luận: Các kết quả kiểm định cho 13 khái niệm với 46 biến quan sát đều đáp ứng các tiêu chí đánh giá độ tin cậy của thang đo, khẳng định tính ổn định và đáng tin

cây của các thang đo sử dụng trong nghiên cứu.

4.3.2 Đánh giá giá trị hội tụ

Giá trị hội tụ (Convergent Validity) phản ánh mức độ mà các biến quan sát trong cùng một yếu tố có mối tương quan cao với nhau (Bagozzi và cộng sự, 1991). Khi đánh giá mức độ hội tụ, các nhà nghiên cứu thường xem xét hệ số tải bên ngoài (Outer Loading) của các chỉ số, đồng thời kiểm tra phương sai trung bình trích ra (Average Variance Extracted – AVE) nhằm xác định mức độ giải thích của các biến quan sát đối với yếu tố tiềm ẩn.

Thứ nhất, tải trọng bên ngoài là các mối quan hệ ước tính trong các mô hình đo lường phản chiếu (nghĩa là các mũi tên từ biến tiềm ẩn đến các chỉ số của nó). Tải trọng bên ngoài cao trên một cấu trúc cho thấy rằng các chỉ số liên quan có nhiều điểm chung, được ghi lại bởi cấu trúc. Căn cứ vào bảng 4.3 (phụ lục 9), tất cả các biến quan sát được sử dụng để đo lường các khái niệm tiềm ẩn đều có hệ số tải ngoài lớn hơn ngưỡng đề xuất là 0,7 nên đều được chấp nhận.

Thứ hai, phương sai trung bình được rút trích là một thước đo giá trị hội tụ, AVE thể hiện phương sai trung bình cho mỗi cấu trúc tiềm ẩn trong mô hình phản chiếu. Khi giá trị AVE lớn hơn hoặc bằng 0,50, chứng tỏ một thang đo đạt giá trị hội tụ (Chin, 1998); (Höck và Ringle, 2010), nghĩa là các yếu tố sẽ giải thích ít nhất một nửa phương sai của các chỉ báo tương đương, Căn cứ vào Bảng 4.2, cho thấy tất cả các thang đo đều có giá trị AVE > 0,50 nên đều đạt yêu cầu.

Kết luận: Trên cơ sở đánh giá về sự hội tụ của thang đo dựa trên hai chỉ tiêu là hệ số tải ngoài và AVE, kết luận các thang đo đạt mức độ chính xác về sự hội tụ.

Bảng 4.3. Hệ số tải ngoài của các biến quan sát

Biến quan sát	BP	CF	CI	EF	HC	INC	LĐ	PI	SC	SCC	SQM	TC	TEL
BP1	0,864												
BP2	0,836												
BP3	0,785												
BP4	0,844												
CF1		0,872											
CF2		0,884											
CF3		0,847											
CI1			0,902										
CI2			0,886										
CI3			0,917										
EF1				0,844									
EF2				0,843									
EF3				0,814									
HC1					0,823								
HC2					0,886								
HC3					0,820								
HC4					0,854								
INC1						0,869							
INC2						0,798							
INC3						0,816							
LĐ1							0,717						
LĐ2							0,817						
LĐ3							0,827						
LĐ4							0,823						

Biến quan sát	BP	CF	CI	EF	HC	INC	LD	PI	SC	SCC	SQM	TC	TEL
PI1								0,881					
PI2								0,862					
PI3								0,785					
PI4								0,863					
SC1									0,836				
SC2									0,892				
SC3									0,891				
SCC1										0,834			
SCC2										0,857			
SCC3										0,853			
SCC4										0,826			
SQM1											0,707		
SQM2											0,782		
SQM3											0,831		
SQM4											0,762		
TC1												0,882	
TC2												0,881	
TC3												0,87	
TEL1													0,745
TEL2													0,831
TEL3													0,845
TEL4													0,844

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích, 2025)

4.3.3 Đánh giá giá trị phân biệt

Tiêu chí Fornell Larcker

Giá trị phân biệt cho thấy tính khác biệt của một cấu trúc khi so sánh với các cấu trúc khác trong mô hình. Nguyên tắc là các biến phải liên quan nhiều hơn đến yếu tố của chúng so với các yếu tố khác (Bagozzi và cộng sự, 1991). Theo tiêu chí Fornell và Larcker (Fornell và Larcker, 1981) thì tính phân biệt được đảm bảo khi căn bậc hai của AVE cho mỗi biến tiềm ẩn cao hơn tất cả tương quan giữa các biến tiềm ẩn với nhau. Trong nghiên cứu này, căn bậc hai của AVE (in đậm và nghiêng) cho một cấu trúc thì lớn hơn mỗi tương quan của nó với các cấu trúc khác (chi tiết tại bảng 4.4). Do đó, có thể kết luận các đo lường/ các biến nghiên cứu đạt được giá trị phân biệt.

Tiêu chí HTMT

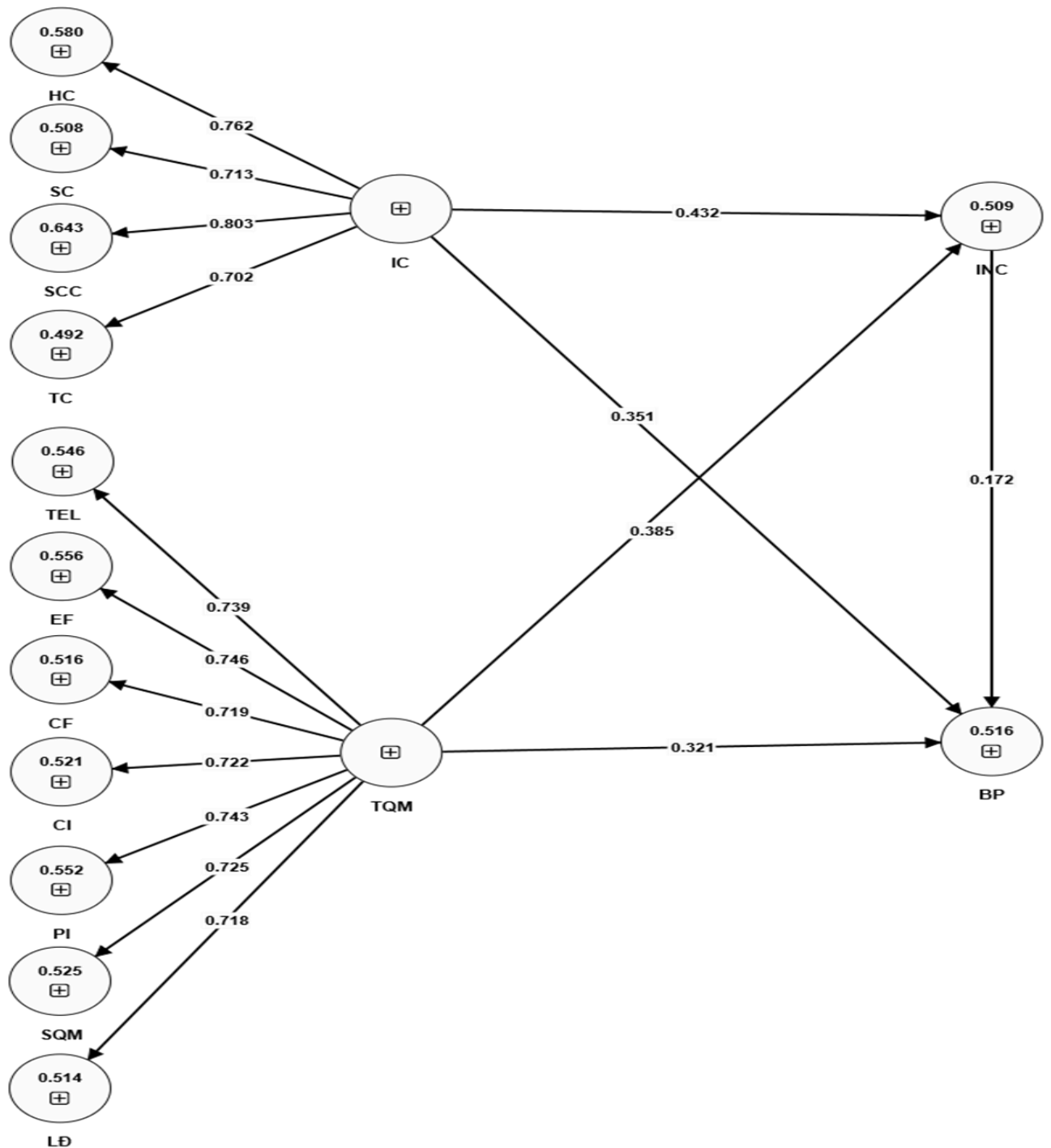
Với chỉ số HTMT, Garson (2016) cho rằng giá trị phân biệt giữa hai biến tiềm ẩn được đảm bảo khi chỉ số HTMT nhỏ hơn 1, (Henseler và cộng sự, 2015) đề xuất giá trị HTMT dưới 0,9. Trong khi Clark và Watson (1995) thì định ra giá trị chuẩn là nhỏ hơn 0,85, Đây là nghiên cứu có phát triển và kiểm định thang đo mới nên các hệ số kiểm định không nhất định phải quá nghiêm ngặt. Vì vậy, nghiên cứu lựa chọn theo tiêu chuẩn của Garson (2016) khi xét giá trị HTMT. Kết quả bảng 4.5 cho thấy các giá trị HTMT đều < 1,0, Vì vậy, có thể kết luận thang đo các khái niệm đạt được tính phân biệt.

Kết luận: Kết quả đánh giá mô hình đo lường, thông qua việc kiểm định mức độ tin cậy nội bộ, giá trị hội tụ (convergent validity) và giá trị phân biệt (discriminant validity), cho thấy tất cả các tập biến quan sát sử dụng để đo lường các khái niệm nghiên cứu đều đạt yêu cầu về độ tin cậy và tính hợp lệ. Đồng thời, các thang đo cũng đáp ứng tiêu chí giá trị phân biệt, từ đó đảm bảo điều kiện để tiến hành giai đoạn đánh giá mô hình cấu trúc (Structural Model Analysis).

4.3.4 Đánh giá tác động đến 2 biến phụ thuộc

Trong giai đoạn 1 của phân tích SEM, việc đánh giá tác động lên biến phụ thuộc thông qua phân tích đường dẫn (path analysis) là trong mô hình SEM, giai đoạn này nhằm đánh giá các mối quan hệ giả thuyết giữa các biến tiềm ẩn bằng cách xác định chiều hướng tác động, mức độ ảnh hưởng và ý nghĩa thống kê của từng quan hệ trong mô hình. Kết quả phân tích đường dẫn không chỉ cho phép xác định mức độ hỗ trợ của dữ liệu thực nghiệm đối với các giả thuyết nghiên cứu, mà còn cung cấp cơ sở để tiếp

tục kiểm định các mối quan hệ phức tạp hơn như tác động trung gian, điều tiết hoặc các cấu trúc nhân quả mở rộng khác. Do đó, đây là một bước quan trọng trong quá trình đánh giá tính phù hợp và giải thích của mô hình SEM (Hair và cộng sự, 2019).



Hình 4.1. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc giai đoạn 1 (SEM – PLS)

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích, 2025)

Kết quả kiểm định mô hình SEM ở giai đoạn 1 cho thấy các mối quan hệ trực tiếp giữa các biến nghiên cứu đều có ý nghĩa và phù hợp với kỳ vọng lý thuyết. Cụ thể, vốn tri thức (IC), quản lý chất lượng toàn diện (TQM) và năng lực đổi mới (INC) đều

tác động trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh, với các hệ số Beta chuẩn hóa lần lượt là 0,351; 0,321 và 0,172. Các kết quả này cho thấy vốn tri thức là nhân tố có mức độ ảnh hưởng mạnh nhất đến hiệu quả kinh doanh, tiếp theo là TQM, trong khi năng lực đổi mới đóng vai trò hỗ trợ với mức tác động thấp hơn nhưng vẫn có ý nghĩa.

Đối với biến phụ thuộc trung gian là năng lực đổi mới, kết quả phân tích cho thấy cả vốn tri thức và quản lý chất lượng toàn diện đều có ảnh hưởng tích cực và đáng kể. Cụ thể, hệ số Beta chuẩn hóa của IC đối với INC đạt 0,432, trong khi của TQM đạt 0,385, phản ánh vai trò nổi trội hơn của vốn tri thức so với TQM trong việc thúc đẩy năng lực đổi mới của doanh nghiệp khách sạn.

Tổng hợp các kết quả kiểm định giai đoạn 1 cho thấy tồn tại mối quan hệ nhân quả rõ ràng từ các biến độc lập (IC và TQM) đến các biến phụ thuộc (INC và BP). Điều này khẳng định giá trị giải thích của mô hình nghiên cứu, đồng thời cho thấy các giả thuyết đề xuất đều được hỗ trợ về mặt thực nghiệm. Những phát hiện ban đầu này tạo cơ sở vững chắc cho việc tiếp tục kiểm định mô hình ở giai đoạn 2 nhằm làm rõ hơn vai trò trung gian của năng lực đổi mới trong các mối quan hệ nghiên cứu.

Bảng 4.4. Giá trị phân biệt (Fornell - Larcker criterion)

	BP	CF	CI	EF	HC	INC	LĐ	PI	SC	SCC	SQM	TC	TEL
BP	0,833												
CF	0,460	0,868											
CI	0,467	0,473	0,902										
EF	0,470	0,536	0,482	0,834									
HC	0,479	0,350	0,245	0,287	0,846								
INC	0,591	0,498	0,475	0,449	0,448	0,828							
LĐ	0,421	0,437	0,456	0,428	0,254	0,430	0,797						
PI	0,468	0,426	0,436	0,463	0,220	0,474	0,470	0,849					
SC	0,398	0,187	0,234	0,161	0,406	0,464	0,281	0,176	0,874				
SCC	0,550	0,416	0,373	0,368	0,444	0,546	0,416	0,434	0,422	0,843			
SQM	0,444	0,431	0,431	0,514	0,275	0,429	0,464	0,402	0,192	0,415	0,772		
TC	0,431	0,276	0,287	0,255	0,363	0,430	0,275	0,338	0,395	0,435	0,173	0,878	
TEL	0,398	0,430	0,431	0,465	0,251	0,381	0,410	0,506	0,163	0,336	0,498	0,201	0,817

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích, 2025)

Bảng 4.5. Hệ số Heterotrait - Monotrait Ration (HTMT)

	BP	CF	CI	EF	HC	INC	LĐ	PI	SC	SCC	SQM	TC	TEL
BP													
CF	0,545												
CI	0,538	0,550											
EF	0,576	0,663	0,579										
HC	0,556	0,411	0,280	0,349									
INC	0,730	0,621	0,575	0,579	0,549								
LĐ	0,509	0,533	0,538	0,537	0,302	0,546							
PI	0,544	0,499	0,496	0,560	0,254	0,580	0,561						
SC	0,468	0,222	0,269	0,195	0,474	0,575	0,339	0,204					
SCC	0,641	0,49	0,427	0,449	0,513	0,670	0,498	0,501	0,493				
SQM	0,547	0,537	0,520	0,661	0,335	0,554	0,582	0,487	0,236	0,506			
TC	0,505	0,327	0,331	0,312	0,423	0,531	0,335	0,393	0,464	0,508	0,213		
TEL	0,472	0,514	0,501	0,578	0,294	0,475	0,497	0,590	0,193	0,394	0,619	0,238	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích, 2025)

4.4 Đánh giá mô hình nghiên cứu giai đoạn 2

Để kiểm định mô hình đo lường giai đoạn 2, nghiên cứu sử dụng lại dữ liệu tại mục Latent variable tại kết quả PLS Algorithm khi kiểm định mô hình đo lường giai đoạn 1 để chuyển biến tiềm ẩn bậc 2 Vốn tri thức (Intellectual capital) và Quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management -TQM) thành biến tiềm ẩn bậc 1. Các bước thực hiện như sau:

- Bước 1, chuyển dữ liệu sau khi chạy PLS Algorithm, cụ thể là dữ liệu tại mục Latent variable của các biến tiềm ẩn vào file excel dữ liệu ban đầu. Sau đó, dữ liệu này được cập nhật vào phần mềm Smart PLS 4.1

- Bước 2, xây dựng lại mô hình nghiên cứu chuyển đổi từ mô hình chứa biến bậc 2 sang mô hình chỉ chứa biến bậc 1, sử dụng dữ liệu được cập nhật tại bước 1. Trong mô hình chuyển đổi này, vốn tri thức (Intellectual Capital – IC) được coi là biến tiềm ẩn bậc 1 bao gồm bốn biến quan sát: vốn nhân lực (Human Capital – HC), vốn cấu trúc (Structural Capital – SC), vốn xã hội (Social Capital – SCC) và vốn công nghệ (Technological Capital – TC).

Tương tự, Quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management – TQM) được xác định là biến tiềm ẩn bậc 1 với bảy biến quan sát: lãnh đạo (Leadership – LD), đào tạo (Training & Employee Learning – TEL), hoàn thành công việc của nhân viên (Employee Fulfillment – EF), tập trung vào khách hàng (Customer Focus – CF), cải tiến liên tục (Continuous Improvement – CI), quản lý chất lượng nhà cung cấp (Supplier Quality Management – SQM) và quản lý quy trình (Process Improvement – PI).

4.4.1 Đánh giá độ tin cậy

Bảng 4.6. Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo nghiên cứu giai đoạn 2

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
BP	0,852	0,854	0,900	0,693
IC	0,736	0,745	0,834	0,558
INC	0,769	0,770	0,867	0,685
TQM	0,855	0,856	0,889	0,534

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích, 2025)

Kết quả cho thấy Cronbach's alpha của các cấu trúc dao động từ 0,736 đến 0,855 cao hơn ngưỡng khuyến nghị là 0,7 của (DeVellis, 2012). Đồng thời, độ tin cậy tổng hợp (CR) của các cấu trúc cũng giao động từ 0,834 đến 0,9 phù hợp với yêu cầu của (Hair và cộng sự, 2014).

4.4.2 Đánh giá độ hội tụ

Hệ số tải ngoài nhân tố (Factor Loading – FL) của các biến quan sát dao động trong khoảng 0,712 đến 0,869, đều vượt ngưỡng khuyến nghị 0,700 theo (Hair và cộng sự, 2017). Đồng thời, phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted – AVE) của các thang đo nghiên cứu nằm trong khoảng 0,534 – 0,693 (Bảng 4.6), cao hơn đáng kể so với ngưỡng tối thiểu 0,5 được đề xuất bởi (Fornell và Larcker, 1981). Do đó, các thang đo sử dụng trong giai đoạn 2 đáp ứng tiêu chuẩn về giá trị hội tụ (convergent validity),

Bảng 4.7. Kết quả đánh giá outer loading giai đoạn 2

Biến quan sát	BP	IC	INC	TQM
BP1	0,864			
BP2	0,836			
BP3	0,785			
BP4	0,843			
CF				0,738
CI				0,731
EF				0,764
LĐ				0,712
PI				0,727
SQM				0,726
TEL				0,717
INC1			0,869	
INC2			0,798	
INC3			0,816	
HC		0,740		
SC		0,727		
SCC		0,800		
TC		0,718		

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích, 2025)

4.4.3 Đánh giá độ phân biệt

Kết quả đánh giá tiêu chí HTMT (Bảng 4.8) cho thấy tất cả các giá trị HTMT đều thấp hơn ngưỡng 0,9 theo khuyến nghị của (Henseler và cộng sự, 2015). Điều này cho thấy các biến quan sát trong nghiên cứu đều đáp ứng yêu cầu về giá trị phân biệt (discriminant validity), đảm bảo rằng mỗi yếu tố tiềm ẩn đo lường các khía cạnh riêng biệt của khái niệm nghiên cứu.,

Bảng 4.8. Giá trị phân biệt qua tiêu chí HTMT

	BP	IC	INC	TQM
BP				
IC	0,784			
INC	0,730	0,839		
TQM	0,717	0,646	0,756	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích, 2025)

Bảng 4.9. Giá trị phân biệt qua tiêu chí Fornell Larcker

	BP	IC	INC	TQM
BP	0,833			
IC	0,627	0,747		
INC	0,591	0,635	0,828	
TQM	0,613	0,525	0,616	0,731

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích, 2025)

Dựa trên bảng 4.9, giá trị phân biệt của các biến được đánh giá theo tiêu chí Fornell-Larcker, Theo phương pháp này, giá trị căn bậc hai của phương sai trích (AVE) của mỗi biến phải lớn hơn các hệ số tương quan giữa biến đó với các biến còn lại, Kết quả phân tích cho thấy: Giá trị của AVE đối với các biến BP, IC, INC và TQM đều lớn hơn các hệ số tương quan tương ứng giữa chúng. Kết quả này cho thấy mỗi biến trong mô hình có giá trị phân biệt tốt, tức là các biến đo lường các khái niệm riêng biệt không bị trùng lặp. Do đó, mô hình nghiên cứu đáp ứng yêu cầu về giá trị phân biệt theo tiêu chí Fornell-Larcker, đồng thời đảm bảo tính hợp lệ của các thang đo cho các phân tích tiếp theo.

Vậy, tại giai đoạn này, giá trị phân biệt của các cấu trúc cũng được đảm bảo.

4.4.4 Kiểm định mô hình cấu trúc

4.4.4.1 Đánh giá đa cộng tuyến

Đánh giá đa cộng tuyến được thực hiện nhằm kiểm tra mối quan hệ tuyến tính giữa các biến độc lập, bởi vì nếu hiện tượng đa cộng tuyến xuất hiện, các biến độc lập sẽ không còn thực sự độc lập, dẫn đến khó khăn trong việc ước lượng chính xác các tham số của mô hình.

Kết quả nghiên cứu cho thấy chỉ số VIF của các biến độc lập dao động trong khoảng 1,381 – 2,056, thấp hơn đáng kể so với ngưỡng loại trừ 5, cho phép khẳng định rằng không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình nghiên cứu, từ đó đảm bảo tính tin cậy và ổn định của các ước lượng mô hình.

Bảng 4.10. Hệ số phóng đại phương sai - VIF

	BP	IC	INC	TQM
BP				
IC	1,763		1,381	
INC	2,056			
TQM	1,693		1,381	

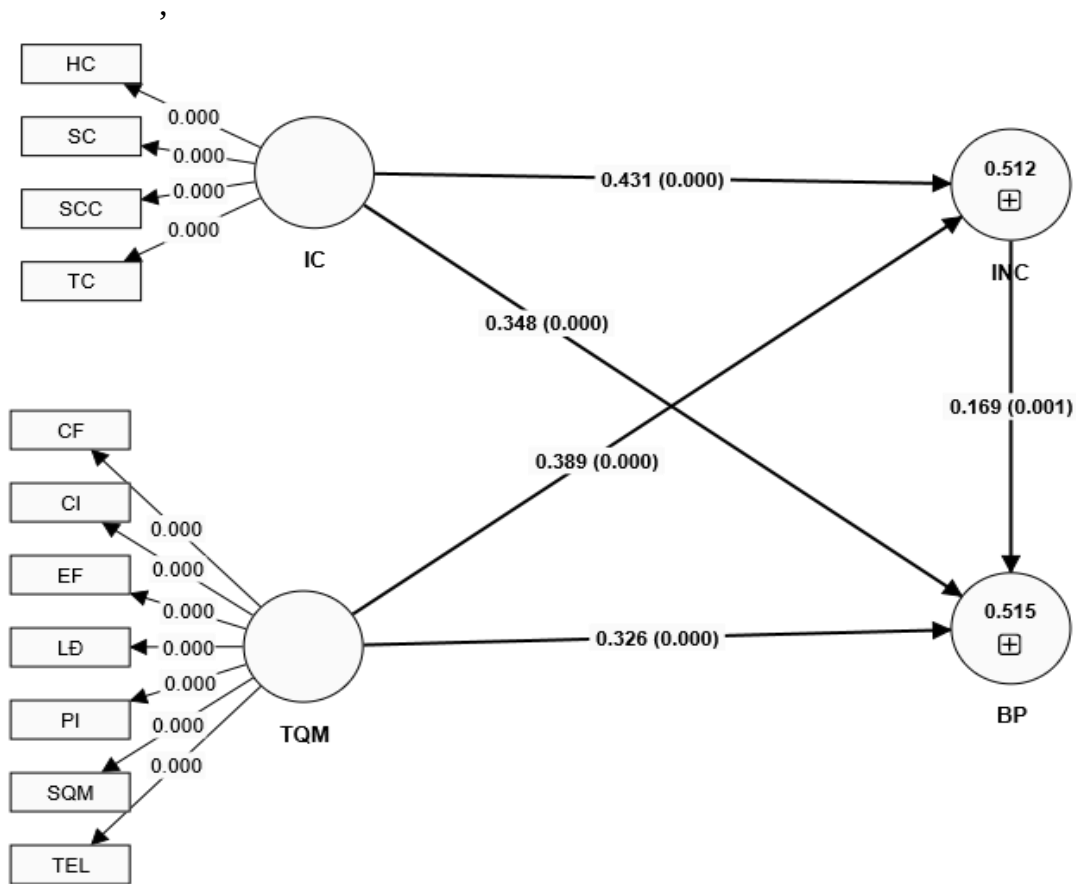
(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích, 2025)

4.4.4.2 Hệ số đường dẫn

Việc xem xét ý nghĩa thống kê của các mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu nhằm xác định mức độ phù hợp của các mối quan hệ này và đưa ra kết luận về các giả thuyết nghiên cứu. Trước tiên, đánh giá mức ý nghĩa thống kê được thực hiện thông qua giá trị p-value, sau đó xem xét sự phù hợp của các mối quan hệ giữa các biến có ý nghĩa thống kê dựa trên giá trị của hệ số đường dẫn (path coefficient). Theo (Hair Jr và cộng sự, 2016), giá trị tiêu chuẩn của hệ số đường dẫn dao động trong khoảng $[-1;1]$: hệ số đường dẫn gần 1 biểu thị mối quan hệ cùng chiều mạnh và có ý nghĩa thống kê, trong khi giá trị gần 0 cho thấy mối quan hệ yếu, và bằng 0 có nghĩa là không tồn tại ý nghĩa thống kê.

Dữ liệu được phân tích bằng phương pháp PLS được giả định là không tuân theo phân phối chuẩn, do đó ý nghĩa thống kê của các hệ số, bao gồm cả hệ số đường dẫn, không thể được kiểm định thông qua các phép thử tham số truyền thống thường sử dụng trong phân tích hồi quy. Do đó, phương pháp PLS sử dụng phân tích Bootstrap phi tham

số để kiểm định ý nghĩa thống kê của các hệ số (Hair và cộng sự, 2014). Việc xác định xem hệ số đường dẫn có khác biệt đáng kể so với 0 hay không được thực hiện thông qua các giá trị được ước lượng từ quá trình Bootstrapping.



Hình 4.2. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc (SEM – PLS)

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích, 2025)

Với những trình bày nêu trên, bước tiếp theo sẽ kiểm định mô hình thông qua việc tính toán các ước lượng và chạy bootstrap 5.000 lần để xác định mức ý nghĩa thống kê, Bảng 4.11 trình bày tổng hợp kết quả đánh giá các giả thuyết trong mô hình cấu trúc dựa trên phân tích bằng phần mềm SmartPLS 4,1 cụ thể như sau:

Bảng 4.11. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Kết luận
IC -> BP	0,348	0,349	0,040	8,655	0,000	Chấp nhận
IC -> INC	0,431	0,432	0,039	11,064	0,000	Chấp nhận
INC -> BP	0,169	0,169	0,053	3,217	0,001	Chấp nhận

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Kết luận
TQM -> BP	0,326	0,327	0,039	8,338	0,000	Chấp nhận
TQM -> INC	0,389	0,390	0,037	10,397	0,000	Chấp nhận

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích, 2025)

Bảng kết quả phân tích mô hình SEM minh họa các mối quan hệ giữa bốn biến chính: Vốn tri thức (IC), Quản lý chất lượng toàn diện (TQM), Năng lực đổi mới (INC) và Hiệu quả kinh doanh (BP), Các chỉ số hệ số hồi quy (O), độ lệch chuẩn (STDEV), giá trị t thống kê (T-statistics) và giá trị p (P-values) được sử dụng nhằm đánh giá mức độ tác động cũng như ý nghĩa thống kê của từng mối quan hệ trong mô hình.

Kết quả phân tích cho thấy tất cả các mối quan hệ trong mô hình đều đạt ý nghĩa thống kê với P-values < 0,05, xác nhận rằng các giả thuyết đề xuất đều được chấp nhận. Hơn nữa, tất cả các giá trị t đều lớn hơn 1,96, đạt mức ý nghĩa thống kê với độ tin cậy 95%, từ đó khẳng định rằng các tác động giữa các biến trong mô hình nghiên cứu là có ý nghĩa.

Xét về mức độ tác động, IC ảnh hưởng mạnh đến INC ($\beta = 0,431$, $p < 0,001$), cho thấy vai trò quan trọng của vốn tri thức trong việc thúc đẩy năng lực đổi mới. Tương tự, TQM cũng có tác động đáng kể đến INC ($\beta = 0,389$, $p < 0,001$), nhấn mạnh tầm quan trọng của quản lý chất lượng toàn diện đối với năng lực đổi mới của doanh nghiệp, Trong khi đó, IC có tác động trực tiếp đến BP ($\beta = 0,348$, $p < 0,001$), chứng tỏ rằng vốn tri thức không chỉ cải thiện năng lực đổi mới mà còn có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh. Một kết quả tương tự cũng được ghi nhận đối với tác động của TQM đến BP ($\beta = 0,326$, $p < 0,001$), cho thấy quản lý chất lượng toàn diện đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Đáng chú ý, tác động của INC đến BP ($\beta = 0,169$, $p = 0,001$) có ý nghĩa thống kê nhưng mức độ ảnh hưởng thấp hơn so với những yếu tố còn lại. Điều này cho thấy rằng mặc dù năng lực đổi mới tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh, nhưng mức độ ảnh hưởng có thể phụ thuộc vào các yếu tố trung gian hoặc điều tiết khác trong mô hình.

Tóm lại, kết quả phân tích cho thấy vốn tri thức và quản lý chất lượng toàn diện có tác động quan trọng đến năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh, trong đó vai trò của năng lực đổi mới đối với hiệu quả kinh doanh là có ý nghĩa nhưng không mạnh bằng các yếu tố khác. Những phát hiện này có ý nghĩa quan trọng trong việc hoạch định chiến

lược phát triển doanh nghiệp, nhấn mạnh tầm quan trọng của đầu tư vào tri thức và quản lý chất lượng để cải thiện hiệu quả hoạt động.

Bảng 4.12. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu biến trung gian

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
TQM -> INC -> BP	0,066	0,066	0,022	3,058	0,002
IC -> INC -> BP	0,073	0,073	0,024	3,026	0,002

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích, 2025)

Bảng 4.12 trình bày kết quả kiểm định vai trò trung gian của biến năng lực đổi mới (INC) trong mối quan hệ giữa các biến quản lý chất lượng toàn diện (TQM), vốn tri thức (IC) và hiệu quả kinh doanh (BP). Kết quả cho thấy hai đường tác động gián tiếp đều có ý nghĩa thống kê với giá trị T-statistics lớn hơn 1,96 và p-value đều bằng 0,002 ($< 0,05$), cho thấy các giả thuyết về vai trò trung gian đều được chấp nhận.

Cụ thể, tác động gián tiếp TQM $\rightarrow$ INC $\rightarrow$ BP có hệ số đường dẫn O = 0,066, cho thấy Quản lý chất lượng toàn diện ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh thông qua năng lực đổi mới. Tương tự, tác động IC $\rightarrow$ INC $\rightarrow$ BP với hệ số O = 0,073 xác nhận vai trò trung gian của năng lực đổi mới (INC) trong mối quan hệ giữa vốn tri thức (IC) và hiệu quả kinh doanh (BP).

Những kết quả này củng cố luận điểm rằng năng lực đổi mới đóng vai trò cầu nối quan trọng trong việc chuyển hóa tác động của vốn tri thức và quản lý chất lượng toàn diện đến hiệu quả kinh doanh, góp phần nâng cao tính ứng dụng của mô hình nghiên cứu.

Bảng 4.13. Phân tích tác động trung gian

Mối quan hệ giữa các biến	Tác động gián tiếp	Tổng tác động	VAF (%)	Ảnh hưởng của vai trò trung gian
TQM -> INC -> BP	0,066	0,392	16,83%	Tác động không đáng kể
IC -> INC -> BP	0,073	0,421	17,33 %	Tác động không đáng kể

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích, 2025)

Phân tích vai trò trung gian của năng lực đổi mới trong mô hình nghiên cứu được trình bày tại Bảng 4.13 cho thấy mức độ tác động gián tiếp của vốn tri thức (IC)

và quản lý chất lượng toàn diện (TQM) đến hiệu quả kinh doanh thông qua năng lực đổi mới (INC). Cụ thể, chỉ số VAF (Variance Accounted For) của IC thông qua INC đạt 17,33%, trong khi TQM thông qua INC đạt 16,83%. Theo ngưỡng đánh giá được đề xuất bởi Hair và cộng sự (2017), các giá trị này phản ánh sự tồn tại của tác động trung gian nhưng ở mức độ hạn chế, cho thấy vai trò trung gian của năng lực đổi mới là có ý nghĩa thống kê song chưa thực sự mạnh.

Kết quả này hàm ý rằng, mặc dù năng lực đổi mới góp phần chuyển hóa vốn tri thức và các thực hành TQM thành hiệu quả kinh doanh, song mối quan hệ này có thể còn chịu ảnh hưởng của các biến tiềm ẩn khác, bao gồm các yếu tố trung gian hoặc điều tiết chưa được đưa vào mô hình, cũng như đặc điểm cấu trúc mẫu và bối cảnh đặc thù của ngành khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh. Do đó, tác động gián tiếp quan sát được có thể chưa phản ánh đầy đủ cơ chế chuyển hóa nguồn lực và thực hành quản trị thành kết quả hoạt động.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất các hướng phát triển trong tương lai nhằm hoàn thiện và mở rộng kết quả hiện tại. Cụ thể, việc mở rộng phạm vi nghiên cứu sang các khu vực và phân khúc khách sạn khác, kết hợp với thiết kế nghiên cứu theo chiều dọc, được kỳ vọng sẽ cho phép kiểm định sâu sắc hơn các mối quan hệ nhân quả, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của năng lực đổi mới trong mối liên kết giữa vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện và hiệu quả kinh doanh.

4.4.4.3 Đánh giá hệ số xác định R^2 điều chỉnh

Hệ số R^2 đo lường khả năng dự báo của mô hình, thể hiện ảnh hưởng tổng hợp của biến ngoại sinh lên biến nội sinh (J, F, Hair Jr và cộng sự, 2016), R^2 có giá trị trong khoảng $[0, 1]$, R^2 càng cao tức là mô hình có khả năng dự báo càng tốt, độ lớn được chấp nhận của R^2 tùy vào độ phức tạp của mô hình và chuyên ngành nghiên cứu (J, F, Hair Jr và cộng sự, 2016). Thông thường, giá trị R^2 bằng 0,20 được xem là cao trong các lĩnh vực NC hành vi, mang tính chất khám phá (J, F, Hair và cộng sự, 2017).

Tuy nhiên, để tránh sự thiên lệch khi lựa chọn các biến độc lập không có ý nghĩa thống kê cao vào trong mô hình làm R^2 tăng lên, giá trị R^2 điều chỉnh (R^2_{adj}) được sử dụng để thay thế cho R^2 (Hair và cộng sự, 2016).

Bảng 4.14. Giá trị R^2 điều chỉnh

	R-square	R-square adjusted
BP	0,518	0,515
INC	0,514	0,512

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích, 2025)

Bảng 4.14 cho thấy giá trị R^2 của biến hiệu quả kinh doanh (BP) đạt 0,518, trong khi của biến năng lực đổi mới (INC) đạt 0,514. Điều này cho thấy các biến độc lập trong mô hình có khả năng giải thích khoảng 51,8% phương sai của hiệu quả kinh doanh và 51,4% phương sai của năng lực đổi mới. Đây là mức độ giải thích tương đối cao, đặc biệt đối với các nghiên cứu trong lĩnh vực hành vi tổ chức và quản lý doanh nghiệp. Kết quả cho thấy giá trị R^2 điều chỉnh của BP là 0,515, thấp hơn nhẹ so với R^2 , và giá trị R^2 điều chỉnh của INC là 0,512, cũng có mức chênh lệch nhỏ. Điều này cho thấy rằng các biến độc lập trong mô hình đều có đóng góp thực sự vào việc giải thích biến phụ thuộc, và mô hình không bị lạm dụng bởi các biến không có ý nghĩa thống kê.

Nhìn chung, kết quả phân tích hệ số R^2 và R^2 điều chỉnh cho thấy mô hình có khả năng dự báo tốt, với mức độ giải thích đáng kể đối với hai biến phụ thuộc chính. Điều này khẳng định rằng các biến độc lập trong nghiên cứu có ảnh hưởng quan trọng đến hiệu quả kinh doanh và năng lực đổi mới, từ đó cung cấp cơ sở vững chắc cho các khuyến nghị quản lý trong thực tiễn.

4.4.4.4 Đánh giá hệ số tác động f^2

Chỉ số f^2 đánh giá xem liệu rằng có một biến độc lập quan trọng nào có tác động đáng kể mà không có trong mô hình hay không.

Bên cạnh việc đánh giá mức độ giải thích của các biến độc lập đối với biến phụ thuộc thông qua hệ số xác định R^2 , nghiên cứu cũng xem xét việc liệu có tồn tại biến độc lập nào bị bỏ qua nhưng vẫn có ảnh hưởng đáng kể đến biến phụ thuộc hay không. Đây là bước thực hiện kiểm tra tác động bằng hệ số f^2 (J, F, Hair và cộng sự, 2019).

Theo (Cohen và J, 1988), f^2 là mức độ ảnh hưởng của từng cấu trúc tiềm ẩn ngoại sinh đến cấu trúc tiềm ẩn nội sinh. Các giá trị f^2 với: 0,35 (*hiệu ứng mạnh*), 0,15 (*hiệu ứng vừa phải*) và 0,02 (*hiệu ứng yếu*).

Bảng 4.15. Hệ số f^2

	BP	IC	INC	TQM
BP				
IC	0,142		0,276	
INC	0,029			
TQM	0,13		0,226	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích, 2025)

Dựa trên Bảng 4.15, có thể đưa ra nhận xét như sau:

Biến vốn tri thức (IC) có ảnh hưởng trung bình đến hiệu quả kinh doanh (BP) với $f^2 = 0,142$, ở mức gần đạt ảnh hưởng vừa phải. Đồng thời, IC ảnh hưởng vừa phải đến năng lực đổi mới (INC) với $f^2 = 0,276$, cho thấy IC đóng vai trò then chốt trong việc thúc đẩy năng lực đổi mới của doanh nghiệp. Ngược lại, năng lực đổi mới (INC) có ảnh hưởng yếu đến hiệu quả kinh doanh (BP) với $f^2 = 0,029$. Về phía quản lý chất lượng toàn diện (TQM), biến này có ảnh hưởng yếu đến hiệu quả kinh doanh (BP) với $f^2 = 0,13$, nhưng lại tác động vừa phải đến năng lực đổi mới (INC) với $f^2 = 0,226$, phản ánh rằng việc áp dụng các nguyên tắc quản lý chất lượng toàn diện có thể góp phần nâng cao năng lực đổi mới của doanh nghiệp.

4.4.4.5 Đánh giá khả năng dự báo mô hình Q2

Mặc dù cường độ của R^2 được sử dụng rộng rãi như một tiêu chí để đánh giá tính hợp lệ dự đoán của mô hình PLS-SEM; kỹ thuật tái sử dụng mẫu dự đoán (Q^2) cũng được sử dụng nhằm tăng cường, khẳng định cho cùng mục đích giải thích, dự báo (Chin, 2010). Nó cho thấy dữ liệu được thu thập có thể được tái tạo tốt như thế nào với sự trợ giúp của mô hình và các tham số PLS-SEM (Fornell và Larcker, 1981). Giá trị Q^2 của biến nội sinh được tác động bởi biến ngoại sinh; Giá trị Q^2 ứng với 0,02, 0,15, và 0,35: Thể hiện biến ngoại sinh có khả năng dự đoán nhỏ, trung bình và lớn đến biến nội sinh (Fornell và Larcker, 1981).

Bảng 4.16. Hệ số Q^2

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
BP	2120	1368,111	0,355
IC	2120	2120	
INC	1590	1040,538	0,346
TQM	3710	3710	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích, 2025)

Dựa trên kết quả từ Bảng 4.16, biến hiệu quả kinh doanh (BP) có $Q^2=0,355$, cho thấy mô hình có khả năng dự báo lớn đối với BP, nghĩa là các biến ngoại sinh trong mô hình (IC, TQM, INC) giải thích tốt sự biến động của biến này. Tương tự, biến năng lực đổi mới (INC) có $Q^2=0,346$, gần với ngưỡng khả năng dự báo lớn, chứng tỏ mô hình cũng dự báo khá tốt sự biến động của INC. Nhìn chung, các kết quả nghiên cứu cho thấy mô hình có khả năng dự báo hiệu quả đối với hiệu quả kinh doanh (BP) và năng lực đổi mới (INC) một cách thuyết phục. Đồng thời, chúng khẳng định vai trò quan trọng của các biến ngoại sinh như vốn tri thức (IC) và quản lý chất lượng toàn diện (TQM) trong việc giải thích sự biến động của hai biến này, qua đó góp phần nâng cao tính phù hợp và độ tin cậy của mô hình nghiên cứu.

4.5 Thảo luận kết quả nghiên cứu

4.5.1 Thảo luận mô hình đo lường

Luận án được xây dựng dựa trên cơ sở tổng hợp các nghiên cứu trước đây và đã được kiểm nghiệm thực tiễn tại các doanh nghiệp khách sạn trên địa bàn Tp.HCM. Mô hình nghiên cứu bao gồm bốn khái niệm chính, trong đó có hai khái niệm bậc hai: vốn tri thức (IC) gồm bốn thành phần là vốn nhân lực, vốn cấu trúc, vốn xã hội và vốn công nghệ; quản lý chất lượng toàn diện (TQM) bao gồm bảy nhân tố: lãnh đạo, đào tạo, hoàn thành công việc của nhân viên, tập trung vào khách hàng, cải tiến liên tục, quản lý chất lượng nhà cung cấp và quản lý quy trình. Bên cạnh đó, hai khái niệm đơn hướng (unidimensional) là năng lực đổi mới (INC) và hiệu quả kinh doanh (BP). Tổng cộng, mô hình nghiên cứu sử dụng 46 biến quan sát để đánh giá các khái niệm trên.

Kết quả thống kê mô tả đối với thang đo chính thức cho thấy các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu có phân phối gần chuẩn, đáp ứng đầy đủ các giả định cần thiết để tiến hành các phân tích thống kê tiếp theo. Mức độ biến động và phân tán của dữ liệu, được phản ánh qua các chỉ số phạm vi, phương sai và độ lệch chuẩn, đều phù hợp với thiết kế thang đo Likert 5 điểm, với giá trị trung bình của các biến dao động trong khoảng từ 3,14 đến 4,14 (xem Bảng Descriptive Statistics, Phụ lục 9). Điều này cho thấy các đối tượng khảo sát có xu hướng đánh giá từ mức trung bình khá đến cao đối với các khái niệm nghiên cứu.

Đối với các biến phụ thuộc, trong đó năng lực đổi mới (INC) được xác định là

biến trung gian và hiệu quả kinh doanh (BP) là biến kết quả cuối cùng, kết quả thống kê mô tả cho thấy các giá trị trung bình phân bố hợp lý và tương đối cân đối. Cụ thể, giá trị trung bình của các biến quan sát thuộc năng lực đổi mới dao động từ 3,73 đến 3,92, trong khi hiệu quả kinh doanh dao động từ 3,68 đến 3,73. Các kết quả này không chỉ phản ánh mức độ nhận thức tích cực của các nhà quản lý đối với năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp khách sạn, mà còn khẳng định tính chuẩn hóa và độ tin cậy của bộ dữ liệu, qua đó bảo đảm tính khả thi cho việc kiểm định mô hình nghiên cứu bằng phương pháp SEM.

Kết quả nghiên cứu định lượng chính thức cho thấy thang đo có độ tin cậy đạt quy chuẩn, gồm 13 thang đo các khái niệm bậc 1 đều có hệ số Cronbach's Alpha $> 0,70$ (hệ số Cronbach's Alpha từ 0,769 đến 0,885). Bên cạnh đó, thang đo có giá trị độ tin cậy tổng hợp giao động từ 0,855 – 0,929, lớn hơn 0,7 nên các thang đo biểu thị mức độ tin cậy nhất quán nội bộ tốt (Hair và cộng sự, 2014).

Thang đo đạt mức độ chính xác về sự hội tụ khi cả hai tiêu chí là hệ số tải ngoài $> 0,700$ (bảng 4.3) và phương sai trung bình được rút trích (Average Variance Extracted-AVE) $> 0,50$ (bảng 4.2).

Ngoài ra, thông qua đánh giá 2 tiêu chí Fornell - Larcker và HTMT cho thấy mô hình đo lường đạt giá trị phân biệt khi tiêu chí Fornell – Larcker có căn bậc hai của AVE cho một cấu trúc thì lớn hơn mối tương quan của nó với các cấu trúc khác (chi tiết tại bảng 4,4) và chỉ số HTMT đều nhỏ hơn 1,0, (chi tiết tại bảng 4.5) đạt theo yêu cầu của Garson (2016).

Tương tự, tác giả tiến hành kiểm định mô hình đo lường giai đoạn 2 bằng cách kiểm định mô hình đo lường giai đoạn 1 để chuyển biến tiềm ẩn bậc 2 vốn tri thức (Intellectual capital) và quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management -TQM) thành biến tiềm ẩn bậc 1.

Kết quả kiểm định mô hình đo lường giai đoạn 2 thể hiện mô hình có độ tin cậy Cronbach's alpha và độ tin cậy tổng hợp đều $> 0,7$ (bảng 4.6), thang đo biểu thị mức độ tin cậy nhất quán nội bộ tốt (Hair và cộng sự, 2014).

Hệ số tải ngoài $> 0,007$ và phương sai trích trung bình lớn hơn so với mức tiêu chuẩn 0,5 (bảng 4.6 và 4.7), thang đo đạt giá trị hội tụ.

Chỉ số Fornell – Larcker có căn bậc hai của AVE (chi tiết tại bảng 4.9) của các biến BP (0,913), IC (0,865), INC (0,910) và TQM (0,855) đều lớn hơn các hệ số tương

quan tương ứng và chỉ số HTMT (Bảng 4.8) đều $< 0,90$ (Henseler và cộng sự, 2015) nên mô hình nghiên cứu đã đạt yêu cầu về giá trị phân biệt.

4.5.2 Thảo luận kết quả nghiên cứu

4.5.2.1 Ảnh hưởng cùng chiều tích cực của vốn tri thức vào hiệu quả kinh doanh

Kết quả phân tích mô hình SEM cho thấy vốn tri thức (Intellectual Capital – IC) có tác động trực tiếp, cùng chiều và có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp khách sạn, với hệ số đường dẫn chuẩn hóa $\beta = 0,348$ và mức ý nghĩa $p < 0,001$. Kết quả này cung cấp bằng chứng thực nghiệm rõ ràng để chấp nhận giả thuyết **H1**, đồng thời khẳng định vai trò trung tâm của vốn tri thức trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp khách sạn.

Phát hiện này nhất quán với các nghiên cứu trước trong lĩnh vực khách sạn cũng như các ngành dịch vụ liên quan. Cụ thể, nghiên cứu của (Úbeda-García và cộng sự, 2018) tại các khách sạn ở Tây Ban Nha đã chỉ ra rằng các thành phần của vốn tri thức, đặc biệt là vốn con người và văn hóa tổ chức, có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả hoạt động. Bên cạnh đó, kết quả của nghiên cứu này cũng phù hợp với các bằng chứng thực nghiệm trong những ngành dịch vụ khác, như nghiên cứu của (M. Khaliq và cộng sự, 2020) đối với các doanh nghiệp SMEs trong ngành du lịch tại Pakistan, (Naushad, 2019) về các ngân hàng Sharia tại Vương quốc Ả Rập Xê-út, cũng như các nghiên cứu trong nước của (Nghị và An, 2018) về các công ty khởi nghiệp du lịch tại Thành phố Hồ Chí Minh và (Nguyễn Thị Thanh Hoa, 2019) đối với các doanh nghiệp lữ hành tại cùng địa bàn.

Sự tương đồng trong kết quả nghiên cứu cho thấy vốn tri thức, với tư cách là tập hợp các nguồn lực vô hình gắn với tri thức, kỹ năng, hệ thống và mối quan hệ, đóng vai trò nền tảng trong việc tạo ra giá trị gia tăng và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Điều này đặc biệt có ý nghĩa đối với ngành khách sạn – một ngành dịch vụ dựa nhiều vào tri thức, chất lượng nhân sự và khả năng khai thác hiệu quả các nguồn lực vô hình trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng.

Ngoài ra, các thành phần cấu thành vốn tri thức, bao gồm vốn nhân lực, vốn cấu trúc, vốn xã hội và vốn công nghệ, đều có ảnh hưởng trực tiếp cùng chiều đến hiệu quả kinh doanh và đạt ý nghĩa thống kê. Kết quả này cho thấy tính phù hợp của nghiên cứu với cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu trước đây, đồng thời khẳng định vai trò thiết yếu

của vốn tri thức trong việc giải thích sự biến động của hiệu quả kinh doanh và mang thực tiễn, cụ thể: vai trò vốn nhân lực trong việc cải thiện BP của nghiên cứu (AlQershi, 2021) về các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong ngành sản xuất tại Yemen cho thấy nếu doanh nghiệp có những tư duy chiến lược và đổi mới chiến lược cùng với vốn nhân lực dẫn đến năng lực được cải thiện, từ đó nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp, đồng thời nghiên cứu khuyến nghị mạnh mẽ các nhà quản lý nên quan tâm hơn đến việc nâng cao vốn nhân lực bằng cách vận dụng tư duy và triển khai chiến lược với tinh thần đổi mới. Quan điểm này phù hợp với (Úbeda-García và cộng sự, 2018) khi tìm hiểu các khách sạn tại Tây Ban Nha và cho rằng việc tuyển dụng nhân sự có chọn lọc dựa trên kiến thức, tiềm năng phát triển phối hợp với các hoạt động đào tạo, đánh giá hiệu quả công việc công bằng sẽ giúp cải thiện, nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên.

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng vốn cấu trúc có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả kinh doanh, phù hợp với kết luận của (Zeglat và Zigan, 2014) đối với các khách sạn bốn và năm sao tại Jordan, theo đó vốn cấu trúc, là một trong những khía cạnh quan trọng nhất của vốn tri thức, đóng góp mạnh mẽ vào hiệu quả kinh doanh. Tương tự, (Sardo và cộng sự, 2018) nghiên cứu các khách sạn vừa và nhỏ tại Bồ Đào Nha cũng nhận thấy vốn cấu trúc có tác động tích cực đến hiệu quả tài chính của khách sạn. Hơn nữa, nghiên cứu này tương thích với kết quả của (Naushad, 2019) về tác động của vốn tri thức trong lĩnh vực ngân hàng tại Ả Rập Xê Út, phát hiện rằng vốn cấu trúc ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả tài chính của các ngân hàng.

Bên cạnh đó, nghiên cứu cho thấy vốn xã hội có ý nghĩa thống kê và ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh. Vốn xã hội được định nghĩa là nguồn lực và tiềm năng có sẵn kết nối qua mạng lưới quan hệ của một chủ thể với những người khác và mạng lưới xã hội, chuyên môn của một doanh nhân tạo điều kiện thuận lợi cho việc tiếp cận các nguồn lực không thể thiếu cho sự thành công của doanh nghiệp như thông tin thị trường, đổi mới và tài chính (Lee và Hallak, 2020). Kết quả nghiên cứu một lần nữa khẳng định vai trò của vốn xã hội trong thay đổi hiệu quả kinh doanh và phù hợp với quan điểm (Lee và Hallak, 2020) khi nghiên cứu các doanh nghiệp du lịch vừa và nhỏ tại New Zealand cho thấy vốn xã hội đóng vai trò quan trọng đối với thành công của doanh nghiệp vì nó cho phép nhận diện cơ hội, nối kết giữa các công ty, tiếp cận các hạn mức tín dụng, tiếp cận nhân viên tiềm năng, phát triển sự nhạy bén trong kinh doanh và tìm kiếm ý tưởng đổi mới. Đồng thời, kết quả nghiên cứu cho thấy vai trò quan trọng

của vốn xã hội trong ngành khách sạn, tương đồng với (Ervina và Agoes, 2022) khi tìm hiểu ngành khách sạn và các hiệp hội khách sạn tại Bandung (Indonesia) đã cho thấy vốn xã hội thể hiện theo nhiều cách khác nhau để hỗ trợ các khách sạn trong thời kỳ khó khăn và giữ bền vững cho khách sạn trước những thách thức. Kết luận này một lần nữa khẳng định vai trò của vốn xã hội liên quan mật thiết đến các mối quan hệ và khả năng làm việc nhóm, đặc biệt khách sạn sẽ không thể tồn tại nếu nhân viên không kiên định và sẵn sàng chấp nhận những khó khăn của tổ chức và sự kết nối và gắn kết của mạng lưới có thể được thể hiện qua cách các khách sạn hợp tác với bên thứ ba để hỗ trợ trong thời kỳ khủng hoảng. Có thể nói, các khía cạnh của vốn xã hội không chỉ giới hạn ở sự tin tưởng, cộng tác và liên kết giữa các tổ chức mà còn phát triển ở sự đổi mới, sáng tạo và lãnh đạo (Ervina và Agoes, 2022).

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy vai trò của vốn công nghệ trong vốn tri thức có ảnh hưởng và ý nghĩa thống kê trong mô hình nghiên cứu. Trong thời đại công nghệ 4.0 thì vai trò vốn công nghệ vô cùng cần thiết trong nâng cao năng suất và hiệu quả hoạt động, đặc biệt trong khi các khách sạn theo truyền thống dựa vào các hoạt động sử dụng chủ yếu lao động, việc áp dụng các đổi mới công nghệ mở ra con đường dẫn đến các thị trường mới và giảm chi phí (Ahmad và Scott, 2019), đồng thời sự tiến bộ công nghệ và việc gia tăng vận dụng CNTT đã cách mạng hóa hoạt động quản lý chiến lược và vận hành nhờ việc tái cấu trúc và đơn giản hóa quy trình kinh doanh trong ngành khách sạn và dịch vụ. Quan điểm này phù hợp với (Fernández-Portillo và cộng sự, 2024) khi tìm hiểu các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Tây Ban Nha cho thấy nhờ chuyển đổi số, các tổ chức đã tích hợp công nghệ vào mọi lĩnh vực của công ty, tạo ra hệ sinh thái kinh doanh số. Đổi lại, hệ sinh thái này, cùng với các công cụ cấu thành, sẽ ảnh hưởng đến sự hài lòng của các bên liên quan và hiệu suất doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu này cho thấy tính phù hợp với báo cáo từ (Khalique và cộng sự, 2018) đúc kết vốn tri thức (vốn nhân lực, vốn khách hàng, vốn cấu trúc, vốn xã hội, vốn công nghệ và vốn tinh thần) có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả tổ chức của các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) hoạt động trong lĩnh vực sản xuất điện và điện tử tại Malaysia. Kết quả này một lần nữa khẳng định vai trò quan trọng của vốn tri thức trong việc cải thiện và nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, trong đó vốn công nghệ là một thành phần thiết yếu không thể thiếu trong hiện tại và tương lai.

Tuy nhiên, bên cạnh những điểm tương đồng, nghiên cứu cũng cho thấy một số

khác biệt đáng chú ý so với các công trình trước. Trước hết, kết quả này mở rộng và bổ sung cho các nghiên cứu trước đây vốn chưa đánh giá đầy đủ vai trò của từng thành phần IC trong bối cảnh ngành khách sạn tại các nền kinh tế đang phát triển. Nghiên cứu đã cho thấy trái ngược với quan điểm của (Khalique và cộng sự, 2020) khi cho rằng vốn cấu trúc không đóng vai trò đáng kể trong một số doanh nghiệp du lịch SMEs tại Pakistan, nghiên cứu hiện tại lại khẳng định tác động tích cực và có ý nghĩa của thành phần này. Tương tự, kết quả cũng bổ sung cho nghiên cứu của (Ham và cộng sự, 2005), vốn cho rằng các ứng dụng CNTT hướng khách hàng không ảnh hưởng đáng kể đến hiệu suất khách sạn cao cấp và chỉ có thể mang lại sự hài lòng cho khách hàng đối với các tiện nghi của khách sạn; trong khi đó, nghiên cứu này chứng minh rằng vốn công nghệ khi được tích hợp trong tổng thể vốn tri thức vẫn có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả kinh doanh. Sự khác biệt này có thể được lý giải bởi bối cảnh nghiên cứu hiện nay, khi chuyển đổi số và công nghệ 4.0 đã làm thay đổi căn bản cách thức vận hành và cạnh tranh của doanh nghiệp khách sạn.

Tổng thể, sự kết hợp giữa các điểm tương đồng và khác biệt không chỉ củng cố độ tin cậy của kết quả nghiên cứu mà còn đóng góp vào việc hoàn thiện khung lý thuyết về vốn tri thức trong lĩnh vực khách sạn. Nghiên cứu không những xác nhận vai trò tích cực của IC đối với BP mà còn làm rõ hơn cơ chế tác động của từng thành phần trong bối cảnh mới, qua đó cung cấp cơ sở cho hàm ý lý thuyết và thực tiễn quan trọng để các nhà quản lý khai thác và phát triển hiệu quả nguồn lực vô hình nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

4.5.2.2 Ảnh hưởng tích cực của quản lý chất lượng toàn diện vào hiệu quả kinh doanh.

Kết quả nghiên cứu cho thấy quản lý chất lượng toàn diện (TQM) có tác động trực tiếp và cùng chiều đến hiệu quả kinh doanh của các khách sạn, với hệ số đường dẫn chuẩn hóa $\beta = 0,326$ và mức ý nghĩa thống kê $p < 0,001$. Kết quả này cung cấp bằng chứng thực nghiệm vững chắc để chấp nhận giả thuyết **H2**, đồng thời khẳng định vai trò then chốt của TQM trong việc nâng cao kết quả hoạt động của doanh nghiệp khách sạn.

Phát hiện này phù hợp và nhất quán với các nghiên cứu trước trong bối cảnh quốc tế và trong nước. Cụ thể, (Khan và cộng sự, 2020), khi nghiên cứu các khách sạn tại Rawalpindi và Islamabad (Pakistan), đã chỉ ra rằng các thực hành TQM có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả hoạt động của khách sạn. Tương tự, (Al-Shourah và Al-Shourah,

2020) thông qua nghiên cứu các khách sạn 5 sao quốc tế tại Jordan, đã chứng minh rằng năm khía cạnh cốt lõi của TQM có tác động đáng kể đến hiệu quả tài chính. Trong bối cảnh Việt Nam, nghiên cứu của (Ánh, 2018) đối với các khách sạn tại tỉnh Lâm Đồng cũng khẳng định rằng việc áp dụng TQM góp phần cải thiện hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp khách sạn.

Phân tích định lượng cho thấy rằng quản lý chất lượng toàn diện, bao gồm các yếu tố: lãnh đạo, đào tạo, hoàn thành công việc của nhân viên, tập trung vào khách hàng, cải tiến liên tục, quản lý chất lượng nhà cung cấp và quản lý quy trình, tác động trực tiếp cùng chiều và có ý nghĩa thống kê đối với hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp khách sạn. Kết quả này phản ánh sự phù hợp giữa lý thuyết và thực tiễn, đồng thời nhận được sự xác nhận cao từ các nghiên cứu trước đây về vai trò quan trọng của quản lý chất lượng toàn diện, trong đó có các thành phần là: lãnh đạo có vai trò quan trọng trong áp dụng các phương pháp quản lý chất lượng toàn diện (TQM) làm chiến lược chủ chốt để nâng cao lợi thế cạnh tranh vì lãnh đạo là người khuyến khích và cho phép các tổ chức áp dụng các quy trình củng cố văn hóa đổi mới tổ chức bằng cách tìm ra và khai thác tốt những cơ hội để cải thiện hiệu quả tổ chức, giải quyết vấn đề bằng các phương pháp sáng tạo và sử dụng hiệu quả các nguồn lực của tổ chức (Sawaeen và Ali, 2020). Quan điểm này phù hợp với nghiên cứu của (Djordjevic và cộng sự, 2020) khi điều tra thực nghiệm về tác động của lãnh đạo đến chiến lược lập kế hoạch chất lượng tại các công ty sản xuất có Hệ thống quản lý chất lượng (QMS) được chứng nhận theo yêu cầu của ISO 9001, ở miền nam Serbia đã cho thấy lãnh đạo là một yếu tố quan trọng trong việc thực hiện TQM vì lãnh đạo là điểm khởi đầu cho việc phát triển và triển khai tất cả các yếu tố của TQM trong công ty và để đạt được các mục tiêu chiến lược dài hạn.

Đào tạo giữ vai trò then chốt trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, đồng thời thúc đẩy quá trình sáng tạo và đổi mới thông qua việc phát triển nguồn nhân lực, từ đó đóng góp trực tiếp vào thành công chung của tổ chức (Manresa và cộng sự, 2019). Đào tạo là cốt lõi của phát triển nguồn nhân lực, một khía cạnh quan trọng để nâng cao sự hài lòng của nhân viên và là con đường duy nhất dẫn đến thành công của khách sạn, thông qua đào tạo, khách sạn nâng cao nhận thức và kỹ năng phục vụ của nhân viên, hỗ trợ và khuyến khích nhân viên lập kế hoạch nghề nghiệp, thỏa mãn nhu cầu khách hàng và ngụ ý rằng đào tạo không chỉ nâng cao tính chuyên nghiệp của nhân viên mà còn cải thiện mức độ cam kết tổ chức của nhân viên thông qua đào tạo hợp lý,

nhằm giảm thiểu tình trạng chảy máu chất xám (Mo và Borbon, 2022) khi nghiên cứu khách sạn cao cấp (từ ba sao trở lên) tại tỉnh Chiết Giang và tỉnh Hải Nam của Trung Quốc. Đồng thời, kết luận về vai trò của đào tạo này cũng góp phần củng cố cho quan điểm hoàn thành công việc của nhân viên và cho thấy mối tương quan chặt chẽ giữa thực hành TQM, sự hài lòng trong công việc, cam kết tổ chức. Khách sạn nên đảm bảo rằng tất cả nhân viên đều tham gia vào quản lý chất lượng toàn diện. Các nhà quản lý cần thiết lập mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau với nhân viên và đáp ứng nhu cầu của nhân viên về chế độ lương thưởng, phúc lợi, đào tạo, thăng tiến, lập kế hoạch nghề nghiệp, nâng cao sự hài lòng và cam kết với tổ chức, gìn giữ chất lượng dịch vụ của khách sạn và hiện thực hóa sự phát triển bền vững. Các quan điểm về lãnh đạo, đào tạo giúp cải thiện hiệu quả công việc và nâng cao năng lực cạnh tranh, phát triển bền vững cũng bổ sung cho yếu tố hoàn thành công việc của nhân viên. (Wang, 2023) khi nghiên cứu TQM thành công cần sự tham gia của nhân viên với sự tự tin cao để tìm ra các vấn đề liên quan đến chất lượng và tạo ra những ý tưởng hữu ích và mới lạ, với sự sáng tạo để giải quyết vấn đề.

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy tập trung vào khách hàng là vấn đề mang tính trọng yếu, cốt lõi trong triển khai TQM vì nó nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đáp ứng và vượt quá mong đợi từ mong muốn khách hàng thông qua việc cung cấp dịch vụ chất lượng hoàn hảo một cách nhất quán trên tất cả các điểm tiếp xúc trong trải nghiệm của khách hàng, đặc biệt là trong ngành khách sạn (Prabhu và cộng sự, 2024). Quan điểm này phù hợp với (Abrokwah-Larbi, 2024) khi nghiên cứu doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) chế biến thực phẩm tại khu vực phía Đông Ghana và cho rằng tập trung vào khách hàng bao gồm việc giải quyết các nhu cầu và dự đoán của khách hàng hiện tại và tiềm năng bằng cách phát triển hiểu biết sâu rộng về nhu cầu của khách hàng và sau đó truyền tải giá trị được công nhận cho khách hàng, từ đó mang lại lòng trung thành của khách hàng và hiệu quả kinh doanh của tổ chức. Đồng thời, tập trung vào khách hàng cho thấy là nền tảng hướng đến cải tiến liên tục, quản lý nhà cung cấp, quản lý quy trình,... của doanh nghiệp.

Chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng là những thành phần cốt lõi của quản lý chất lượng toàn diện (TQM) trong ngành dịch vụ khách sạn. Nguyên tắc cốt lõi của TQM là cải tiến liên tục, nó đòi hỏi các cơ sở kinh doanh dịch vụ khách sạn luôn nỗ lực nâng cao chất lượng dịch vụ dựa trên tìm hiểu kỳ vọng và phản hồi của khách

hàng, từ đó thiết lập các tiêu chuẩn dịch vụ không chỉ được duy trì mà còn được tinh chỉnh theo thời gian để thích ứng với sở thích thay đổi của khách hàng và xu hướng của ngành (Prabhu và cộng sự, 2024). Đồng quan điểm, nghiên cứu của (Kebede Adem và Viridi, 2021) về tác động của các hoạt động quản lý chất lượng toàn diện (TQM) đối với hiệu quả hoạt động của các công ty sản xuất được chứng nhận ISO 9001:2008 tại Ethiopia chỉ ra rằng việc triển khai triết lý TQM có thể mang lại nhiều lợi ích đáng kể, bao gồm: nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng sự hài lòng của khách hàng, giảm chi phí vận hành, cải thiện hiệu quả tài chính, thúc đẩy các biện pháp đổi mới, và ngay cả nâng cao mức độ hài lòng của nhân viên.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng yếu tố quản lý chất lượng nhà cung cấp có tác động trực tiếp và mang ý nghĩa thống kê đối với hiệu quả kinh doanh, (Zehir và Zehir, 2023) cho thấy chất lượng phụ thuộc vào việc cung cấp kịp thời và các nhà cung cấp tận tâm với chất lượng và cải tiến liên tục vì nhà cung cấp là một mắt xích quan trọng của chu trình quản lý chất lượng, mối quan hệ hợp tác lâu dài với các nhà cung cấp, tạo điều kiện cho họ tham gia vào quá trình tạo ra sản phẩm và quy trình sản xuất, cũng như cải thiện hiệu quả (Bytyçi và cộng sự, 2023). Do đó, quản lý chiến lược các mối quan hệ với nhà cung cấp là vô cùng cần thiết cho sự thành công của các tổ chức do mức độ cam kết mà nó đòi hỏi và bản chất thông tin cạnh tranh được trao đổi giữa các bên (Kebede Adem và Viridi, 2021) và cho thấy quản lý nhà cung cấp tốt sẽ nâng cao chất lượng sản phẩm đã mua, tối ưu chi phí và mang lợi ích đến quản lý quy trình (Zehir và Zehir, 2023). Quan điểm này phù hợp với kết quả của nghiên cứu và cho thấy vai trò quản lý quy trình trong việc cải thiện chất lượng trong văn hóa đổi mới, đặc biệt trong thời đại công nghệ số 4.0 thì việc áp dụng CNTT vào quy trình là rất quan trọng như việc triển khai tiếp thị trí tuệ nhân tạo để ứng dụng thành một công cụ quan trọng ngày càng trở thành một phần không thể thiếu của các tổ chức kinh doanh trong việc phát triển sự tập trung vào khách hàng thông qua việc tạo ra, phổ biến và ứng dụng kiến thức (Abrokwah-Larbi, 2024).

Kết luận từ nghiên cứu cho thấy các yếu tố gồm lãnh đạo, đào tạo, hoàn thành công việc của nhân viên, tập trung vào khách hàng, cải tiến liên tục, quản lý chất lượng nhà cung cấp và quản lý quy trình có mối quan hệ chặt chẽ với kết quả nghiên cứu, đồng thời các yếu tố này đều tác động trực tiếp và đạt ý nghĩa thống kê đối với hiệu quả kinh doanh đã chứng minh giả thuyết quản lý chất lượng toàn diện đóng vai trò quan trọng

trong việc nâng cao hiệu quả kinh doanh và sẽ là nguồn lực chiến lược cho cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp (C.Powell, 1995).

Về phương diện khác biệt, nghiên cứu này mở rộng và làm rõ hơn một số khía cạnh so với các công trình trước. Thứ nhất, kết quả cho thấy tất cả các thành phần của TQM, bao gồm: lãnh đạo, đào tạo, hoàn thành công việc của nhân viên, tập trung khách hàng, cải tiến liên tục, quản lý nhà cung cấp và quản lý quy trình, đều có tác động trực tiếp và đạt ý nghĩa thống kê, phản ánh tính toàn diện và tính hệ thống của TQM trong bối cảnh ngành khách sạn. Kết quả nghiên cứu đã hoàn thiện, bổ sung cho nghiên cứu của (Ánh, 2018) khi nghiên cứu về ngành khách sạn tại Lâm Đồng đã cho thấy điểm khác biệt so với nghiên cứu trước khi chỉ tập trung một số yếu tố riêng lẻ hoặc chưa ghi nhận đầy đủ vai trò của chuỗi cung ứng và quản trị quy trình. Thứ hai, trong bối cảnh chuyển đổi số và Cách mạng công nghiệp 4.0, nghiên cứu này nhấn mạnh sự tích hợp giữa quản lý quy trình với công nghệ và dữ liệu như một yếu tố gia tăng hiệu quả, qua đó bổ sung cho các tiếp cận truyền thống vốn chủ yếu tập trung vào khía cạnh con người và văn hóa tổ chức.

Ngoài ra, kết quả cũng cho thấy sự gắn kết chặt chẽ giữa các thành phần của TQM, trong đó quản lý nhà cung cấp và quản lý quy trình đóng vai trò cầu nối, bảo đảm chất lượng đầu vào và tối ưu hóa hoạt động nội bộ. Điều này củng cố quan điểm rằng TQM không chỉ là một tập hợp các công cụ quản lý, mà là một hệ thống tích hợp mang tính chiến lược, có khả năng tạo ra giá trị bền vững cho doanh nghiệp.

Tổng hợp kết quả nghiên cứu đã kế thừa và bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho nghiên cứu về TQM, đồng thời khẳng định rằng việc triển khai hiệu quả các thực hành TQM sẽ trở thành nguồn lực chiến lược cốt lõi, giúp doanh nghiệp khách sạn nâng cao hiệu quả kinh doanh và hướng tới phát triển bền vững.

4.5.2.3 *Ảnh hưởng trực tiếp của năng lực đổi mới vào hiệu quả kinh doanh*

Kết quả phân tích mô hình SEM cho thấy năng lực đổi mới có tác động thuận chiều và có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả kinh doanh của các khách sạn, với hệ số đường dẫn chuẩn hóa $\beta = 0,169$ và $p = 0,001$. Phát hiện này cung cấp cơ sở thực nghiệm để chấp nhận giả thuyết **H3**, đồng thời khẳng định vai trò tích cực của năng lực đổi mới trong việc cải thiện hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp khách sạn. Tuy nhiên, mức độ tác động của INC thấp hơn so với các biến giải thích khác trong mô hình, cho thấy ảnh hưởng của năng lực đổi mới có thể chịu sự chi phối của các cơ chế trung gian hoặc điều

tiết khác, cũng như đặc điểm bối cảnh ngành và cấu trúc mẫu nghiên cứu.

Kết quả này phù hợp và củng cố các bằng chứng thực nghiệm trước đó trong cả bối cảnh quốc tế và trong nước. Cụ thể, (Lim và cộng sự, 2021) khi nghiên cứu ngành du lịch tại Hàn Quốc đã chỉ ra rằng năng lực đổi mới đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp dịch vụ. Tương tự, (Hoang và Ngoc, 2019) trong nghiên cứu về các doanh nghiệp điện tử tại Thành phố Hồ Chí Minh cũng ghi nhận mối quan hệ tích cực giữa năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh. Sự nhất quán này cho thấy, mặc dù cường độ tác động có thể khác nhau tùy theo ngành và bối cảnh, năng lực đổi mới vẫn là một nhân tố thiết yếu giúp doanh nghiệp thích ứng với môi trường cạnh tranh, khai thác cơ hội thị trường và cải thiện kết quả kinh doanh một cách bền vững.

Nghiên cứu khẳng định lại vai trò của năng lực đổi mới có tác động trực tiếp vào BP của các DN khách sạn và có ý nghĩa thống kê. Kết quả cho thấy sự phù hợp với lý thuyết và thực tiễn sinh động, như của (Kim và Jin, 2022) khám phá sự ảnh hưởng của năng lực đổi mới vào hiệu quả kinh doanh các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Hàn Quốc và cho rằng năng lực đổi mới rất có ý nghĩa đối với việc phát triển một sản phẩm hoặc dịch vụ mới vì trong những môi trường đầy biến động và thách thức, chẳng hạn như hầu hết các thị trường hiện đại, đổi mới sáng tạo đóng vai trò thiết yếu đối với sự tồn tại và tăng trưởng của tổ chức, đồng thời hiệu quả tài chính INC của doanh nghiệp thể hiện khả năng của tổ chức trong việc liên tục điều chỉnh các sản phẩm, quy trình và hệ thống quản lý cung cấp trên thị trường để thích ứng với các yêu cầu của thị trường (Pascual-Fernández và cộng sự, 2021). Quan điểm này hé lộ tính tương đồng với nghiên cứu (Pongsathornwiwat và cộng sự, 2019) khi tìm hiểu về ngành khách sạn tại Bangkok, Thái Lan đã cho rằng năng lực đổi mới giúp xây dựng các loại hình đổi mới khác nhau trong tổ chức thì càng có nhiều cơ hội đạt được hiệu quả vượt trội. Hòa với xu hướng công nghệ, (Jalil và cộng sự, 2022) đã chứng minh mối quan hệ giữa năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ hoạt động tại thị trường đang phát triển của Malaysia khi cho rằng việc áp dụng công nghệ đã giúp nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp và có tác động tốt đến hiệu quả tổ chức. Đồng thời, khả năng đổi mới quá trình này có hiệu quả trong việc thích ứng với công nghệ mới và được coi là nguồn gốc của hiệu quả cạnh tranh.

Nghiên cứu mặc dù có sự tương đồng về chiều tác động và cho thấy tính khác biệt của cường độ và cơ chế tác động của năng lực đổi mới trong bối cảnh ngành khách sạn tại Tp.HCM. Sự khác biệt này có thể được lý giải trên các phương diện sau:

Thứ nhất, đổi mới trong khách sạn tại Tp.HCM có xu hướng gắn với khai thác vận hành và trải nghiệm dịch vụ hơn là tạo ra khác biệt đột phá. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự khác biệt so với các nghiên cứu trong lĩnh vực đổi mới mở hoặc doanh nghiệp công nghệ, nơi đổi mới thường tạo ra các kết quả rõ nét thông qua sản phẩm, nền tảng hoặc quy trình số hóa, ngành khách sạn tại Tp.HCM vận hành trong một cấu trúc cạnh tranh mà dịch vụ cốt lõi tương đối dễ bắt chước. Vì vậy, đổi mới ở đây thường biểu hiện dưới dạng cải tiến quy trình phục vụ, số hóa trải nghiệm khách hàng, cá nhân hóa dịch vụ, tối ưu hóa đặt phòng, quản trị phản hồi trực tuyến và điều chỉnh mô hình vận hành, thay vì các đổi mới có tính đột phá cao. Chính đặc điểm này có thể làm cho tác động trực tiếp của INC đến BP không quá lớn về mặt hệ số, nhưng vẫn có ý nghĩa thực tiễn rõ rệt.

Thứ hai, trong bối cảnh Tp. HCM hiệu quả kinh doanh của ngành khách sạn chịu chi phối mạnh bởi các yếu tố thị trường và cấu trúc ngành, năng lực đổi mới khó có thể tạo ra hiệu quả vượt trội nếu thiếu các năng lực hỗ trợ. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự khác biệt so với (Lim và cộng sự, 2021) khi tìm hiểu ảnh hưởng của các hoạt động đổi mới mở đến hiệu quả phi tài chính trong ngành du lịch Hàn Quốc, nơi hiệu quả được xem xét nhiều ở góc độ phi tài chính và nội bộ với bên ngoài doanh nghiệp. Nhận định này tương đồng với nghiên cứu của (Al-Shami và cộng sự, 2021) trong bối cảnh khách sạn tại Malaysia khi chỉ ra rằng năng lực đổi mới không chỉ ảnh hưởng đến hiệu quả doanh nghiệp mà còn đóng vai trò trung gian hoàn toàn trong mối quan hệ giữa nền tảng mạng xã hội trực tuyến và hiệu quả hoạt động. Đồng thời, năng lực hấp thụ tri thức (absorptive capacity) lại là cơ chế hỗ trợ giúp doanh nghiệp chuyển hóa thông tin bên ngoài thành đổi mới hiệu quả hơn. Khi đặt cạnh kết quả của nghiên cứu này, có thể lập luận rằng hệ số tác động trực tiếp β của INC đến BP ở mức 0,169 không phải là biểu hiện của vai trò yếu, mà nhiều khả năng phản ánh việc một phần giá trị của đổi mới đang được “ẩn” trong các cơ chế trung gian chưa được mô hình hóa đầy đủ.

Thứ ba, điểm khác biệt nổi bật của nghiên cứu này là đã xác lập được vai trò trực tiếp của năng lực đổi mới đối với hiệu quả kinh doanh trong ngành khách sạn tại Tp.HCM. Trong một số các nghiên cứu trước về năng lực đổi mới tại Việt Nam thường

chỉ tập trung vào các doanh nghiệp sản xuất, doanh nghiệp vừa và nhỏ hoặc các ngành có tính chất phi lưu trú, nghiên cứu của (Khanh và cộng sự, 2022) cho thấy năng lực đổi mới chủ yếu tác động thông qua lợi thế chi phí chứ không tạo ra khác biệt hóa rõ nét. Trong khi đó, nghiên cứu hiện tại cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho thấy trong ngành khách sạn, nơi giá trị doanh nghiệp không chỉ được tạo ra từ hiệu quả chi phí mà còn từ trải nghiệm khách hàng, khả năng đáp ứng dịch vụ, chất lượng tương tác và tốc độ thích ứng nhu cầu thị trường, ... năng lực đổi mới có thể tác động trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh.

Điểm đáng chú ý của nghiên cứu này là không dừng lại ở việc xác nhận mối quan hệ thuận chiều giữa năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh, mà còn cho thấy cơ chế tạo giá trị của đổi mới trong ngành khách sạn tại Tp.HCM có tính bối cảnh rất rõ nét. Trong môi trường cạnh tranh cao, biến động nhu cầu nhanh và chịu ảnh hưởng mạnh của công nghệ nền tảng, năng lực đổi mới không còn đơn thuần là năng lực hoạt động cải tiến nội bộ, mà trở thành năng lực chiến lược giúp doanh nghiệp thích ứng, tái cấu trúc vận hành và duy trì hiệu quả kinh doanh bền vững. Đây là điểm bổ sung quan trọng cho các nghiên cứu trước vốn phần lớn tiếp cận năng lực đổi mới như một năng lực có tác động phổ quát, nhưng chưa làm rõ sự khác biệt của nó trong bối cảnh ngành khách sạn tại Tp.HCM.

4.5.2.4 Ảnh hưởng cùng chiều tích cực của vốn tri thức vào năng lực đổi mới

Nghiên cứu chỉ ra ảnh hưởng thuận chiều IC vào INC của các DN khách sạn với hệ số là ($\beta = 0,431, p < 0,001$). Phát hiện này khẳng định vai trò trọng yếu của vốn tri thức trong việc hình thành và gia tăng năng lực đổi mới của doanh nghiệp, qua đó tạo nền tảng cho cải tiến sản phẩm, dịch vụ và quy trình hoạt động. Trên cơ sở đó, giả thuyết **H4** được chấp nhận.

Bên cạnh đó, kết quả này cho thấy tính phù hợp với các bằng chứng thực nghiệm từ các nghiên cứu trước. Cụ thể, (Subramaniam và Youndt, 2005), dựa trên khảo sát 93 tổ chức tại Hoa Kỳ, đã chứng minh rằng các thành phần của vốn tri thức có ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới. Tương tự, (Fajri và Aziz, 2020) trong nghiên cứu về các công ty khởi nghiệp tại Indonesia cũng ghi nhận vai trò thúc đẩy đổi mới của vốn tri thức.

Kết quả phân tích cũng chỉ ra rằng các thành phần của vốn tri thức, bao gồm vốn

nhân lực, vốn cấu trúc, vốn xã hội và vốn công nghệ, đều có tác động có ý nghĩa thống kê đối với năng lực đổi mới của các khách sạn. Đồng thời, kết quả này phản ánh sự nhất quán với lý thuyết nền tảng và phù hợp với quan sát thực tiễn, đồng thời tương đồng với các nghiên cứu trước đây, theo đó vốn tri thức (bao gồm vốn nhân lực, vốn quan hệ và vốn công nghệ) tác động cùng chiều đến năng lực đổi mới.

Sự phù hợp của (Barkat và cộng sự, 2018) với kết quả khi tìm hiểu các công ty dệt may lớn ở Pakistan đã phát hiện IC được coi là một trong những tài sản vô hình quan trọng nhất trong nền kinh tế tri thức ngày nay và là yếu tố then chốt trong việc tạo ra giá trị cùng với INC. Quan điểm này phù hợp với (Fajri và Aziz, 2020) khi tìm hiểu về các công ty khởi nghiệp khác nhau tại Indonesia đã phát hiện vốn nhân lực và vốn cấu trúc có hiệu ứng đáng kể đến INC do khả năng của nhân lực trong việc tập trung kết hợp các yếu tố cá nhân và sức mạnh của tập thể trong công ty với kiến thức, năng lực, hành vi, năng lượng và cam kết của nhân viên đối với mong muốn chia sẻ thông tin, tham gia vào một nhóm và tập trung vào các mục tiêu của công ty. Doanh nghiệp nếu có khả năng cung cấp và chuyển giao kiến thức thì họ có thể tạo ra đổi mới cho công ty trong quá trình hoạt động kinh doanh và kiến thức của tổ chức cũng có thể tồn tại trong các tương tác giữa các cá nhân và mạng lưới các mối quan hệ của họ. Do đó, vốn cấu trúc phải đặt nền móng và điều kiện để các mối quan hệ giữa các cá nhân phát triển hiệu quả, vì người ta kỳ vọng rằng các hệ thống tổ chức sẽ khuyến khích mối quan hệ chặt chẽ giữa cấp trên và cấp dưới, đảm bảo sự tin tưởng lẫn nhau, sự đồng nhất cao hơn với các mục tiêu của tổ chức và sự gắn kết tốt hơn của nhóm làm việc, điều này sẽ được phản ánh trong những cải tiến trong đổi mới (Beltramino và cộng sự, 2020). Vì vậy, vai trò của vốn cấu trúc và vốn xã hội đều ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới (Wu và V, Sivalogathan, 2013).

Ngoài ra, các doanh nghiệp hiện nay đang hoạt động trong môi trường kinh doanh có ảnh hưởng của công nghệ tác động trên toàn cầu. Do đó, thông qua việc tăng cường đầu tư vào cơ sở hạ tầng số, khuyến khích chuyển đổi số và đổi mới giữa các công ty, như thúc đẩy ứng dụng và tích hợp các công nghệ số vào các bối cảnh cuộc sống khác nhau (Zheng và cộng sự, 2025) và quan điểm này phù hợp với kết quả nghiên cứu, vốn công nghệ có ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới.

Sự tương đồng của kết quả nghiên cứu một lần nữa khẳng định và củng cố tính khái quát của mối quan hệ giữa vốn tri thức và năng lực đổi mới trong nhiều bối cảnh

và lĩnh vực khác nhau, bao gồm cả ngành khách sạn.

Những điểm khác biệt đáng chú ý nhất của nghiên cứu này là mức độ tác động của IC đến INC khá mạnh ($\beta = 0,431$). So với một số nghiên cứu trước, kết quả cho thấy mức tác động này cho thấy vốn tri thức trong ngành khách sạn tại Tp.HCM có vai trò trực tiếp và rõ nét hơn trong việc tạo ra năng lực đổi mới, đặc biệt khi đối sánh với kết quả nghiên cứu của (Molthar và Indarti, 2021) khi khám phá các ngành dịch vụ, thực phẩm, đồ uống, bán lẻ và nhà hàng tại Indonesia đã cho thấy không phải thành phần nào của vốn tri thức cũng có ý nghĩa với năng lực đổi mới; trong đó ghi nhận vốn nhân lực không tác động đáng kể đến năng lực đổi mới. Điều này hàm ý rằng trong ngành khách sạn, vai trò của con người trong đổi mới có thể cao hơn đáng kể so với một số loại hình dịch vụ khác, do mức độ tương tác trực tiếp với khách hàng và yêu cầu xử lý trải nghiệm dịch vụ phức tạp hơn. Ngoài ra, đối chiếu với nghiên cứu của (Fajri và Aziz, 2020), có thể thấy điểm tương đồng là cả hai đều khẳng định vai trò tích cực của IC đối với INC. Tuy nhiên, khác biệt quan trọng là nghiên cứu của (Fajri và Aziz, 2020) chỉ xem xét vốn nhân lực và vốn cấu trúc, trong khi nghiên cứu hiện tại tiếp cận IC theo cấu trúc rộng hơn, bao gồm cả vốn xã hội và vốn công nghệ, phù hợp hơn với đặc thù của ngành khách sạn hiện đại. Kết quả này phù hợp với thực tiễn hoạt động khi nhấn mạnh rằng ngành khách sạn hiện nay phải đổi mới với “các công nghệ mới, khách hàng mới và mô hình tiêu dùng thay đổi”, do đó việc tích hợp công nghệ vào chiến lược và hoạt động đổi mới là yêu cầu tất yếu. So với các nghiên cứu trước chủ yếu xem công nghệ như một bộ phận của vốn cấu trúc, kết quả nghiên cứu này cho thấy trong bối cảnh khách sạn hiện đại, vốn công nghệ có thể cần được nhìn nhận như một cấu phần tri thức có tính chiến lược riêng biệt hoặc ít nhất là một thành phần nổi trội trong IC.

Như vậy, kết quả nghiên cứu không chỉ xác nhận vai trò tích cực của vốn tri thức đối với năng lực đổi mới, mà còn cho thấy rằng trong bối cảnh ngành khách sạn tại Tp.HCM, vốn tri thức cần được tiếp cận như một cấu trúc nguồn lực tích hợp có khả năng thúc đẩy đổi mới một cách hệ thống. Điều này góp phần mở rộng cách hiểu về cơ chế tạo lập đổi mới trong doanh nghiệp dịch vụ, đặc biệt trong điều kiện cạnh tranh cao, chuyển đổi số nhanh và yêu cầu cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng ngày càng mạnh mẽ. Từ đó, nghiên cứu không chỉ có giá trị xác nhận về mặt thực nghiệm mà còn mang ý nghĩa bổ sung lý luận cho các nghiên cứu về vốn tri thức và đổi mới trong lĩnh vực

khách sạn tại các nền kinh tế mới nổi.

4.5.2.5 *Ảnh hưởng gián tiếp của vốn tri thức vào hiệu quả kinh doanh thông qua trung gian năng lực đổi mới*

Kết quả trình bày tại Bảng 4.12 cho thấy năng lực đổi mới đóng vai trò trung gian có ý nghĩa thống kê trong mối quan hệ giữa vốn tri thức và hiệu quả kinh doanh. Cụ thể, kiểm định tác động gián tiếp cho thấy giá trị T-statistics đạt 3,026, vượt ngưỡng 1,96, cùng với $p\text{-value} = 0,002 (< 0,05)$, qua đó xác nhận vai trò trung gian của INC và cho phép chấp nhận giả thuyết nghiên cứu liên quan.

Bên cạnh đó, kết quả phân tích chỉ ra rằng vốn tri thức tác động gián tiếp theo chiều thuận đến hiệu quả kinh doanh thông qua năng lực đổi mới, với hệ số đường dẫn $O = 0,073$. Phát hiện này khẳng định rằng năng lực đổi mới là cơ chế quan trọng giúp chuyển hóa các nguồn lực tri thức thành kết quả kinh doanh, đồng thời cung cấp bằng chứng thực nghiệm để chấp nhận giả thuyết **H5**.

Kết quả nghiên cứu này phù hợp và củng cố các phát hiện trước đây trong các bối cảnh ngành và quốc gia khác nhau. Chẳng hạn, (Wu và Sivalogathan, 2013) trong nghiên cứu về ngành may mặc tại Sri Lanka đã chỉ ra rằng vốn tri thức chỉ phát huy hiệu quả đối với kết quả hoạt động khi được chuyển hóa thông qua năng lực đổi mới. Tương tự, (Z. Wang và Cao, 2015) khi khám phá các doanh nghiệp công nghệ cao tại Trung Quốc cũng khẳng định vai trò trung gian của đổi mới trong mối quan hệ giữa vốn tri thức và hiệu quả kinh doanh. Sự nhất quán này cho thấy kết quả của luận án không chỉ có giá trị trong bối cảnh ngành khách sạn mà còn góp phần củng cố tính khái quát của lập luận lý thuyết về vai trò trung gian của năng lực đổi mới.

Ngoài ra, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng vốn tri thức, bao gồm vốn nhân lực, vốn cấu trúc, vốn xã hội và vốn công nghệ, có tác động gián tiếp đến BP thông qua vai trò trung gian của INC. Điều này phản ánh tính thực tiễn của mô hình và mức độ tương đồng cao với các nghiên cứu trước đó: (Barkat và cộng sự, 2018) khi cho rằng các công ty có khả năng đổi mới sản phẩm, quy trình có thể đạt được hiệu quả đáng kể và chỉ ra rằng việc phát triển vốn nhân lực không phải là một giai đoạn diễn ra trong một sớm một chiều mà phải mất nhiều năm và có thể giảm đi hiệu ứng đáng kể nếu ít quan tâm đến việc phát triển vốn nhân lực. Ngoài ra, các doanh nghiệp có thể cung cấp một không gian, môi trường làm việc tốt và các nền tảng tương tác tốt để thảo luận về các mục tiêu chung của tổ chức. Những hạ tầng cơ sở này thúc đẩy kiến thức được truyền tải và ảnh

hưởng tốt đến sự đổi mới trong tổ chức, Các tổ chức có cấu trúc, cơ sở dữ liệu và quy trình được tổ chức tốt cũng hỗ trợ sự đổi mới. Vì vậy, (Aljuboori và cộng sự, 2022) cho rằng vốn cấu trúc có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả kinh doanh thông qua năng lực đổi mới khi nghiên cứu các SMEs sản xuất tại Malaysia và đã phát hiện vốn cấu trúc tạo điều kiện, nuôi dưỡng kiến thức và sẽ tác động đến sự đổi mới của tổ chức. Đồng thời, vốn cấu trúc cũng hỗ trợ đổi mới với các hệ thống, cơ sở dữ liệu và quy trình được cấu trúc tốt để có hiệu quả vượt trội và điều này cho thấy năng lực đổi mới đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa vốn cấu trúc và hiệu quả tổ chức và phù hợp với (Beltramino và cộng sự, 2020) cho thấy sự ảnh hưởng của vốn cấu trúc đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ đến năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh của một nước đang phát triển.

Bên cạnh đó, (Purwati và cộng sự, 2021) phát hiện vốn xã hội có tác động gián tiếp đến hiệu quả kinh doanh thông qua năng lực đổi mới các SMEs tại Pekanbaru, Indonesia khi cho rằng vốn xã hội dưới dạng các mạng lưới chính thức và phi chính thức rất quan trọng trong việc hỗ trợ đổi mới của một doanh nghiệp vì đổi mới dựa vào nhiều vào việc phân phối kiến thức. Các mạng lưới bao gồm các mối liên kết giữa những người bên trong và giữa các doanh nghiệp, những mối liên kết này cho phép, hỗ trợ và đẩy nhanh việc trao đổi thông tin cũng như giảm thiểu chi phí, đồng thời kết nối nhiều ý tưởng và tư duy sáng tạo khác nhau. Hơn nữa, các mạng lưới không chỉ tự tạo điều kiện cho đổi mới mà còn giúp đỡ và đẩy nhanh sự lan tỏa của đổi mới.

(Barkat và cộng sự, 2018) khám phá tác động trực tiếp và gián tiếp tích cực đáng kể đối với khả năng đổi mới và hiệu quả kinh doanh tổ chức của vốn tri thức trong đó có: vốn nhân lực và vốn công nghệ khi nghiên cứu ngành dệt may tại Pakistan và cho rằng các doanh nghiệp có ứng dụng CNTT hiện đại hoạt động tốt hơn trong việc đổi mới sản phẩm mới và thực hiện thay đổi đối với các sản phẩm hiện có để giảm chi phí. Hỗ trợ CNTT cho phép các công ty theo dõi đối thủ cạnh tranh và nhanh chóng thay đổi chiến lược theo tình hình kinh doanh hiện tại. Tương tự, CNTT hỗ trợ theo dõi nhu cầu và phản hồi của khách hàng, điều này rất cần thiết để phát triển sản phẩm mới theo thị hiếu của khách hàng. Vì vậy, vốn công nghệ có mối quan hệ trực tiếp và gián tiếp đáng kể giữa vốn công nghệ và hiệu quả tổ chức thông qua năng lực đổi mới.

Mặc dù có sự tương đồng với các nghiên cứu trước, kết quả nghiên cứu này thể hiện một số điểm khác biệt quan trọng mang tính bối cảnh và đóng góp học thuật rõ rệt. Cụ thể:

Kết quả nghiên cứu này cho thấy vốn nhân lực có ảnh hưởng gián tiếp đáng kể đến hiệu quả kinh doanh thông qua năng lực đổi mới, điều này khác biệt về mặt diễn giải so với nghiên cứu của (Aljuboori và cộng sự, 2022) trong bối cảnh các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ tại Malaysia cho thấy mối quan hệ giữa vốn tri thức và hiệu quả doanh nghiệp được tăng cường bởi vai trò trung gian của năng lực đổi mới, nhưng cách tiếp cận vẫn chủ yếu đặt trọng tâm ở cấp độ vốn tri thức tổng thể và trong bối cảnh sản xuất, nơi tri thức nhân sự có thể được phản ánh tương đối trực tiếp vào kết quả hoạt động thông qua năng suất, kiểm soát quy trình và đầu ra hữu hình. Ngược lại, trong bối cảnh ngành khách sạn tại Tp.HCM, tri thức của nhân viên không đương nhiên tạo ra hiệu quả kinh doanh nếu không được chuyển hóa thành các thực hành đổi mới cụ thể, chẳng hạn như cải tiến trải nghiệm khách hàng, xử lý tình huống dịch vụ linh hoạt, cá nhân hóa tương tác, hoặc tái thiết kế quy trình phục vụ. Nói cách khác, vốn nhân lực trong khách sạn có giá trị tiềm năng rất lớn, nhưng giá trị này chỉ được hiện thực hóa khi doanh nghiệp có khả năng kích hoạt nó thông qua đổi mới. Đây là điểm khác biệt mang tính bản chất giữa ngành dịch vụ lưu trú và các ngành sản xuất.

Tương tự, nghiên cứu này cũng cho thấy vốn cấu trúc có tác động gián tiếp đến hiệu quả kinh doanh thông qua năng lực đổi mới, thay vì tạo ra hiệu quả trực tiếp một cách rõ ràng. Kết quả này khác với cách diễn giải trong nghiên cứu của (Barkat và cộng sự, 2018) xem vốn cấu trúc là một thành tố có khả năng hỗ trợ đáng kể cho hiệu quả tổ chức, cùng với các thành phần khác của vốn tri thức, trong bối cảnh các doanh nghiệp dệt may lớn tại Pakistan. Trong ngành sản xuất, vốn cấu trúc như quy trình, hệ thống, công nghệ và cơ sở dữ liệu thường có thể tác động trực tiếp đến năng suất, chi phí và hiệu suất vận hành. Tuy nhiên, ở ngành khách sạn, hệ thống và quy trình chỉ thực sự tạo ra hiệu quả khi chúng được vận dụng như nền tảng cho đổi mới dịch vụ và đổi mới vận hành, thay vì tồn tại như những cấu trúc tĩnh. Vì vậy, trong bối cảnh ngành khách sạn, vốn cấu trúc không phải là nguồn tạo lợi thế cạnh tranh theo nghĩa tự thân, mà là hạ tầng tổ chức để nuôi dưỡng và lan tỏa đổi mới. Đây là một bổ sung và hoàn thiện có ý nghĩa đối với lý thuyết RBV, bởi nó cho thấy không phải mọi nguồn lực có giá trị đều có tác động trực tiếp như nhau trong mọi ngành; ngược lại, giá trị của nguồn lực phụ thuộc vào cơ chế khai thác phù hợp với đặc điểm tạo giá trị của ngành.

Tóm lại, phát hiện của nghiên cứu này cho thấy đóng góp của vốn tri thức đối với hiệu quả kinh doanh không nên chỉ được hiểu theo hướng sở hữu nguồn lực, mà cần

được tiếp cận theo quan điểm kích hoạt nguồn lực thông qua năng lực đổi mới. Kết quả này không chỉ củng cố quan điểm lý thuyết RBV mà còn mở rộng theo hướng năng lực động, khi chỉ ra rằng trong ngành khách sạn tại Tp.HCM, vốn tri thức chỉ thực sự trở thành lợi thế cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh khi được chuyển hóa thành năng lực đổi mới trong dịch vụ, quy trình và trải nghiệm khách hàng. Do đó, nghiên cứu góp phần làm rõ cơ chế tạo giá trị của tài sản vô hình trong bối cảnh ngành dịch vụ hiện đại và bổ sung một bằng chứng thực nghiệm có ý nghĩa cho các nghiên cứu về vốn tri thức, năng lực đổi mới và hiệu quả doanh nghiệp.

4.5.2.6 *Ảnh hưởng trực tiếp của quản lý chất lượng toàn diện đến năng lực đổi mới*

Kết quả nghiên cứu cho thấy quản lý chất lượng toàn diện (TQM) tác động thuận chiều và có ý nghĩa thống kê đến năng lực đổi mới (INC) của các doanh nghiệp khách sạn, với hệ số $\beta = 0,389$ và $p < 0,001$. Xét trên phương diện lý thuyết, phát hiện này phù hợp với quan điểm dựa trên nguồn lực, theo đó các thực hành quản trị nội bộ có giá trị như định hướng khách hàng, cam kết của lãnh đạo, quản trị quy trình, cải tiến liên tục và phát triển nhân lực,... có thể được xem là nguồn lực tổ chức mang tính chiến lược, từ đó hình thành nên các năng lực nổi trội như năng lực đổi mới. Quan điểm này cũng tương thích với khung lý thuyết nghiên cứu của luận án, trong đó TQM được xác định là một nguồn lực quản trị giúp chuyển hóa chất lượng thành đổi mới và tạo nền tảng để nâng cao hiệu quả kinh doanh thông qua cơ chế năng lực động. Trên cơ sở đó, giả thuyết **H6** được chấp nhận.

Nghiên cứu hiện tại phản ánh tính phù hợp với các bằng chứng thực nghiệm trước đó, đặc biệt là các nghiên cứu cho rằng TQM là một trong những tiền đề quan trọng để doanh nghiệp phát triển năng lực đổi mới. Cụ thể, (Taddese, 2017) trong nghiên cứu khám phá tại Nhật Bản, Ấn Độ và Thái Lan cho rằng TQM thúc đẩy năng lực đổi mới thông qua một chuỗi các sáng kiến cải tiến có tính liên kết, giúp doanh nghiệp phát triển dần từ đổi mới quy trình cơ bản đến đổi mới công nghệ và đổi mới sản phẩm/dịch vụ ở mức cao hơn. Đặc biệt, tác giả nhấn mạnh rằng TQM không chủ yếu thúc đẩy đổi mới đột phá, mà nổi trội hơn trong việc hình thành đổi mới tích lũy, liên tục và có tổ chức. Điều này rất phù hợp với đặc thù của ngành khách sạn, nơi đổi mới thường biểu hiện thông qua các cải tiến liên tục trong dịch vụ, quy trình, tiêu chuẩn phục vụ và trải nghiệm khách hàng, thay vì những đột phá công nghệ mang tính gián đoạn như trong công nghiệp chế tạo.

Tương tự, (Sahoo, 2019) cho rằng quản lý chất lượng và năng lực đổi mới có mối quan hệ tương hỗ trong việc nâng cao hiệu quả tổ chức. Nghiên cứu này nhấn mạnh rằng các hoạt động quản lý chất lượng như thiết kế liên chức năng, quản trị quy trình, đào tạo nhân viên, trao quyền và sử dụng thông tin chất lượng có thể tạo ra môi trường thuận lợi cho đổi mới phát triển. Quan trọng hơn, (Sahoo, 2019) khẳng định rằng đổi mới không phát sinh ngẫu nhiên, mà cần được hỗ trợ bởi một nền quản trị chất lượng có khả năng tổ chức hóa tri thức và điều phối nguồn lực. Lập luận này tương thích chặt chẽ với kết quả nghiên cứu hiện tại, khi TQM được chứng minh là một yếu tố tiền đề cho năng lực đổi mới trong khách sạn.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cho thấy trong bối cảnh ngành khách sạn, TQM không làm suy giảm tính linh hoạt như một số lập luận phê phán trước đây, mà ngược lại, TQM tạo ra một cấu trúc tổ chức ổn định đủ để đổi mới được diễn ra một cách có hệ thống. Điều này đặc biệt quan trọng đối với ngành khách sạn, nơi đổi mới không chỉ là đổi mới sản phẩm hay công nghệ, mà còn bao gồm đổi mới dịch vụ, đổi mới quy trình phục vụ, đổi mới vận hành và đổi mới trải nghiệm khách hàng. Lập luận này phù hợp với nghiên cứu của (Yusr, 2016), trong đó tác giả chứng minh rằng TQM đóng vai trò là nền tảng hình thành năng lực đổi mới, chứ không chỉ tác động trực tiếp đến hiệu suất đổi mới. Đáng chú ý, nghiên cứu (Yusr, 2016), chỉ ra rằng TQM có ảnh hưởng tích cực đáng kể đến INC ($\beta = 0,292$; $p < 0,001$) và được lý giải trực tiếp bằng lý thuyết RBV, trong đó TQM được xem là nguồn lực tổ chức giúp hình thành năng lực khác biệt. So với kết quả hiện tại nghiên cứu của tác giả ($\beta = 0,389$; $p < 0,001$), có thể thấy mức độ tác động của TQM lên năng lực đổi mới trong ngành khách sạn Tp.HCM còn mạnh hơn so với một số bối cảnh ngành sản xuất của các nghiên cứu trước đây, cho thấy vai trò nổi bật hơn của chất lượng trong các doanh nghiệp dịch vụ lưu trú.

Hệ số $\beta = 0,389$ và $p < 0,001$ từ kết quả nghiên cứu cho thấy tác động tương đối mạnh của TQM lên INC, cao hơn nhiều các nghiên cứu trước đây vốn chủ yếu ghi nhận sự tác động gián tiếp hoặc không có ảnh hưởng lớn. Điều này hàm ý rằng trong ngành khách sạn tại Tp.HCM, TQM không chỉ là yếu tố hỗ trợ mà còn là động lực trực tiếp thúc đẩy sự đổi mới và là nền tảng cho sự phát triển bền vững cho ngành khách sạn. Đối sánh với các nghiên cứu trước như (Yusr, 2016; Sahoo, 2019) thường tập trung vào doanh nghiệp sản xuất, nơi đổi mới chủ yếu mang tính công nghệ. Ngược lại, nghiên cứu này được thực hiện trong ngành khách sạn, nơi đổi mới mang tính trải nghiệm khách

hàng, đổi mới quy trình phục vụ và đổi mới vận hành và dịch vụ. Do đó, vai trò của TQM trong bối cảnh này không chỉ là kiểm soát chất lượng mà còn là cơ chế tổ chức hóa đổi mới dịch vụ.

Tóm lại, kết quả nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho thấy TQM đóng vai trò như một nền tảng chiến lược trong việc phát triển năng lực đổi mới của ngành khách sạn tại Tp.HCM. So với các nghiên cứu trước chủ yếu tập trung vào lĩnh vực sản xuất hoặc xem xét trong mối quan hệ gián tiếp, ... nghiên cứu này khẳng định tác động trực tiếp và đáng kể của TQM đến INC trong bối cảnh dịch vụ. Điều này cho thấy rằng TQM không chỉ là công cụ kiểm soát chất lượng mà còn là cơ chế tổ chức hóa đổi mới, đặc biệt trong môi trường cạnh tranh cao và mang đậm tính dịch vụ như ngành khách sạn. Qua đó, nghiên cứu góp phần mở rộng lý thuyết RBV theo hướng năng lực động, đồng thời làm rõ sự tích hợp giữa chất lượng và đổi mới như hai trụ cột tạo lợi thế cạnh tranh bền vững trong ngành dịch vụ hiện đại.

4.5.2.7 Ảnh hưởng gián tiếp của quản lý chất lượng toàn diện vào hiệu quả kinh doanh thông qua trung gian năng lực đổi mới

Kết quả phân tích cho thấy quản lý chất lượng toàn diện có tác động gián tiếp theo chiều thuận đến hiệu quả kinh doanh của các khách sạn thông qua vai trò trung gian của năng lực đổi mới. Cụ thể, giá trị T-statistics đạt 3,058, vượt ngưỡng 1,96, cùng với $p\text{-value} = 0,002 (< 0,05)$, khẳng định ý nghĩa thống kê của cơ chế trung gian này. Đồng thời, hệ số đường dẫn gián tiếp $O = 0,066$ phản ánh mức độ ảnh hưởng tích cực của TQM đến BP thông qua INC, qua đó cho phép chấp nhận giả thuyết **H7**.

Phát hiện này củng cố lập luận rằng các thực hành TQM không chỉ tác động trực tiếp đến kết quả hoạt động mà còn tạo điều kiện thúc đẩy năng lực đổi mới, từ đó chuyển hóa các nỗ lực quản lý chất lượng thành hiệu quả kinh doanh bền vững. Kết quả nghiên cứu phù hợp với các bằng chứng thực nghiệm trước đây, chẳng hạn nghiên cứu của (Sahoo, 2019) trong bối cảnh các doanh nghiệp sản xuất SMEs tại Ấn Độ, cho thấy thực hành quản lý chất lượng có ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới và gián tiếp cải thiện hiệu quả kinh doanh thông qua INC. Tương tự, (Bazrkar và cộng sự, 2022) khi nghiên cứu tại Công ty Khodro (Iran) cũng khẳng định rằng TQM tác động đến hiệu quả kinh doanh thông qua việc nâng cao năng lực đổi mới của tổ chức. Sự tương đồng này cho thấy vai trò trung gian của năng lực đổi mới là nhất quán trong nhiều bối cảnh ngành và quốc gia, đồng thời củng cố giá trị lý thuyết và thực tiễn của kết quả nghiên cứu trong

ngành khách sạn.

Kết quả nghiên cứu một lần nữa khẳng định rằng quản lý chất lượng toàn diện (bao gồm: lãnh đạo, đào tạo, hoàn thành công việc của nhân viên, tập trung vào khách hàng, cải tiến liên tục, quản lý chất lượng nhà cung cấp, và quản lý quy trình) tác động gián tiếp thuận chiều đến hiệu quả kinh doanh (BP) thông qua năng lực đổi mới (INC) tại các khách sạn, và mối quan hệ này có ý nghĩa thống kê. Điều quan trọng là kết quả này phù hợp với các thực nghiệm trước đây và đồng nhất với những nghiên cứu trước liên quan như (Bazrkar và cộng sự, 2022) cho thấy TQM đến hiệu quả kinh doanh liên quan đến vai trò trung gian của năng lực đổi mới tại Công ty Khodro (Iran) khi cho rằng quản lý chất lượng toàn diện là một phương pháp tiếp cận nhằm đáp ứng nhu cầu của cả khách hàng nội bộ và bên ngoài, trong đó khách hàng được coi là yếu tố quan trọng bậc nhất trong bất kỳ quy trình nào và quản lý chất lượng tổng thể của cấu trúc là một hệ thống nhấn mạnh vào việc cải tiến liên tục tất cả các hoạt động nội bộ của một tổ chức nhằm cải thiện chất lượng sản phẩm, dịch vụ bằng cách cải thiện nguồn nhân lực, quy trình và thiết bị hiện có, đồng thời giảm chi phí vận hành. Bên cạnh đó, năng lực đổi mới được nhìn nhận trên quan điểm hệ thống là một trong những bộ phận của hệ thống tổ chức, trong đó các mô hình của nó dựa trên dữ liệu và đầu ra được cung cấp với một quy trình nội bộ dẫn đến đổi mới. Vì vậy, TQM có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả doanh nghiệp thông qua trung gian năng lực đổi mới. Quan điểm này cho thấy sự phù hợp với nghiên cứu của (Sirisan và Pianthong, 2019) cho thấy mối quan hệ TQM (lãnh đạo, đào tạo, tập trung vào khách hàng, cải tiến liên tục, quản lý quy trình, quản lý chất lượng nhà cung cấp,...) có ảnh hưởng gián tiếp đến BP thông qua INC đồng nghĩa là một phần quan trọng của sự tồn tại lâu dài của tổ chức, một trung gian tốt giữ vị trí thúc đẩy mối quan hệ giữa quản lý và tổ chức trở nên hiệu quả, Đồng quan điểm với kết quả nghiên cứu, (Yusr, 2016) khi khám phá ảnh hưởng của TQM đến hiệu quả đổi mới thông qua năng lực đổi mới đã phát hiện TQM tạo ra một bầu không khí hoặc nền tảng thuận lợi và màu mỡ cho việc phát triển đổi mới và năng lực đổi mới có thể đạt được tốt nhất thông qua các hoạt động TQM, trong đó mỗi hoạt động TQM đều ảnh hưởng đến một số khía cạnh nhất định của năng lực đổi mới. Do đó, nâng cao năng lực đổi mới có thể dẫn đến cải thiện và hỗ trợ hiệu quả đổi mới. Nói cách khác, tác động của TQM lên hiệu quả đổi mới có thể đến từ vai trò của TQM trong việc nâng cao năng lực đổi mới do có tương tác đến hiệu quả kinh doanh qua trung gian là năng lực đổi mới.

Nghiên cứu có sự tương đồng với nhiều công trình trước đây, nhưng cũng cho thấy điểm khác biệt, nổi bật của nghiên cứu này nằm ở tính đặc thù của bối cảnh khách

sạn TP.HCM, thể hiện ở ít nhất ba phương diện

Thứ nhất, khác biệt về bản chất đổi mới trong ngành dịch vụ khách sạn vì phần lớn các nghiên cứu trước về TQM tác động BP thông qua INC được thực hiện trong lĩnh vực sản xuất như (Sahoo, 2019; Masoomzadeh và cộng sự, 2020; Bazrkar và cộng sự, 2022), nơi đổi mới chủ yếu liên quan đến công nghệ, sản phẩm hữu hình hoặc quy trình kỹ thuật. Trong khi đó, đổi mới trong ngành khách sạn mang tính dịch vụ và trải nghiệm rõ nét hơn như: đổi mới quy trình, dịch vụ lưu trú và ẩm thực, quản trị quan hệ khách hàng, trải nghiệm công nghệ số và cá nhân hóa, ... điều này cho thấy cơ chế trung gian của INC trong nghiên cứu này mang hàm ý rộng hơn so với các nghiên cứu sản xuất trước đó, năng lực đổi mới không chỉ là năng lực kỹ thuật hay phát triển sản phẩm, mà là khả năng đổi mới toàn diện trong trải nghiệm dịch vụ

Thứ hai, TQM trong khách sạn Tp.HCM không chỉ là công cụ kiểm soát mà là nền tảng cho đổi mới dịch vụ. Trong phần lớn các nghiên cứu truyền thống về TQM thường tập trung vào mối liên hệ giữa TQM với chất lượng dịch vụ, sự hài lòng của khách hàng hoặc hiệu suất hoạt động thay vì lý giải sâu vai trò của TQM như một cơ chế tổ chức hóa đổi mới và như một nền tảng chiến lược cho đổi mới dịch vụ. Minh chứng điển hình là các nghiên cứu khách sạn tại Việt Nam trước đây chủ yếu kết luận rằng việc triển khai TQM chính thức và bài bản giúp cải thiện kết quả kinh doanh như nghiên cứu của (Ha & Lan, 2023) về khách sạn 3 sao tại Đà Nẵng tập trung vào ảnh hưởng của TQM đến sự hài lòng của nhân viên, thay vì xem TQM như một cơ chế tạo lập đổi mới nhưng chưa đi xa đến mức diễn giải TQM như một nền tảng chiến lược cho đổi mới dịch vụ). Một trong những nghiên cứu gần đây của (Dam Thi và Thanh, 2023) trong bối cảnh khách sạn Việt Nam cũng cho thấy điểm xuất phát lý thuyết vẫn là TQM nhằm cải thiện chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng, sau đó mới mở rộng sang vai trò của hiệu quả đổi mới như một biến trung gian. Trong bối cảnh Tp.HCM là nơi ngành khách sạn đang đối mặt với áp lực cạnh tranh cao, số hóa nhanh và yêu cầu dịch vụ ngày càng cá nhân hóa thì nghiên cứu của tác giả đã cho thấy TQM đóng vai trò không chỉ là một hệ thống đảm bảo chất lượng, mà còn là một hệ điều hành quản trị cho đổi mới. Nói cách khác, TQM giúp doanh nghiệp ngành khách sạn tạo ra sự kỷ luật tổ chức cần thiết để đổi mới không diễn ra rời rạc, mà được triển khai có hệ thống, có khả năng nhân rộng và có hiệu quả kinh doanh rõ ràng.

Thứ ba, kết quả nghiên cứu cho thấy chất lượng và đổi mới không đối lập mà bổ trợ cho nhau. Một số quan điểm trước đây như (Sahoo, 2019) từng cho rằng TQM với tính chuẩn hóa cao để thiết lập kiểm soát, ổn định,... Điều này có thể hạn chế khả năng

xuất hiện đổi mới đột phá, vốn cần tư duy thay đổi mang tính triệt để và có thể làm giảm tính linh hoạt và do đó cản trở đổi mới. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu hiện tại cho thấy điều ngược lại trong bối cảnh khách sạn Tp.HCM đó là TQM không làm suy giảm đổi mới, mà tạo ra nền tảng tổ chức giúp đổi mới diễn ra hiệu quả hơn và tạo ra giá trị kinh doanh thực chất hơn. Đây là điểm khác biệt có giá trị lý thuyết rõ rệt.

Do đó, nghiên cứu này không phủ nhận vai trò truyền thống của TQM như một cơ chế đảm bảo chất lượng, mà mở rộng nó theo hướng chiến lược hơn: trong ngành khách sạn Tp.HCM, TQM là hạ tầng tổ chức giúp doanh nghiệp chuyển từ “kiểm soát chất lượng” sang “thể chế hóa đổi mới dịch vụ”.

Kết luận:

Tổng kết quá trình phân tích và thảo luận kết quả nghiên cứu cho thấy, các nghiên cứu trước đây chủ yếu thực hiện ở mức độ riêng lẻ, chỉ tập trung vào một số thành phần nguồn lực như vốn tri thức hoặc quản lý chất lượng toàn diện (TQM) để đánh giá ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp của từng thành phần này lên hiệu quả kinh doanh (BP) thông qua vai trò trung gian của năng lực đổi mới (INC).

Ngoài ra, các nghiên cứu trước đây khi khảo sát các nhân tố nguồn lực như vốn tri thức còn tồn tại hạn chế, bởi chúng thường chỉ tập trung vào các khía cạnh như vốn nhân lực, vốn cấu trúc và vốn quan hệ, trong khi các thành phần quan trọng khác của vốn tri thức, chẳng hạn như vốn công nghệ và vốn tinh thần, vẫn ít được nghiên cứu,... Tương tự như vậy, các nghiên cứu TQM cũng thường là các nghiên cứu đơn lẻ và còn hạn chế các thành phần nghiên cứu như: sự hoàn thành của nhân viên, trao quyền cho nhân viên,... Vì vậy, nghiên cứu này bổ sung được một số thành phần quan trọng như: vốn công nghệ là nhân tố quan trọng trong nền kinh tế tri thức, công nghệ hiện nay. Đặc biệt, nghiên cứu này có sự kết hợp với TQM là một công cụ quan trọng, được ứng dụng hầu hết ở các ngành dịch vụ và đã được kiểm nghiệm tính hiệu quả, ưu việt trong việc đảm bảo, nâng cao chất lượng và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Do đó, nghiên cứu này có giá trị về mặt lý thuyết và thực tiễn.

Trong các nghiên cứu trước đây, các nhân tố nguồn lực thường được nghiên cứu một cách đơn lẻ, ít khi kết hợp nhiều nhân tố trong cùng một mô hình. Hầu hết các mô hình khám phá chỉ tiến hành kiểm định mô hình SEM bậc 1, tập trung vào việc đánh giá ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp của các nhân tố này đối với hiệu quả kinh doanh của tổ chức thông qua trung gian năng lực đổi mới (INC), đặc biệt trong các nghiên cứu về ngành khách sạn tại Việt Nam. Do đó, trong nghiên cứu này tác giả đã tích hợp cùng lúc nhiều nhân tố thuộc vốn tri thức (4 thành phần nhân tố) và TQM (7 thành phần nhân tố)

nhằm làm tăng tính giải thích và bổ sung khoảng trống nghiên cứu. Đồng thời, tác giả sử dụng mô hình SEM bậc 2 để kiểm định tác các động gián tiếp vào BP các khách sạn tại khu vực Tp.HCM.

Tóm lại, tác giả đã tiến hành chọn lọc, bổ sung và tích hợp các nhân tố vào mô hình nghiên cứu, kết hợp hai nhóm nhân tố: nhóm vốn tri thức (bao gồm vốn nhân lực, vốn cấu trúc, vốn xã hội và vốn công nghệ) và nhóm nhân tố thuộc quản lý chất lượng toàn diện (gồm lãnh đạo, đào tạo, hoàn thành công việc của nhân viên, tập trung vào khách hàng, cải tiến liên tục, quản lý chất lượng nhà cung cấp và quản lý quy trình). Mô hình sau đó được kiểm định về tác động trực tiếp và gián tiếp đến hiệu quả kinh doanh thông qua trung gian năng lực đổi mới tại các doanh nghiệp khách sạn trên địa bàn Tp.HCM, nhằm lấp đầy các khoảng trống trong nghiên cứu trước đây, đồng thời khẳng định tính thực tiễn và giá trị nghiên cứu của mô hình.

Bảng 4.17. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Nội dung	Kết quả
H1	Vốn tri thức (vốn nhân lực, vốn cấu trúc, vốn xã hội, vốn công nghệ) được xem là yếu tố có tác động trực tiếp vào hiệu quả kinh doanh	Chấp nhận
H2	Quản lý chất lượng toàn diện (lãnh đạo, đào tạo, hoàn thành công việc của nhân viên, cải tiến liên tục, quản lý chất lượng nhà cung cấp, tập trung vào khách hàng và quản lý quy trình) được xác định là yếu tố có tác động trực tiếp vào hiệu quả kinh doanh	Chấp nhận
H3	Năng lực đổi mới được xem là yếu tố có tác động trực tiếp vào hiệu quả kinh doanh,	Chấp nhận
H4	Vốn tri thức (vốn nhân lực, vốn cấu trúc, vốn xã hội, vốn công nghệ) được kỳ vọng tác động trực tiếp đến năng lực đổi mới	Chấp nhận
H5	Vốn tri thức (vốn nhân lực, vốn cấu trúc, vốn xã hội, vốn công nghệ) được giả định có tác động gián tiếp đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp thông qua năng lực đổi mới,	Chấp nhận
H6	Quản lý chất lượng toàn diện (lãnh đạo, đào tạo, hoàn thành công việc của nhân viên, cải tiến liên tục, quản lý chất lượng nhà cung cấp, tập trung vào khách hàng và quản lý quy trình)	Chấp nhận

Giả thuyết	Nội dung	Kết quả
	được xem là yếu tố có tác động trực tiếp năng lực đổi mới	
H7	Quản lý chất lượng toàn diện (lãnh đạo, đào tạo, hoàn thành công việc của nhân viên, cải tiến liên tục, quản lý chất lượng nhà cung cấp, tập trung vào khách hàng và quản lý quy trình) được cho là có tác động gián tiếp đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp thông qua năng lực đổi mới,	Chấp nhận

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích, 2025)

TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Chương 4 đã trình bày các kết quả kiểm định mô hình đo lường và mô hình lý thuyết. Kết quả đánh giá mô hình đo lường thông qua mức độ tin cậy nhất quán nội bộ, độ chính xác về sự hội tụ và giá trị phân biệt cho thấy tất cả các tập biến quan sát sử dụng để đo lường các khái niệm nghiên cứu đều đáp ứng các yêu cầu, đồng thời các thang đo đều đạt giá trị phân biệt cần thiết.

Bên cạnh đó, kết quả kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) xác nhận 07 giả thuyết nghiên cứu với ý nghĩa thống kê, đồng thời đánh giá khả năng dự báo của mô hình và mức độ tác động của các biến độc lập vào mô hình nghiên cứu.

Những kết quả này một lần nữa khẳng định rằng giả thuyết và mô hình nghiên cứu do tác giả đề xuất hoàn toàn phù hợp với thực tiễn hoạt động của ngành khách sạn tại Tp.HCM, đồng thời góp phần mang lại giá trị khoa học và ứng dụng thực tiễn rõ rệt.

CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Mục tiêu chương 5

Chương 5 tổng hợp và khái quát các kết quả nghiên cứu được trình bày trong Chương 4, từ đó rút ra những kết luận chính của nghiên cứu. Trên cơ sở này, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm cải thiện và nâng cao hiệu quả kinh doanh ngành khách sạn tại Tp.HCM. Đồng thời, chương này cũng làm nổi bật các đóng góp khoa học và thực tiễn của luận án, chỉ ra những hạn chế còn tồn tại, đồng thời đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo.

5.1 Kết luận

Mục tiêu chính của nghiên cứu này là khảo sát và phân tích tác động của hai nhóm nhân tố gồm vốn tri thức và quản lý chất lượng toàn diện, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của năng lực đổi mới trong việc tác động đến hiệu quả kinh doanh của ngành khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh.

Trên cơ sở mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu được thiết lập, tác giả đã sử dụng phần mềm SPSS và SmartPLS để tiến hành kiểm định, đánh giá mức độ ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp của các nhân tố, cũng như xác định vai trò trung gian của INC thông qua mô hình cấu trúc tuyến tính (Structural Equation Modeling – SEM). Kết quả nghiên cứu cho thấy các thành phần thuộc vốn tri thức và TQM đều có ảnh hưởng đáng kể trực tiếp và gián tiếp đến BP thông qua INC. Mô hình nghiên cứu được kiểm định với bảy giả thuyết về tác động của các thành phần vốn tri thức và TQM lên BP thông qua trung gian INC, tất cả đều được xác nhận dựa trên các chỉ số đánh giá độ hội tụ, độ tin cậy và tính phân biệt của các thang đo.

Những phát hiện thực nghiệm này không chỉ củng cố tính phù hợp của mô hình nghiên cứu với các lý thuyết nền tảng trong quản trị chiến lược và quản lý nguồn lực, mà còn minh chứng cho ý nghĩa khoa học khi mở rộng hiểu biết về mối quan hệ giữa vốn tri thức, TQM, năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh trong bối cảnh ngành khách sạn tại Việt Nam. Về khía cạnh thực tiễn, kết quả nghiên cứu cung cấp cơ sở khoa học vững chắc để các nhà quản trị khách sạn tại Tp.HCM xây dựng các chiến lược cải tiến chất lượng, tối ưu hóa năng lực đổi mới và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, đồng thời định hướng việc áp dụng các nguyên tắc quản lý chất lượng toàn diện một cách hiệu quả và bền vững.

5.2 Hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng hiệu quả kinh doanh (BP) chịu ảnh hưởng trực tiếp từ ba nhóm nhân tố chính: (1) nhóm vốn tri thức, bao gồm vốn nhân lực, vốn cấu trúc, vốn xã hội và vốn công nghệ; (2) nhóm quản lý chất lượng toàn diện (TQM), gồm các yếu tố lãnh đạo, đào tạo, hoàn thành công việc của nhân viên, tập trung vào khách hàng, cải tiến liên tục, quản lý chất lượng nhà cung cấp và quản lý quy trình; và (3) năng lực đổi mới (INC).

Bên cạnh đó, nhóm nhân tố vốn tri thức và TQM còn tác động gián tiếp đến BP thông qua vai trò trung gian của INC. Những phát hiện này cung cấp cơ sở khoa học quan trọng, hỗ trợ các nhà hoạch định chính sách và quản trị ngành khách sạn tại Tp.HCM trong việc xây dựng định hướng chiến lược và triển khai các kế hoạch phù hợp nhằm nâng cao và cải thiện hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Một số gợi ý về hàm ý quản trị:

5.2.1 Hàm ý quản trị về vốn tri thức

Kết quả phân tích chỉ ra rằng nhóm nhân tố thuộc vốn tri thức, bao gồm vốn nhân lực, vốn cấu trúc, vốn xã hội và vốn công nghệ, có tác động trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh (BP) với hệ số $\beta = 0,348$ và $p < 0,001$, tương ứng với giả thuyết **H1**. Đồng thời, tác động gián tiếp $IC \rightarrow INC \rightarrow BP$ được xác nhận với giá trị T-statistics $> 1,96$, p-value $= 0,002 (< 0,05)$ và hệ số $O = 0,073$, khẳng định vai trò trung gian của năng lực đổi mới (INC) trong mối quan hệ giữa vốn tri thức và hiệu quả kinh doanh, phù hợp với giả thuyết **H5**. Những kết quả này mang lại các hàm ý quản trị quan trọng cho cả cấp doanh nghiệp và cơ quan quản lý ngành.

Ngoài ra, kết quả thống kê mô tả cho thấy giá trị trung bình của các biến quan sát thuộc nhóm vốn tri thức dao động từ 3,45 đến 4,14 và nhóm năng lực đổi mới từ 3,56 đến 3,92, phản ánh mức độ đánh giá tương đối tích cực và ổn định của các đối tượng khảo sát. Điều này hàm ý rằng các thành phần của vốn tri thức đã và đang được các doanh nghiệp khách sạn quan tâm triển khai ở mức khá, đồng thời tạo nền tảng thuận lợi cho việc hình thành và phát huy năng lực đổi mới.

Đối với cơ quan quản lý du lịch: cần xem xét chính sách nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành khách sạn không thể chỉ dựa vào các chính sách xúc tiến du lịch hoặc mở rộng quy mô cầu thị trường, mà cần được tiếp cận như một chiến lược phát triển năng lực ngành dựa trên vốn tri thức. Vì vậy, các cơ quan quản lý cần ưu tiên xây

dựng hệ sinh thái chính sách hỗ trợ doanh nghiệp khách sạn phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, năng lực công nghệ, ... Định hướng này đặc biệt cần thiết khi thị trường đang dịch chuyển mạnh sang mô hình cạnh tranh dựa trên trải nghiệm khách hàng, dữ liệu, vận hành số và khả năng cá nhân hóa dịch vụ, thay vì chỉ dựa vào lợi thế vị trí hay tài sản hữu hình.

Về phương diện chính sách địa phương, các kết quả nghiên cứu cho thấy cơ quan quản lý cần thúc đẩy mạnh hơn các chương trình hỗ trợ theo hướng nâng cao năng lực nội sinh của doanh nghiệp khách sạn, thay vì chỉ tập trung vào hoạt động quảng bá điểm đến. Điều này bao gồm việc thiết kế các chương trình đào tạo và bồi dưỡng chuyên sâu về quản trị dịch vụ, quản trị doanh thu, quản trị trải nghiệm khách hàng, chuyển đổi số và đổi mới sáng tạo, đặc biệt cho nhóm khách sạn vừa và nhỏ vốn thường gặp hạn chế về nguồn lực tổ chức và khả năng tiếp cận công nghệ. Đồng thời, chính quyền địa phương có thể đóng vai trò “điều phối hệ sinh thái” thông qua việc thúc đẩy liên kết giữa doanh nghiệp khách sạn với cơ sở đào tạo, doanh nghiệp công nghệ, hiệp hội ngành và các tổ chức xúc tiến du lịch, từ đó tạo điều kiện cho quá trình học hỏi, chuyển giao tri thức và đổi mới trong toàn ngành.

Từ góc độ khung pháp lý và tiêu chuẩn ngành, cơ quan quản lý cũng cần nhìn nhận rằng yêu cầu nâng cao hiệu quả hoạt động của khách sạn ngày nay không chỉ gắn với việc tuân thủ các điều kiện kinh doanh cơ bản, mà còn liên quan đến khả năng đáp ứng các chuẩn mực ngày càng cao về an ninh, an toàn, phòng cháy chữa cháy, vệ sinh, môi trường, chất lượng dịch vụ và chuẩn hóa cơ sở vật chất. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt và hội nhập Quốc tế, cơ quan quản lý không nên dừng lại ở vai trò “giám sát tuân thủ”, mà cần chuyển dần sang vai trò kiến tạo chất lượng và đổi mới, nghĩa là hỗ trợ doanh nghiệp không chỉ “đáp ứng chuẩn” mà còn nâng chuẩn để thích ứng với cạnh tranh Quốc tế và kỳ vọng ngày càng cao của khách hàng.

Tóm lại, các kết quả nghiên cứu hàm ý rằng cơ quan quản lý du lịch cần chuyển từ tư duy quản lý hành chính sang tư duy phát triển năng lực ngành, trong đó trọng tâm không chỉ là mở rộng thị trường, mà còn là kiến tạo các điều kiện để doanh nghiệp khách sạn tích lũy vốn tri thức, nâng cao chất lượng quản trị, thúc đẩy đổi mới, và thích ứng với các chuẩn cạnh tranh mới của thị trường. Cách tiếp cận này không chỉ góp phần cải thiện hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp khách sạn, mà còn có ý nghĩa chiến lược trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh dài hạn của ngành khách sạn Tp.HCM trong

bối cảnh hội nhập, số hóa và biến động ngày càng gia tăng.

Đối với các nhà quản trị khách sạn: kết quả nghiên cứu nhấn mạnh sự cần thiết phải tiếp cận vốn tri thức như một nguồn lực chiến lược cốt lõi. Cụ thể, chiến lược hoạt động cần ưu tiên đầu tư phát triển vốn nhân lực thông qua đào tạo, nâng cao kỹ năng và khuyến khích tư duy đổi mới; hoàn thiện vốn cấu trúc bằng việc chuẩn hóa quy trình, hệ thống quản trị và cơ chế chia sẻ tri thức; củng cố vốn xã hội thông qua tăng cường quan hệ với khách hàng, đối tác và các bên liên quan; đồng thời đẩy mạnh đầu tư vào vốn công nghệ nhằm hỗ trợ chuyển đổi số và nâng cao năng lực đổi mới. Việc quản trị đồng bộ các thành phần này sẽ góp phần cải thiện hiệu quả kinh doanh một cách bền vững.

Một số hàm ý quản trị trọng yếu:

Vốn nhân lực: là nhân tố có hệ số tác động chuẩn hóa cao thứ 2 trong thành phần IC ($\beta = 0,740$) tác động đến BP và INC, được xem là một trong những nguồn lực quan trọng nhất vì sự thúc đẩy sự tăng trưởng kinh tế bền vững chính là những con người, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao, tức là những con người được bồi dưỡng phát triển, có kỹ năng, kiến thức, tay nghề, kinh nghiệm, năng lực sáng tạo để tạo ra giá trị khác biệt. Bên cạnh đó, giá trị trung bình các biến quan sát thuộc vốn nhân lực dao động từ 3,71 đến 3,92, phản ánh mức độ đánh giá tích cực và tương đối cao của đối tượng khảo sát đối với vai trò của nguồn lực này.

Đặc biệt, ngành khách sạn là một ngành dịch vụ có tính đặc thù cao, cần có những con người có kiến thức, kỹ năng và thái độ phù hợp để phục vụ cho nhiều nhóm đối tượng có nhu cầu đa dạng, văn hóa khác biệt, ... trong ngành khách sạn. Vấn đề chất lượng dịch vụ và nhân sự đang trở thành một thách thức lớn đối với ngành khách sạn. Sự thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng tại Tp. HCM, đặc biệt là sự thiếu hụt về các nhân viên có trình độ chuyên môn cao, đã ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động và trải nghiệm của khách hàng.

Đối với cơ quan quản lý du lịch: các hàm ý chính sách cần tập trung vào việc hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực cho ngành khách sạn thông qua hoàn thiện khung tiêu chuẩn nghề nghiệp, tăng cường liên kết giữa doanh nghiệp và cơ sở đào tạo, cũng như xây dựng các chương trình đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng quản lý và dịch vụ theo chuẩn quốc tế. Việc thúc đẩy các thực hành quản lý nguồn nhân lực hiện đại không chỉ nâng cao chất lượng lao động ngành khách sạn mà còn góp phần tăng cường năng lực đổi mới, giảm tỷ lệ luân chuyển lao động, cải thiện năng suất và hiệu quả kinh doanh chung của toàn ngành.

Đối với các nhà quản trị khách sạn: Xây dựng và phát triển đội ngũ quản lý và nhân sự có trình độ cao, đạt tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ. Để đạt được mục tiêu này cần kết hợp nhiều hình thức:

Thu hút nguồn nhân lực có chất lượng chuyên môn, kinh nghiệm thông qua các chính sách ưu đãi phù hợp. Đây là nguồn lực nòng cốt để gia tăng chất lượng dịch vụ mà còn thu hút, giữ chân khách hàng quay trở lại, đồng thời đây là chính sách giúp DN có đội ngũ nhân sự có tay nghề cao, kinh nghiệm một cách nhanh nhất. Do đó, tổ chức có thể đạt được lợi thế cạnh tranh và đạt được vị thế và hiệu quả vượt trội trên thị trường thông qua việc mua lại các nguồn lực có giá trị và đặc quyền (Xu và Liu, 2020).

Ngoài ra, để đầu tư vào nhân viên, cần phải triển khai các hoạt động quản lý nguồn nhân lực tốt nhất và phát triển kỹ năng của nhân viên. Tuyển dụng và lựa chọn là chức năng đầu tiên của quản lý nguồn nhân lực, đóng vai trò là xương sống của bất kỳ tổ chức nào. Tuyển dụng và lựa chọn là quá trình tìm kiếm và lựa chọn những người phù hợp nhất với tổ chức. Đây là lý do tại sao điều quan trọng nhất đối với ngành dịch vụ khách sạn là khuyến khích những người tìm kiếm nghề nghiệp tiềm năng tham gia ngành này và biến nó thành ưu tiên hàng đầu của doanh nghiệp (Ghani và cộng sự, 2022). Do đó, từng bước xây dựng đội ngũ nhân viên gắn với chương trình đào tạo: nội bộ, liên kết đào tạo với các cơ sở, nhà trường hoặc trung tâm có đào tạo chuyên ngành phục vụ cho khách sạn, đây là giải pháp có chi phí thấp và mang tính chiến lược, lâu dài, đặc biệt là khi nhu cầu nhân lực trên thị trường lao động đang bị thiếu hụt nghiêm trọng và cạnh tranh gay gắt.

Theo (Price, 2007) cho rằng triết lý quản lý con người dựa trên niềm tin rằng nguồn nhân lực là tài nguyên đặc biệt quan trọng đối với sự thành công vững chắc của doanh nghiệp. Một tổ chức đạt được lợi thế cạnh tranh bằng cách sử dụng hiệu quả con người, tận dụng chuyên môn và sự khéo léo của họ để hoàn thành các mục tiêu được xác định rõ ràng.

Xây dựng một chính sách phát triển nguồn nhân lực hợp lý và bền vững, các hoạt động thực hành quản lý nguồn nhân lực như quản lý tiền lương, tuyển dụng và lựa chọn, đào tạo và phát triển, đánh giá và quản lý hiệu suất, và quản lý phúc lợi định hình trải nghiệm chung của nhân viên trong một tổ chức. Ngành dịch vụ khách sạn cung cấp dịch vụ và phục vụ khách hàng thông qua đội ngũ nhân viên, đó là lý do tại sao ngành này

cần đầu tư vào nhân viên để thúc đẩy thành công và cung cấp dịch vụ khách hàng tốt hơn cần có lực lượng lao động tinh nhuệ và năng động. Quản lý nguồn nhân lực hiệu quả là một trong những phương pháp chính, đặc biệt là trong tuyển dụng, điều này rất quan trọng đối với sự thành công của ngành dịch vụ khách sạn.

Tập trung vào hoạt động quản lý nguồn nhân lực là thành phần chính của sự phát triển và tăng trưởng vì nó hỗ trợ các tổ chức trong việc ra quyết định, làm việc nhóm, trao quyền, hợp tác (Alosani và cộng sự, 2021) và lòng tin của tổ chức (Chang và Lee, 2020). Do đó, thực hành tốt các hoạt động quản lý nguồn nhân lực thúc đẩy hành vi hiệu biết và nhận thức của nhân viên, từ đó dẫn đến cải thiện năng lực đổi mới của họ (Favoreu và cộng sự, 2019). Các hoạt động thực hành nguồn nhân lực góp phần vào sự phát triển và tăng trưởng của nhân viên sẽ làm tăng khả năng giữ chân nhân viên. Ngoài ra, các hoạt động thực hành quản lý nguồn nhân lực hiệu quả không chỉ đảm bảo các kỹ năng, khả năng và kiến thức mong muốn của nhân viên mà còn tạo động lực cho nhân viên, đồng thời cũng giúp giảm tỷ lệ luân chuyển, tăng năng suất và cải thiện hiệu quả của nhân viên, sự hài lòng trong công việc và hiệu quả chung của tổ chức.

Lãnh đạo cần có định hướng rõ ràng để nhân viên được nhìn thấy được tầm nhìn, sứ mệnh, định hướng phát triển của doanh nghiệp, đặc biệt là cơ hội để phát triển nghề nghiệp. Nhân viên cần được đào tạo và phát triển, được học hỏi và phát triển chuyên môn, kỹ năng hơn mỗi ngày ở chính môi trường làm việc của mình, họ sẽ thêm động lực và sự phấn đấu vì mục tiêu chung và cần được công nhận năng lực và khen ngợi kịp thời. Do đó, lãnh đạo trong ngành khách sạn cần có chính sách khen thưởng, khích lệ, nâng đỡ tận tình để nhân viên làm việc tốt, trong đó trao quyền trong công việc cho nhân viên để có thể phát huy tốt nhất khả năng sáng tạo và tự chủ, đồng thời luôn lắng nghe và tôn trọng ý kiến đóng góp của nhân viên nhằm tìm ra các phương thức tối ưu nhất cho hiệu quả công việc. Đây cũng là quan điểm mà (Shanker và cộng sự, 2017) cho rằng nhân viên có thể mang lại kết quả công việc tối ưu với hành vi làm việc sáng tạo, cho phép các công ty thúc đẩy hiệu quả kinh doanh và giành chiến thắng trong cuộc cạnh tranh.

Vốn cấu trúc: Kết quả nghiên cứu cho thấy vốn cấu trúc là nhân tố có hệ số tác động chuẩn hóa cao thứ ba trong nhóm vốn tri thức ($\beta = 0,727$), ảnh hưởng đáng kể đến cả năng lực đổi mới (INC) và hiệu quả kinh doanh (BP). Phát hiện này phù hợp với quan điểm của (Bontis, 1998) và (W, Y, Wang và Chang, 2005), theo đó các cơ chế, cấu trúc và hệ thống tổ chức đóng vai trò nền tảng giúp nhân viên phát huy tối đa năng lực trí

tuệ, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động chung. Đồng thời, giá trị trung bình của các biến quan sát thuộc vốn cấu trúc dao động từ 4,00 đến 4,02, phản ánh mức độ đánh giá cao và tương đối đồng thuận của đối tượng khảo sát về vai trò của nhân tố này. Điều này hàm ý rằng, ngay cả khi sở hữu nguồn nhân lực chất lượng cao, doanh nghiệp vẫn khó đạt được hiệu quả tối ưu nếu thiếu các cấu trúc, quy trình và hệ thống hỗ trợ phù hợp.

Vì vậy, một số hàm ý quan trọng về vốn cấu trúc cần chú ý:

Đối với cơ quan quản lý du lịch: hàm ý thực tiễn là cần hỗ trợ doanh nghiệp trong ngành khách sạn trong việc xây dựng và áp dụng các chuẩn mực quản trị, tiêu chuẩn chất lượng và hệ thống quản lý hiện đại phù hợp với đặc thù ngành. Thông qua việc ban hành hướng dẫn, khuyến khích chuyển đổi số và tăng cường chia sẻ tri thức ở cấp ngành, cơ quan quản lý có thể góp phần củng cố vốn cấu trúc, qua đó nâng cao năng lực đổi mới và hiệu quả hoạt động tổng thể của ngành khách sạn.

Đối với nhà quản trị khách sạn: việc rà soát định kỳ và liên tục cải tiến các quy trình phục vụ khách hàng, bao gồm cả khách hàng bên ngoài và khách hàng nội bộ, là một trong những ưu tiên chiến lược mà các tổ chức trong ngành khách sạn cần đặc biệt quan tâm, (Zeithaml và cộng sự, 1988) và (Zeithaml và Bitner, 1996) chỉ ra rằng chất lượng mà khách hàng cảm nhận là yếu tố chính của sự hài lòng của khách hàng. Chất lượng cảm nhận càng cao thì họ càng hài lòng, thông qua việc triển khai các quy trình nội bộ hiệu quả, khách sạn có thể đảm bảo cung cấp dịch vụ chất lượng cao cho khách hàng. Việc nâng cao năng lực và chất lượng của các quy trình này đóng vai trò then chốt trong việc gia tăng sự hài lòng của khách hàng và củng cố mối quan hệ bền vững với khách hàng. Trong quan niệm hiện nay thì việc mở rộng khả năng tương tác và tốc độ dịch vụ thông qua áp dụng công nghệ thông tin có vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ và nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên - nhân viên và nhân viên - khách hàng vì cấu trúc tài sản trí tuệ bằng hệ thống thông tin có thể biến kiến thức chuyên môn của cá nhân thành tài sản của nhóm (Bontis, 1998).

Hoàn thiện và nâng cấp cơ sở vật chất, hạ tầng phục vụ cho công việc của nhân viên như: các trang thiết bị, công cụ nhằm hỗ trợ cho nhân viên có môi trường làm việc tốt và đạt năng suất cao. Đặc biệt, hoạt động quản trị nếu áp dụng công nghệ thông minh sẽ giúp việc quản lý và vận hành khách sạn trở nên càng dễ dàng hơn, giảm thiểu chi phí và đảm bảo khách hàng hài lòng.

Vốn xã hội: là nhân tố có hệ số tác động chuẩn hóa cao nhất trong nhóm vốn tri

thức ($\beta = 0,800$), đồng thời ảnh hưởng mạnh mẽ đến cả năng lực đổi mới (INC) và hiệu quả kinh doanh (BP). Giá trị trung bình của các biến quan sát dao động từ 3,76 đến 3,83, phản ánh mức độ đánh giá tích cực và tương đối ổn định của các đối tượng khảo sát. Vốn xã hội được hiểu là tập hợp các mối quan hệ xã hội của người lao động, qua đó cho phép họ huy động và khai thác hiệu quả các nguồn lực sẵn có trong mạng lưới quan hệ của mình (Ali-Hassan và cộng sự, 2015; Bharati và cộng sự, 2015). Nhân tố này nhấn mạnh vai trò của sự tương tác, niềm tin và hợp tác trong việc tạo ra lợi ích cả về tâm lý lẫn giá trị hữu hình cho tổ chức.

Do đó, một số hàm ý quản trị hướng đến mục tiêu về BP với sự đóng góp của vốn xã hội cho thấy:

Đối với cơ quan quản lý du lịch: cần đóng vai trò điều phối và hỗ trợ hình thành các mạng lưới liên kết trong ngành khách sạn, du lịch. Thông qua việc thúc đẩy các hiệp hội nghề nghiệp, diễn đàn chia sẻ kinh nghiệm, chương trình kết nối doanh nghiệp và hợp tác công - tư, cơ quan quản lý có thể góp phần củng cố vốn xã hội ở cấp ngành. Điều này không chỉ nâng cao năng lực đổi mới mà còn tăng cường hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh chung của ngành khách sạn trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Đối với nhà quản trị khách sạn: việc xây dựng một môi trường văn hóa làm việc tích cực, trong đó tất cả nhân viên có thể dễ dàng hỗ trợ lẫn nhau, là hết sức quan trọng. Cụ thể, sự tin tưởng và việc chia sẻ thông tin, công việc giữa các thành viên góp phần củng cố quan hệ nội bộ và nâng cao hiệu quả công việc. Do đó, việc phát triển một môi trường làm việc thân thiện khuyến khích nhân viên chia sẻ kiến thức và thông tin, từ đó tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát triển sản phẩm mới cũng như các hoạt động đổi mới khác (Chowdhury và cộng sự, 2020).

Duy trì các mối quan hệ với các bên liên quan như nhà cung cấp dịch vụ, công ty lữ hành du lịch, duy trì liên kết với các bên hỗ trợ, những nhà cung cấp dịch vụ liên quan như: khu du lịch, giải trí, trạm dừng chân,... sẽ giúp ngành khách sạn cải thiện mối quan hệ, chia sẻ thông tin trong việc mở rộng, bắt kịp nhu cầu của khách hàng và thị trường mới.

Tăng cường và mở rộng các mối quan hệ với các đối tác trong ngành, trong đó tập trung: các khách sạn, nhà hàng, đại lý du lịch,... để có thể chia sẻ những vướng mắc như về nhân lực, cung ứng, vận chuyển, hoặc khi lượng khách vượt quá năng lực

phục vụ,...thì có thể cùng nhau khai thác để mang lại lợi ích cho nhau. Điểm đáng chú ý khác là mối liên doanh, liên kết với các đối tác khác là những DN du lịch trong và ngoài nước để hình thành mới mạng lưới kinh doanh, mở rộng nguồn khách hàng cho ngành khách sạn, tạo điều kiện cho đổi mới và nâng cao hiệu quả kinh doanh bền vững.

Ngoài ra, lãnh đạo khách sạn cần xem xét trong việc phát triển hoạt động gắn liền với phát triển các chiến lược trách nhiệm cộng đồng (Corporate Social Responsibility – CSR) để tăng giá trị về thương hiệu và hiệu quả hoạt động vì thông qua CSR sẽ mang lại những lợi ích từ cộng đồng, tạo dựng niềm tin và hình ảnh thương hiệu.

Vốn công nghệ: thành phần có hệ số tác động chuẩn hóa thấp nhất trong nhóm vốn tri thức ($\beta = 0,718$), song vẫn thể hiện ảnh hưởng có ý nghĩa đến cả năng lực đổi mới (INC) và hiệu quả kinh doanh (BP). Giá trị trung bình của các biến quan sát dao động từ 3,45 đến 3,52, phản ánh mức độ đánh giá ở mức trung bình khá và cho thấy dư địa đáng kể để tiếp tục cải thiện. Theo (Fernández và cộng sự, 2000), vốn công nghệ bao gồm tri thức liên quan đến khả năng tiếp cận, ứng dụng và đổi mới công nghệ trong quy trình sản xuất, cung ứng dịch vụ và công nghệ sản phẩm, đồng thời là sự kết hợp giữa tri thức và các hệ thống kỹ thuật của tổ chức. Nhân tố này bao trùm cả các hoạt động nội bộ và bên ngoài như công nghệ thông tin, nghiên cứu – phát triển (R&D) và các cơ chế bảo hộ tri thức.

Trong nền kinh tế tri thức, vốn công nghệ được đánh giá cao nên việc xây dựng, triển khai chiến lược công nghệ và xem chiến lược công nghệ là nền tảng cho sự phát triển bền vững, là tiền đề cho việc cải thiện, nâng cao hiệu quả kinh doanh khách sạn. Kết quả nghiên cứu là cơ sở để hướng BP đạt đến mong ước thông qua vốn công nghệ cho thấy một số hàm ý quản trị mấu chốt cần chú ý:

Cơ quan quản lý du lịch: cần xây dựng các chính sách và cơ chế hỗ trợ nhằm thúc đẩy chuyển đổi số trong ngành khách sạn. Điều này bao gồm việc hoàn thiện hạ tầng công nghệ, khuyến khích đầu tư vào đổi mới công nghệ, hỗ trợ đào tạo kỹ năng số cho nguồn nhân lực, cũng như tạo điều kiện cho các chương trình hợp tác giữa ngành khách sạn và các tổ chức công nghệ. Thông qua đó, vốn công nghệ ở cấp doanh nghiệp và cấp ngành có thể được củng cố, góp phần nâng cao năng lực đổi mới, hiệu quả kinh doanh và sức cạnh tranh bền vững của ngành khách sạn.

Nhà quản trị khách sạn: cần có kế hoạch đầu tư công nghệ vào quản lý hoạt động và chiến lược do tái thiết kế và đơn giản hóa quy trình kinh doanh trong toàn ngành

du lịch và khách sạn (Law và cộng sự, 2014). Việc áp dụng CNTT làm tăng hiệu quả và hiệu suất hoạt động vượt trội và dịch vụ khách hàng vì nó cho phép nhân viên khách sạn phân bổ nhiều thời gian hơn cho quản lý quan hệ khách hàng thay vì xử lý giấy tờ. Ngoài ra, các khách sạn áp dụng đổi mới công nghệ có thể khai mở thị trường và thương mại mở rộng trong khi những khách sạn không theo kịp những tiến bộ công nghệ có thể phải đối diện với nguy cơ mất thị phần (Dipietro và cộng sự, 2010).

Trong xu hướng hiện nay, các nhà quản lý cần xem xét việc tích hợp Internet vạn vật (Internet of Things – IoT) sẽ đóng vai trò then chốt trong việc làm hài lòng khách hàng, giành được lợi thế cạnh tranh và cải thiện hiệu quả hoạt động (Breidbach và cộng sự, 2018) vì IoT là một yếu tố khác biệt trong ngành dịch vụ khách sạn, tạo điều kiện thuận lợi cho việc tích hợp thế giới số và thế giới thực mở ra những cơ hội lớn trong ngành dịch vụ khách sạn bằng cách cho phép các ứng dụng mới để tùy chỉnh và cá nhân hóa các dịch vụ. Các quy trình hoạt động sẽ được xác định lại để đạt hiệu quả và tốc độ, do đó sự tích hợp của nó sẽ rất quan trọng về mặt khả năng cạnh tranh và thành công (Mercan và cộng sự, 2021). Ngoài ra, vốn công nghệ cho phép triển khai phần mềm quản lý tài sản khách sạn (Property Management System - PMS) để tự động hóa quy trình như quản lý phòng, nhân sự, kho hàng và tài chính, giảm sai sót và thời gian xử lý.

Tiết kiệm năng lượng từ công nghệ (Internet of Things – IoT) không chỉ giới hạn ở hệ thống sưởi, thông gió và điều hòa không khí, Công nghệ chiếu sáng thông minh cũng cho phép các chủ khách sạn hiểu rõ hơn về nhu cầu năng lượng của họ, tự động hóa mức tiêu thụ và thích ứng với sự thay đổi thời gian thực trong công suất, Giống như các hệ thống HVAC (Heating, Ventilation, and Air Conditioning - Hệ thống Sưởi ấm, Thông gió và Điều hòa không khí) thông minh sử dụng cảm biến chiếm chỗ và thuật toán học máy để liên tục phân tích mô hình tải nhu cầu và tối ưu hóa mức tiêu thụ năng lượng. Hệ thống chiếu sáng thông minh tương tự cho phép các khách sạn đặt thời gian chiếu sáng ưa thích, theo dõi mô hình chiếm dụng và cải thiện mức tiêu thụ năng lượng ánh sáng một cách tối ưu.

Việc tổ chức các chương trình đào tạo về kỹ năng công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) cho nhân viên và đội ngũ quản lý là cần thiết nhằm nâng cao năng lực thực hiện các hoạt động truyền thông, quảng bá sản phẩm và dịch vụ tới cộng đồng trong nước cũng như quốc tế. Đồng thời, nhà quản lý cần nghiên cứu và cải tiến năng lực ICT, điều này không chỉ giúp giảm chi phí vận hành mà còn nâng cao khả năng tương tác với

các bên liên quan, từ đó góp phần cải thiện hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp (Ahmad và Scott, 2019).

Thời đại kỷ nguyên số đã mở ra việc ứng dụng trí tuệ nhân tạo (Artificial Intelligence - AI) ngày càng phổ biến, AI ngày càng được đưa vào nhiều trong việc dự báo lượng khách du lịch và công suất phòng khách sạn, hoặc phân tích tác động của các bài đánh giá trực tuyến đến hoạt động khách sạn, phân tích sự hài lòng của nhân viên khách sạn, dự báo tỷ lệ phát sinh chất thải tại khách sạn hoặc nhu cầu năng lượng,... và nhiều tính năng có giá trị khác cho khách sạn (Ivanov, 2019). Ngoài ra, các khách sạn ngày nay áp dụng phổ biến công nghệ tự động hóa dịch vụ vào hoạt động như các ki-ốt tự làm thủ tục nhận/trả phòng, robot vệ sinh hồ bơi, robot giao hàng, robot hướng dẫn khách, chatbot, v.v., ngày càng được các khách sạn sử dụng và đang chuyển đổi cách thức họ tạo ra và cung cấp dịch vụ nhằm hướng đến nhu cầu, sự hài lòng của khách hàng, giảm chi phí hoạt động và cải thiện hiệu quả kinh doanh.

5.2.2 Hàm ý quản trị về quản lý chất lượng toàn diện

Quản lý chất lượng toàn diện được ví như chính sách chiến lược mà các tổ chức đầu tư tất cả nguồn lực để đạt được sự xuất sắc về chất lượng (Benavides-Chicón và Ortega, 2014),

Kết quả thực nghiệm của luận án cung cấp bằng chứng thuyết phục cho thấy quản lý chất lượng toàn diện (TQM), bao gồm các thành phần cốt lõi như lãnh đạo, đào tạo, sự tham gia và hoàn thành công việc của nhân viên, định hướng khách hàng, cải tiến liên tục, quản lý chất lượng nhà cung cấp và quản lý quy trình, có tác động thuận chiều và có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả kinh doanh ngành khách sạn ($\beta = 0,326$; $p < 0,001$), qua đó xác nhận giả thuyết H2. Đồng thời, tác động gián tiếp của TQM đến hiệu quả kinh doanh thông qua năng lực đổi mới (INC) cũng được khẳng định (T-statistics $> 1,96$; p-value = 0,002; O = 0,066), cho thấy INC đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ này. Giá trị trung bình của các biến quan sát thuộc nhóm TQM dao động từ 3,14 đến 3,94, phản ánh mức độ triển khai TQM ở mức trung bình khá và còn tiềm năng cải thiện trong thực tiễn quản trị khách sạn.

Trên cơ sở này, trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt của ngành khách sạn và áp lực nâng cao chất lượng dịch vụ, một số hàm ý quản trị trọng yếu khuyến nghị:

Cơ quan quản lý du lịch: các kết quả nghiên cứu hàm ý rằng việc nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của ngành khách sạn không thể chỉ dựa vào các biện pháp

xúc tiến cầu du lịch hoặc mở rộng quy mô thị trường, mà cần được định hướng như một quá trình nâng cấp năng lực chất lượng ở cấp độ ngành thông qua việc thúc đẩy TQM một cách có hệ thống, nhất quán và dài hạn. TQM cần được xem như một hạ tầng quản trị chiến lược chứ không chỉ là công cụ kiểm soát nội bộ ở cấp doanh nghiệp. Theo đó, vai trò của cơ quan quản lý không nên dừng lại ở chức năng giám sát tuân thủ, mà cần chuyển mạnh sang vai trò kiến tạo môi trường chất lượng và đổi mới cho toàn ngành.

Trước hết, về phương diện thể chế và tiêu chuẩn hóa, cơ quan quản lý cần tiếp tục hoàn thiện và đồng bộ hóa các chuẩn chất lượng dịch vụ lưu trú theo hướng vừa phù hợp với quy định pháp luật hiện hành, vừa tiệm cận với các chuẩn cạnh tranh mới của thị trường. Khung pháp lý hiện nay của Việt Nam đã đặt ra các yêu cầu cơ bản đối với cơ sở lưu trú du lịch, bao gồm điều kiện về an ninh trật tự, phòng cháy chữa cháy, bảo vệ môi trường, an toàn thực phẩm, cơ sở vật chất và dịch vụ tối thiểu, đồng thời quy định cơ chế xếp hạng sao đối với khách sạn và cơ sở lưu trú du lịch theo Luật Du lịch năm 2017. Tuy nhiên, trong bối cảnh cạnh tranh dịch vụ ngày càng dịch chuyển từ “đạt chuẩn” sang “vượt chuẩn”, cơ quan quản lý cần mở rộng cách tiếp cận chất lượng theo hướng không chỉ kiểm tra điều kiện đầu vào, mà còn thúc đẩy các doanh nghiệp áp dụng các hệ thống quản trị chất lượng có tính phòng ngừa, cải tiến liên tục và lấy khách hàng làm trung tâm, đúng với tinh thần của TQM.

Thứ hai, từ góc độ chính sách địa phương, kết quả nghiên cứu cho thấy Tp.HCM cần xây dựng các chương trình hỗ trợ chuyên biệt nhằm giúp doanh nghiệp khách sạn, đặc biệt là nhóm khách sạn vừa và nhỏ, thể chế hóa TQM trong hoạt động quản trị thay vì chỉ áp dụng rời rạc ở cấp quy trình. Điều này có thể được thực hiện thông qua các chương trình đào tạo, tư vấn, hướng dẫn thực hành và chứng nhận năng lực quản trị chất lượng, với trọng tâm là các nội dung như chuẩn hóa quy trình dịch vụ, quản trị trải nghiệm khách hàng, cải tiến liên tục, đo lường sự hài lòng, xử lý khiếu nại, quản trị rủi ro dịch vụ và tích hợp công nghệ vào kiểm soát chất lượng. Hướng tiếp cận này đặc biệt phù hợp với định hướng phát triển du lịch chất lượng cao, MICE, chuyển đổi số và tăng trưởng xanh mà Tp.HCM đang thúc đẩy trong giai đoạn phát triển mới. Nói cách khác, chính sách hỗ trợ TQM không nên được hiểu đơn thuần là “nâng chuẩn dịch vụ”, mà cần được thiết kế như một chương trình nâng cấp năng lực vận hành và thích ứng của doanh nghiệp khách sạn.

Thứ hai, Tp.HCM cần xây dựng các chương trình hỗ trợ chuyên biệt nhằm giúp

doanh nghiệp khách sạn, đặc biệt là nhóm khách sạn vừa và nhỏ, thể chế hóa TQM trong hoạt động quản trị thay vì chỉ áp dụng rời rạc ở cấp quy trình. Hướng tiếp cận này đặc biệt phù hợp với định hướng phát triển du lịch chất lượng cao, MICE, chuyển đổi số và tăng trưởng xanh mà Tp.HCM đang thúc đẩy trong giai đoạn phát triển mới. Nói cách khác, chính sách hỗ trợ TQM không nên được triển khai đơn thuần là “nâng chuẩn dịch vụ”, mà cần được thiết kế như một chương trình nâng cấp năng lực vận hành và thích ứng của doanh nghiệp khách sạn.

Thứ ba, từ góc độ thực thi chính sách, cơ quan quản lý cần thúc đẩy các cơ chế chia sẻ tri thức và thực hành tốt về TQM trong toàn ngành, thay vì để mỗi doanh nghiệp tự vận hành chất lượng theo cách riêng lẻ và thiếu chuẩn tham chiếu. Điều này có thể được thực hiện thông qua các hình thức như: xây dựng bộ công cụ hướng dẫn triển khai TQM cho khách sạn theo quy mô và phân khúc; tổ chức mạng lưới học hỏi trong ngành giữa các doanh nghiệp. Cách tiếp cận này đặc biệt quan trọng đối với các doanh nghiệp khách sạn vừa và nhỏ, vốn thường thiếu nguồn lực để tự thiết kế và duy trì hệ thống TQM một cách bài bản.

Tóm lại, TQM cần được thúc đẩy như một định hướng phát triển ngành, chứ không chỉ là một thực hành nội bộ ở cấp doanh nghiệp. Vì vậy, cơ quan quản lý du lịch cần chuyển từ cách tiếp cận quản lý chất lượng dựa trên kiểm tra tuân thủ tối thiểu sang cách tiếp cận dựa trên kiến tạo năng lực chất lượng, cải tiến liên tục và đổi mới dịch vụ. Chỉ khi đó, TQM mới thực sự phát huy vai trò như một đòn bẩy chiến lược không chỉ giúp doanh nghiệp khách sạn nâng cao hiệu quả kinh doanh, mà còn góp phần củng cố chất lượng điểm đến, năng lực cạnh tranh và tính bền vững của toàn ngành khách sạn trong dài hạn.

Nhà quản trị khách sạn: một số hàm ý về TQM góp phần vào việc cải thiện và nâng cao hiệu quả kinh doanh:

Cam kết và tầm nhìn của lãnh đạo: là nhân tố có hệ số tác động chuẩn hóa thấp nhất trong thành phần TQM ($\beta = 0,712$) tác động đến BP và INC. Tuy nhiên, lãnh đạo luôn được xem là yếu tố then chốt trong việc cải tiến chất lượng, triển khai thành công TQM tại các DN (Hussain và Khan, 2020). Do đó, ban quản lý cấp cao cần thể hiện cam kết rõ ràng đối với chất lượng bằng việc xây dựng tầm nhìn chiến lược ưu tiên cải tiến liên tục và nâng cao sự hài lòng của khách hàng. Sự tham gia chủ động và tích cực của ban lãnh đạo sẽ định hình văn hóa tổ chức, đồng thời khuyến khích nhân viên áp dụng

và thực hiện nhất quán các nguyên tắc quản lý chất lượng toàn diện (TQM) vì các nhà lãnh đạo thúc đẩy những nhân viên xác định mục tiêu, lợi ích của tổ chức và thực hiện vượt quá mong đợi, đặc biệt nhà lãnh đạo chuyển đổi có khả năng chuyển đổi các tổ chức thông qua tầm nhìn của họ cho tương lai bằng cách làm rõ tầm nhìn của họ, họ có thể trao quyền cho nhân viên thực hiện trách nhiệm để đạt được tầm nhìn đó (Buil và cộng sự, 2019). Bên cạnh đó, vai trò của lãnh đạo còn giúp tổ chức thích nghi và duy trì sự tồn tại trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt trên thị trường. Do đó, các nhà lãnh đạo cần sở hữu năng lực thúc đẩy và triển khai các hoạt động đổi mới nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững của tổ chức (Rr Dian Anggraeni và cộng sự, 2023).

Sự tham gia và đào tạo của nhân viên: nhân tố có hệ số tác động chuẩn hóa cao trong thành phần TQM ($\beta = 0,717$) cho thấy ảnh hưởng đáng kể đến BP và INC. Tuy nhiên, sự tham gia tích cực và chương trình đào tạo liên tục dành cho nhân viên đóng vai trò then chốt trong việc triển khai quản lý chất lượng toàn diện (TQM) tại các khách sạn. Việc tổ chức đào tạo thường xuyên kết hợp với khuyến khích nhân viên tham gia vào các quy trình ra quyết định sẽ nâng cao ý thức sở hữu và trách nhiệm, từ đó đảm bảo cung cấp dịch vụ một cách nhất quán và hiệu quả hơn. Do đó, chính sách thu hút nhân viên ở mọi cấp độ tham gia TQM là rất quan trọng, trong đó:

Trao quyền và tham gia vào quá trình ra quyết định liên quan đến chất lượng, nhân viên không chỉ nâng cao tinh thần trách nhiệm mà còn trở thành nguồn ý tưởng quan trọng cho các hoạt động đổi mới dịch vụ. Song song đó, các chương trình đào tạo về tiêu chuẩn chất lượng, kỹ năng phục vụ và tư duy đổi mới giúp nhân viên phát triển năng lực giải quyết vấn đề và thích ứng với các công nghệ mới. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã chỉ ra rằng sự tham gia tích cực và được đào tạo đầy đủ giúp nhân viên gia tăng hành vi đổi mới (innovative work behaviour), từ đó cải thiện năng lực đổi mới của tổ chức và nâng cao hiệu quả kinh doanh, thể hiện ở sự hài lòng của khách hàng, hiệu suất vận hành và kết quả tài chính tốt hơn.

Quá trình triển khai thực nghiệm TQM tại các khách sạn chuỗi quốc tế ở Jordan khi thiết lập kế hoạch chất lượng, cung cấp giáo dục và đào tạo cho nhân viên, phân bổ đủ nguồn lực, giới thiệu các chương trình chất lượng mới nhất, cải tiến chất lượng liên tục và cuối cùng là triển khai các hoạt động quản lý chất lượng ở cấp độ cao để đáp ứng nhu cầu và mong đợi của khách hàng (M, Al-Ababneh, 2021). Điều này đồng nghĩa với

việc tạo điều kiện cho nhân viên hoàn thành công việc một cách có chất lượng và hệ thống sẽ mang lại hiệu quả hoạt động và nâng cao năng lực đổi mới.

Việc triển khai quản lý chất lượng toàn diện (TQM) nhằm đảm bảo chất lượng hoàn thành công việc của từng nhân viên thể hiện vai trò quan trọng trong mô hình nghiên cứu. Nhân tố này có hệ số tác động chuẩn hóa cao nhất trong thành phần TQM ($\beta = 0,764$), đồng thời tác động đáng kể đến cả hiệu quả kinh doanh (BP) và năng lực đổi mới (INC). Vì vậy, DN cần tập trung cải thiện hiệu quả hoạt động và tránh các chi phí liên quan đến các thất bại và sự không hài lòng của khách hàng do nhân viên gây ra. Trong bối cảnh ngành khách sạn, việc triển khai TQM chỉ thực sự hiệu quả khi chất lượng công việc của từng nhân viên được hoàn thiện. Mỗi cá nhân, từ bộ phận lễ tân, buồng phòng đến dịch vụ ẩm thực, đều đóng vai trò trực tiếp trong việc duy trì và nâng cao trải nghiệm ấn tượng của khách hàng. Khi nhân viên thực hiện công việc theo các chuẩn mực chất lượng, tổ chức không chỉ giảm thiểu sai sót và chi phí vận hành mà còn thiết lập nền tảng thuận lợi cho các sáng kiến đổi mới trong quy trình và dịch vụ. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm cho thấy chất lượng công việc gắn với TQM giúp thay đổi hành vi đổi mới của nhân viên, chẳng hạn như đề xuất ý tưởng cải tiến thủ tục check-in, ứng dụng công nghệ quản lý phòng hay phát triển dịch vụ mới, qua đó nâng cao năng lực đổi mới của tổ chức. Đồng thời, việc gắn trách nhiệm chất lượng vào từng cá nhân còn góp phần tăng sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng, cải thiện uy tín thương hiệu và hiệu quả kinh doanh tổng thể. Do đó, có thể khẳng định rằng chất lượng công việc của nhân viên không chỉ là kết quả của TQM mà còn là cầu nối quan trọng biến TQM thành động lực cho đổi mới và hiệu quả bền vững trong ngành khách sạn. Ngoài ra, trao quyền và tham gia của nhân viên vào TQM là chìa khóa thúc đẩy văn hóa cải tiến liên tục và xuất sắc trong ngành dịch vụ khách sạn. Khía cạnh này của TQM nhấn mạnh tầm quan trọng của việc thu hút nhân viên ở mọi cấp độ, trao quyền cho họ đóng góp ý tưởng, đưa ra quyết định và chịu trách nhiệm về các sáng kiến cải tiến chất lượng (Prabhu, Va, và cộng sự, 2024).

Trong quá trình triển khai quản lý chất lượng toàn diện (TQM), các tổ chức cần điều chỉnh phương thức làm việc nhằm khắc phục tình trạng hiệu suất kém của nhân viên thông qua việc thiết lập các chính sách khen thưởng và động viên hợp lý. Đồng thời, việc xây dựng một môi trường làm việc thuận lợi sẽ thúc đẩy sự gắn bó và phát huy năng lực của nhân viên, từ đó nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng và đạt được kết

quả hoạt động tối ưu.

Phương pháp tiếp cận lấy khách hàng làm trung tâm: nhân tố có hệ số tác động chuẩn hóa đứng thứ 2 trong thành phần TQM ($\beta = 0,738$) tác động đến BP và INC. Triết lý TQM, việc lấy khách hàng làm trung tâm giữ vai trò then chốt trong việc thúc đẩy đổi mới và nâng cao hiệu quả kinh doanh của khách sạn. Khi các hoạt động quản lý chất lượng được định hướng bởi nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng, tổ chức sẽ liên tục phát hiện ra khoảng trống dịch vụ và biến chúng thành cơ hội đổi mới. Nghiên cứu thực nghiệm đã chỉ ra rằng lấy khách hàng làm trung tâm là nhân tố TQM có tác động trực tiếp đến năng lực đổi mới, đặc biệt trong việc phát triển dịch vụ mới và cải tiến quy trình nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng (Al-Ababneh và cộng sự, 2022). Đồng thời, việc chú trọng đến khách hàng không chỉ cải thiện sự hài lòng và lòng trung thành mà còn góp phần nâng cao các chỉ số hiệu quả kinh doanh như công suất phòng, doanh thu trên mỗi phòng khả dụng và lợi nhuận tổng thể. Điều này cho thấy, trong ngành khách sạn, lấy khách hàng làm trung tâm không chỉ là một nguyên tắc quản lý chất lượng mà còn là cầu nối quan trọng biến TQM thành động lực đổi mới và lợi thế cạnh tranh bền vững DN cần tìm hiểu và đáp ứng vượt quá mong đợi của khách hàng phải là cốt lõi của các nỗ lực TQM. Việc triển khai các cơ chế phản hồi, chẳng hạn như khảo sát và phiếu nhận xét, cho phép các khách sạn thu thập thông tin chi tiết có giá trị và thực hiện các cải tiến dựa trên dữ liệu. Do đó, TQM bắt đầu bằng việc hiểu những kỳ vọng đa dạng của khách hàng trong ngành dịch vụ khách sạn, điều này bao gồm việc thu thập phản hồi thông qua khảo sát, đánh giá và tương tác trực tiếp để xác định điều khách hàng coi trọng nhất cho dù đó là dịch vụ nhanh chóng, sạch sẽ, sự quan tâm chu đáo hay các tiện nghi cụ thể (Prabhu, Va, và cộng sự, 2024).

Quản lý chất lượng trong toàn bộ chuỗi cung ứng: là nhân tố có hệ số tác động chuẩn hóa đứng thứ 5 trong thành phần TQM ($\beta = 0,726$) tác động đến BP và INC. Nhân tố này được xem là một thành tố có ý nghĩa cam kết chất lượng nhất quán trong toàn bộ hệ sinh thái TQM trong ngành khách sạn. Khi chất lượng đầu vào từ nhà cung cấp được đảm bảo và đồng bộ với tiêu chuẩn dịch vụ của khách sạn, tổ chức có thể duy trì tính nhất quán và ổn định trong trải nghiệm khách hàng. Đồng thời, mối quan hệ hợp tác chặt chẽ với các đối tác trong chuỗi cung ứng không chỉ giúp giảm sai lỗi và chi phí mà còn mở ra cơ hội đồng đổi mới, chẳng hạn như phát triển thực đơn bền vững cùng nhà cung cấp thực phẩm hoặc áp dụng công nghệ mới từ đối tác công nghệ. Nhiều nghiên cứu đã

chứng minh rằng sự tích hợp giữa TQM và quản lý chuỗi cung ứng có tác động trực tiếp tới năng lực đổi mới của khách sạn, đặc biệt trong việc cải tiến quy trình và sáng tạo dịch vụ mới. Bên cạnh đó, quản lý chất lượng chuỗi cung ứng còn góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh cả về tài chính, thông qua việc giảm chi phí vận hành, và phi tài chính, thông qua việc gia tăng sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng. Như vậy, có thể khẳng định rằng quản lý chất lượng trong toàn bộ chuỗi cung ứng chính là cầu nối để TQM chuyên hóa thành năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh bền vững trong ngành khách sạn. Tầm quan trọng của việc xây dựng mối quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp đã được thúc đẩy kể từ khi kỷ nguyên quản lý chất lượng xuất hiện, sự cạnh tranh ngày càng tăng đã thúc đẩy các công ty không chỉ cải thiện hoạt động nội bộ (như kiểm soát quy trình và quản lý hàng tồn kho) mà còn tập trung vào việc tích hợp nhà cung cấp và khách hàng vào toàn bộ quy trình chuỗi giá trị. Sự đóng góp của các nhà cung cấp trong việc mang lại giá trị cho khách hàng, từ đó xây dựng năng lực cạnh tranh (chất lượng, giao hàng, tính linh hoạt và chi phí) đã được công nhận rộng rãi (Prajogo và Olhager, 2012).

Bên cạnh đó, bằng việc thúc đẩy cam kết chung về chất lượng giữa các nhà cung cấp, nhà sản xuất và nhà phân phối, các khách sạn có thể đảm bảo việc cung cấp liên tục các sản phẩm và dịch vụ đạt chất lượng cao tới khách hàng (Tarifi và Al-Awaidhi, 2024). Các nhà quản trị khách sạn cần tập trung quản lý chuỗi cung ứng đóng vai trò then chốt vì nó liên quan đến việc phối hợp và tích hợp các hoạt động liên quan đến việc mua sắm, lưu trữ và phân phối hàng. Do đó, việc thiết lập mối quan hệ chặt chẽ với các nhà cung cấp và các bên liên quan khác trong chuỗi cung ứng bằng cách thúc đẩy quan hệ đối tác hợp tác, các khách sạn có thể đảm bảo tính khả dụng kịp thời của các đầu vào chất lượng cao, do đó nâng cao chất lượng chung của các dịch vụ mà họ cung cấp.

Quản lý chuỗi cung ứng (Supply Chain Management - SCM) giữ vai trò then chốt trong việc đảm bảo sự lưu thông liên tục của hàng hóa và dịch vụ từ nhà cung cấp đến khách hàng. Vì vậy, SCM hiệu quả đòi hỏi sự tích hợp của nhiều quy trình khác nhau, bao gồm mua sắm, sản xuất và phân phối, để đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách hiệu quả, TQM có thể cải thiện nhiều khía cạnh của hoạt động chuỗi cung ứng, bao gồm lựa chọn và quản lý nhà cung cấp, đo lường hiệu suất, dự báo và lập kế hoạch nhu cầu, các nguyên tắc tinh gọn và hiệu quả, quản lý rủi ro, quan hệ và hợp tác với nhà cung cấp, quản lý hàng tồn kho, đổi mới và cải tiến liên tục, quản lý quan hệ khách hàng, tuân

thủ các yêu cầu quy định, truyền thông và chia sẻ thông tin, áp dụng công nghệ và số hóa,... Bằng cách áp dụng các nguyên tắc TQM, các khách sạn có thể vươn đến hiệu quả hoạt động, giảm chi phí, khách hàng hài lòng và lợi thế cạnh tranh trong ngành dịch vụ khách sạn năng động (Tarifi và Al-Awaidhi, 2024).

Quản lý và chuẩn hóa quy trình: nhân tố có hệ số tác động chuẩn hóa ($\beta = 0,726$) đứng thứ 4 trong thành phần TQM tác động đến BP và INC. Trong triển khai TQM tại ngành khách sạn, quản lý và chuẩn hóa quy trình mang tính thành công trong việc đảm bảo chất lượng dịch vụ đồng nhất và bền vững. Việc thiết lập các quy trình chuẩn giúp giảm thiểu sai sót, nâng cao tính nhất quán trong phục vụ và tạo nền tảng cho việc đo lường, đánh giá cũng như cải tiến liên tục. Các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy quản lý và chuẩn hóa quy trình trong TQM không chỉ cải thiện sự ổn định mà còn thúc đẩy năng lực đổi mới, bởi khi quy trình được chuẩn hóa, tổ chức có thể dễ dàng nhận diện điểm yếu và triển khai các cải tiến dịch vụ mới (D, I, Prajogo và Sohal, 2006). Hơn nữa, chuẩn hóa quy trình tạo điều kiện thuận lợi cho việc tích hợp công nghệ mới, chẳng hạn như hệ thống check-in trực tuyến hoặc các ứng dụng số trong quản lý trải nghiệm khách hàng. Điều này không chỉ nâng cao sự hài lòng, trung thành của khách hàng mà còn đưa đến hiệu quả kinh doanh khả quan hơn, thể hiện ở việc tăng năng suất lao động, giảm chi phí vận hành và cải thiện các chỉ số tài chính quan trọng như doanh thu trên mỗi phòng (Revenue Per Available Room - RevPAR) và tỷ lệ lấp đầy phòng. Như vậy, quản lý và chuẩn hóa quy trình không chỉ là trụ cột cốt lõi của TQM mà còn là động lực để nâng cao năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh trong ngành khách sạn. Do đó, (Prabhu, Va, và cộng sự, 2024) cho rằng TQM khuyến khích các tổ chức dịch vụ khách sạn thiết lập các tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ rõ ràng và có thể đo lường được. Các tiêu chuẩn này xác định mức độ hoàn hảo của dịch vụ được mong đợi ở mọi giai đoạn của hành trình khách hàng, từ đặt phòng và nhận phòng đến ăn uống, dọn phòng và trả phòng. Các tiêu chuẩn có thể bao gồm khả năng đáp ứng, độ tin cậy, sự đảm bảo, sự đồng cảm và các yếu tố hữu hình (cơ sở vật chất và trang thiết bị).

Vì vậy, các khách sạn cần xác định các quy trình dịch vụ chính và thiết lập các quy trình chuẩn hóa đảm bảo tính nhất quán và hiệu quả. Việc thường xuyên xem xét và tinh chỉnh các quy trình này giúp duy trì các tiêu chuẩn dịch vụ chất lượng cao.

Văn hóa cải tiến liên tục: được xem là một trong những trụ cột cốt lõi của TQM và có vai trò huyết mạch cho đổi mới trong ngành khách sạn, Kết quả nghiên cứu cho

thấy nhân tố này có hệ số tác động chuẩn hóa cao ($\beta = 0,731$) trong thành phần TQM. Triết lý cải tiến trở thành một thói quen tổ chức, mỗi nhân viên đều được khuyến khích chủ động phát hiện vấn đề, đề xuất ý tưởng và thực hiện các điều chỉnh nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ. Các nghiên cứu cho thấy cải tiến liên tục không chỉ giúp duy trì sự ổn định trong vận hành mà còn tạo nền tảng cho năng lực đổi mới, bởi những cải tiến nhỏ lẻ thường tích lũy thành các đổi mới quy mô lớn hơn (D, I, Prajogo và Sohal, 2001). Đối với khách sạn, văn hóa này thúc đẩy sự linh hoạt trong việc đáp ứng nhu cầu thay đổi nhanh chóng của khách hàng, đồng thời tạo điều kiện áp dụng công nghệ và dịch vụ mới. Kết quả là tổ chức vừa cải thiện sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng, vừa nâng cao hiệu quả tài chính thông qua việc giảm thiểu chi phí sai lỗi và gia tăng doanh số từ các dịch vụ sáng tạo. Như vậy, văn hóa cải tiến liên tục không chỉ củng cố TQM mà còn là cầu nối quan trọng giúp khách sạn phát triển năng lực đổi mới và đạt hiệu quả kinh doanh bền vững dựa trên phản hồi của khách hàng, các phương pháp hay nhất của ngành và các chỉ số hiệu suất nội bộ. Quy trình lặp đi lặp lại này đảm bảo các tiêu chuẩn dịch vụ không chỉ được duy trì mà còn được tinh chỉnh theo thời gian để thích ứng với sở thích thay đổi của khách hàng và xu hướng của ngành (Prabhu, Va, và cộng sự, 2024). Do đó, nuôi dưỡng một nền văn hóa khuyến khích đánh giá liên tục và nâng cao dịch vụ là điều cần thiết. Sử dụng các công cụ của lý thuyết quản lý chất lượng Deming như chu trình Kế hoạch - Thực hiện - Kiểm tra - Hành động (Plan-Do-Check-Act - PDCA) có thể tạo điều kiện cho những cải tiến có hệ thống và nâng cao năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh.

5.2.3 Hàm ý quản trị về năng lực đổi mới

Kết quả nghiên cứu cho thấy năng lực đổi mới (Innovation Capability – INC) có tác động trực tiếp, cùng chiều và có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả kinh doanh (BP) của các khách sạn, với hệ số đường dẫn $\beta = 0,169$ và $p = 0,001$, qua đó chấp nhận giả thuyết **H3**. Tuy nhiên, phân tích vai trò trung gian của INC (Bảng 4.13) cho thấy mức độ ảnh hưởng trung gian của biến này còn khiêm tốn so với các nhân tố khác trong mô hình. Kết quả này có thể chịu tác động của sự hiện diện của các biến tiềm ẩn hoặc điều tiết chưa được xem xét, cũng như đặc điểm cấu trúc mẫu dữ liệu ngành khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh, nơi tồn tại sự chênh lệch đáng kể giữa nhóm khách sạn từ 1–3 sao và nhóm 4 - 5 sao. Bên cạnh đó, giá trị trung bình của các biến quan sát thuộc năng lực đổi mới dao động trong khoảng 3,56 - 3,73, phản ánh mức độ quan tâm của các đối tượng

khảo sát về năng lực đổi mới ở mức trung bình khá và cần được tập trung nghiên cứu cải thiện.

Năng lực đổi mới của các khách sạn được kỳ vọng là một công cụ thích hợp trong việc quản lý những thay đổi. Vì vậy, chiến lược đổi mới phù hợp sẽ có vai trò cải thiện đáng kể hiệu quả hoạt động trong việc khám phá các cơ hội mới và khai thác các thị trường ngách (Njoroge và cộng sự, 2019), một số hàm ý quan trọng:

Đối với cơ quan quản lý du lịch: cần đóng vai trò kiến tạo hệ sinh thái đổi mới cho ngành khách sạn thông qua các chính sách hỗ trợ chuyển đổi số, ứng dụng công nghệ, phát triển kỹ năng đổi mới và kết nối tri thức ngành. Trong bối cảnh hành vi khách hàng đang chuyển mạnh sang trải nghiệm số, cá nhân hóa và dịch vụ linh hoạt, đồng thời áp lực cạnh tranh từ nền tảng số và các mô hình lưu trú thay thế ngày càng gia tăng, năng lực đổi mới trở thành điều kiện quan trọng để doanh nghiệp khách sạn duy trì hiệu quả và lợi thế cạnh tranh. Vì vậy, các chính sách công không nên chỉ tập trung vào mở rộng cầu du lịch, mà cần hướng đến việc nâng cao năng lực thích ứng và đổi mới của doanh nghiệp như một nền tảng phát triển dài hạn của ngành.

Đối với các nhà quản trị khách sạn: nghiên cứu thực nghiệm cũng chỉ ra rằng năng lực đổi mới đóng vai trò trung gian giữa các yếu tố quản trị chiến lược và hiệu quả hoạt động của khách sạn, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt và khủng hoảng (Meng và cộng sự, 2025). Như vậy, đổi mới không chỉ là công cụ cải thiện hiệu suất ngắn hạn mà còn là nền tảng cho lợi thế cạnh tranh bền vững trong ngành khách sạn.

Kết quả nghiên cứu cho thấy năng lực đổi mới (INC) chịu sự tác động đồng thời của hai nhân tố chính là vốn tri thức (IC) và quản lý chất lượng toàn diện (TQM), tương ứng với giả thuyết **H4** và **H6**. Cụ thể, ảnh hưởng của IC đến INC ($\beta = 0,431, p < 0,001$) cao hơn so với tác động của TQM đến INC ($\beta = 0,389, p < 0,001$). Do đó, nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh, một số hàm ý quản trị ngành khách sạn cần tập trung phát triển năng lực đổi mới mang tính chiến lược:

Vốn tri thức: trong ngành khách sạn, vốn tri thức đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao năng lực đổi mới, vì vậy cần phải được đầu tư và chú trọng. Trong đó, vốn nhân lực với hệ số tác động chuẩn hóa đứng thứ 2 trong thành phần IC ($\beta = 0,740$) tác động đến INC, do đó thông qua đào tạo và chính sách giữ chân nhân tài giúp phát triển kỹ năng sáng tạo, từ đó tạo ra dịch vụ mới (Altındağ và cộng sự, 2019) và cải thiện năng lực đổi mới. Vốn cấu trúc với các quy trình chuẩn hóa và hệ thống quản lý tri thức, cung

cấp nền tảng ổn định để đổi mới triển khai hiệu quả (Bontis, 1998). Vốn xã hội là thành phần có hệ số tác động chuẩn hóa cao nhất trong IC ($\beta = 0,800$), vì vậy ngành khách sạn cần tạo điều kiện tận dụng mạng lưới quan hệ với khách hàng, đối tác và hiệp hội nhằm đồng sáng tạo giá trị mới (Nahapiet và Goshal, 1998). Đồng thời, vốn công nghệ mặc dù có hệ số tác động chuẩn hóa thấp nhất trong thành phần IC ($\beta = 0,718$) nhưng đóng vai trò chất xúc tác, hỗ trợ khách sạn ứng dụng số hóa, áp dụng CNTT và phân tích dữ liệu để cải thiện sản phẩm và trải nghiệm khách hàng, là điều kiện tiên quyết quan trọng trong việc hình thành các liên minh chiến lược, phát triển các phương pháp phân phối sáng tạo và giao tiếp với người tiêu dùng cũng như đối tác, đồng thời đáp ứng nhu cầu của họ (Ham và cộng sự, 2005). Vì vậy, ngành khách sạn cần kết hợp hài hòa bốn loại vốn này sẽ giúp các khách sạn tối ưu hóa năng lực đổi mới, nâng cao khả năng cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh bền vững.

Quản lý chất lượng toàn diện: Việc triển khai quản lý chất lượng toàn diện trong ngành khách sạn không chỉ nhằm cải thiện chất lượng dịch vụ mà còn đóng vai trò thúc đẩy năng lực đổi mới. Trước hết, định hướng khách hàng giúp khách sạn phát triển các dịch vụ mới phù hợp hơn với nhu cầu, từ đó tăng hiệu quả đổi mới (Prajogo và Sohal, 2003). Sự tham gia và trao quyền cho nhân viên trong TQM khuyến khích họ đóng góp ý tưởng, đặc biệt từ tuyến đầu tiếp xúc với khách hàng, qua đó nâng cao khả năng đổi mới dịch vụ (Sadikoglu và Zehir, 2010). Việc chuẩn hóa quy trình và khuyến khích cải tiến liên tục giúp tạo ra môi trường học hỏi, hỗ trợ áp dụng công nghệ mới và thử nghiệm mô hình dịch vụ sáng tạo (Zeng và cộng sự, 2015). Đồng thời, hợp tác trong chuỗi cung ứng chất lượng giúp các khách sạn tiếp cận tri thức bên ngoài và cải tiến toàn diện hệ thống dịch vụ (Flynn và cộng sự, 1995). Như vậy, TQM trở thành nền tảng vừa đảm bảo hiệu quả vận hành, vừa thúc đẩy năng lực đổi mới, qua đó tăng cường lợi thế cạnh tranh bền vững cho ngành khách sạn. Trong đó, các thành phần TQM có vai trò quan trọng cho việc cải thiện năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh, cụ thể:

Xây dựng văn hóa đổi mới: nhân tố này được xác định là một thành phần quan trọng trong TQM, có hệ số tác động chuẩn hóa cao ($\beta = 0,731$) đối với năng lực đổi mới (INC). Kết quả cho thấy yếu tố này đóng vai trò then chốt trong triển khai TQM và tác động gián tiếp đến hiệu quả kinh doanh thông qua việc nâng cao năng lực đổi mới. Khi văn hóa đổi mới được nuôi dưỡng, nhân viên cảm thấy an toàn để thử nghiệm, chia sẻ ý tưởng và học hỏi từ sai lầm, qua đó thúc đẩy sáng tạo và cải tiến quy trình dịch vụ. Nhiều

nghiên cứu đã chỉ ra rằng văn hóa đổi mới đóng vai trò là tiền đề thiết yếu cho năng lực đổi mới của tổ chức, tạo điều kiện cho doanh nghiệp phát triển cả đổi mới về dịch vụ lẫn đổi mới trong quy trình (Dulaimi và Hartmann, 2006). Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt, văn hóa này còn cho phép các khách sạn nhanh chóng thích ứng với thay đổi thị trường, tận dụng tri thức mới và tạo ra những trải nghiệm khác biệt cho khách hàng. Thực nghiệm tại các khách sạn ở Đức và một số nhà bán lẻ dịch vụ quy mô nhỏ của Thụy Sĩ cho thấy những tổ chức có văn hóa đổi mới mạnh mẽ thường đạt hiệu quả kinh doanh cao hơn, thể hiện ở sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng cũng như các chỉ số tài chính vượt trội (Ottenbacher và Gnoth, 2005; Tajeddini và Trueman, 2008). Như vậy, có thể khẳng định rằng văn hóa đổi mới chính là nền tảng để năng lực đổi mới phát huy vai trò cầu nối, biến các giá trị sáng tạo thành lợi thế cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh bền vững trong ngành khách sạn, đồng thời tạo ra môi trường khuyến khích nhân viên đề xuất ý tưởng sáng tạo, qua đó nâng cao khả năng thích ứng và đáp ứng nhanh với biến động thị trường. Khuyến khích sự sáng tạo và cải tiến liên tục trong đội ngũ nhân viên để tạo ra các ý tưởng và giải pháp đổi mới nhằm đáp ứng kỳ vọng khách hàng và nâng cao hiệu quả hoạt động (Meng và cộng sự, 2025).

Đào tạo nhân viên: được xem là một trong những giải pháp chiến lược giúp ngành khách sạn nâng cao năng lực đổi mới, qua đó cải thiện hiệu quả kinh doanh. Thông qua các chương trình đào tạo, nhân viên không chỉ được trang bị kỹ năng chuyên môn và kiến thức về công nghệ mới, mà còn được khuyến khích phát triển hành vi đổi mới như đề xuất ý tưởng, cải tiến quy trình và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng đào tạo có tác động trực tiếp đến năng lực đổi mới, bởi nó tăng cường khả năng tiếp nhận và ứng dụng tri thức mới (Chen và Huang, 2009). Trong bối cảnh ngành khách sạn, đào tạo giúp nhân viên thích ứng nhanh với thay đổi của thị trường, từ đó tạo ra những dịch vụ sáng tạo, cải tiến quy trình vận hành và đã được thực nghiệm tại các khách sạn Việt Nam cho thấy rằng đào tạo đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa TQM, năng lực đổi mới và hiệu quả hoạt động, đặc biệt thông qua việc nâng cao sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng (Nguyen và Dao, 2023). Như vậy, có thể khẳng định rằng đầu tư vào đào tạo không chỉ củng cố chất lượng nguồn nhân lực mà còn là đòn bẩy quan trọng để phát huy năng lực đổi mới và đạt hiệu quả kinh doanh bền vững trong ngành khách sạn. Cung cấp các chương trình đào tạo nâng cao kỹ năng và kiến thức của nhân viên, cho phép họ đóng góp hiệu quả vào các sáng

kiến đổi mới.

Áp dụng Công nghệ: đầu tư vào chuyển đổi số với các ứng dụng như đặt phòng trực tuyến, chatbot, hoặc phân tích dữ liệu lớn giúp khách sạn tối ưu vận hành và nâng cao trải nghiệm khách hàng (D, Prajogo và Olhager, 2012), các công nghệ tiên tiến sẽ giúp hợp lý hóa hoạt động, nâng cao trải nghiệm của khách hàng và tạo ra các dịch vụ mới.

Tham gia đổi mới mở (open innovation): giúp các khách sạn nâng cao năng lực đổi mới thông qua việc tiếp nhận và tích hợp tri thức từ khách hàng, nhà cung cấp và đối tác công nghệ. Cơ chế này không chỉ mở rộng nguồn ý tưởng sáng tạo mà còn cho phép khách sạn nhanh chóng phát triển các dịch vụ mới phù hợp với nhu cầu thị trường. Các nghiên cứu cho thấy rằng đổi mới mở có mối quan hệ tích cực với năng lực đổi mới, vốn được xem là cầu nối quan trọng để cải thiện hiệu quả kinh doanh, cả về tài chính lẫn phi tài chính (Chesbrough, 2003). Hợp tác với khách hàng trong đồng sáng tạo dịch vụ (co-creation) giúp gia tăng sự hài lòng, trong khi hợp tác với nhà cung cấp công nghệ lại thúc đẩy đổi mới quy trình và giảm chi phí vận hành. Mô hình đổi mới mở xác định các yêu cầu về mối quan hệ giữa đổi mới và các quy trình tổ chức, tạo ra các ý tưởng nội bộ và bên ngoài mới và cho phép hình thành kiến trúc, hệ thống và nền tảng quản lý mới và có thể cung cấp hỗ trợ tích cực cần thiết để quản lý sự thay đổi trong các quy trình kinh doanh mà các công nghệ mới tác động, giúp giảm thiểu khả năng phục hồi của các bên liên quan và tăng cơ hội thành công (Musiello-Neto và cộng sự, 2021). Như vậy, có thể khẳng định rằng đổi mới mở có vai trò trung gian quan trọng, giúp năng lực đổi mới của khách sạn chuyển hóa thành hiệu quả kinh doanh bền vững đổi mới mở cho phép thực hiện một cách có hệ thống việc khám phá, lưu giữ và khai thác kiến thức bên trong và bên ngoài ranh giới của một tổ chức trong suốt quá trình đổi mới hợp tác với các đối tác bên ngoài, chẳng hạn như nhà cung cấp và khách hàng, để tiếp cận các ý tưởng và nguồn lực mới có thể thúc đẩy đổi mới (Musiello-Neto và cộng sự, 2021).

Tiếp cận xu hướng thị trường: tiếp cận và nắm bắt các xu hướng thị trường được xem là một yếu tố then chốt, góp phần phát triển năng lực đổi mới của khách sạn và từ đó cải thiện hiệu quả kinh doanh. Khi khách sạn theo sát sự thay đổi trong nhu cầu và hành vi khách hàng, chẳng hạn như xu hướng du lịch bền vững, trải nghiệm cá nhân hóa hay số hóa dịch vụ, khách sạn có thể nhanh chóng phát triển những sản phẩm và dịch vụ phù hợp. Nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng định hướng thị trường có mối

liên hệ với năng lực đổi mới, đặc biệt trong ngành dịch vụ, nơi sự thích ứng nhanh với xu hướng thị trường quyết định khả năng cạnh tranh (Hurley và Hult, 1998; Tajeddini, 2010). Thực nghiệm tại các khách sạn Tây Ban Nha cho thấy hành vi theo định hướng thị trường cho phép các khách sạn thu thập kiến thức liên quan để thúc đẩy năng lực đổi mới của họ đi trước các lựa chọn thay thế của đối thủ cạnh tranh. Do đó, các khách sạn có tiếp cận theo xu hướng thị trường mạnh mẽ có khả năng tạo ra những sản phẩm thương mại mới và tốt hơn cho thị trường mục tiêu của họ nhờ hiểu biết sâu sắc hơn về nhu cầu và sở thích hiện tại và tương lai của khách hàng, xu hướng thị trường và danh mục sản phẩm của đối thủ cạnh tranh (Pascual-Fernández và cộng sự, 2021). Điều này khẳng định rằng, tiếp cận xu hướng thị trường không chỉ là động lực kích thích năng lực đổi mới, mà còn là nền tảng để khách sạn chuyển hóa đổi mới thành hiệu quả kinh doanh bền vững. Bằng cách triển khai các chiến lược này, các khách sạn có thể tăng cường năng lực đổi mới của mình, dẫn đến cải thiện hiệu quả kinh doanh và lợi thế cạnh tranh trong ngành dịch vụ khách sạn.

5.2.4 Hàm ý quản trị về hiệu quả kinh doanh,

Kết quả nghiên cứu khẳng định rằng hiệu quả kinh doanh của các khách sạn chịu tác động đồng thời cả trực tiếp và gián tiếp từ vốn tri thức và quản lý chất lượng toàn diện (TQM) thông qua vai trò trung gian của năng lực đổi mới, với toàn bộ các giả thuyết **H1 - H7** đều được chấp nhận. Phát hiện này phù hợp với các nguyên lý cốt lõi của quản trị chiến lược hiện đại, cho thấy hiệu quả kinh doanh không chỉ phụ thuộc vào việc sở hữu nguồn lực mà còn vào khả năng tổ chức khai thác và chuyển hóa các nguồn lực đó thành giá trị thực tiễn.

Đối với cơ quan quản lý du lịch: ở cấp độ vĩ mô cần nhìn nhận việc nâng cao hiệu quả hoạt động của ngành khách sạn nên được hỗ trợ thông qua các chính sách kiến tạo hệ sinh thái tri thức, chất lượng và đổi mới, đặc biệt trong bối cảnh khung pháp lý ngày càng hoàn thiện, xu hướng khách hàng chuyển dịch sang trải nghiệm số hóa, cá nhân hóa và bền vững, và áp lực cạnh tranh gia tăng từ nền tảng số, OTA và các mô hình lưu trú thay thế. Do đó, cách tiếp cận hiệu quả kinh doanh trong ngành khách sạn cần được chuyển từ “tối ưu hóa nguồn lực hiện có” sang “phát triển năng lực động và đổi mới liên tục”, qua đó không chỉ nâng cao hiệu quả ở cấp doanh nghiệp mà còn củng cố năng lực cạnh tranh và tính bền vững của toàn ngành trong dài hạn.

Đối với các nhà quản trị khách sạn: cần định vị vốn tri thức và TQM như những nguồn lực chiến lược trọng yếu, trong đó năng lực đổi mới giữ vai trò then chốt trong việc kết nối và chuyển hóa các nguồn lực này thành kết quả kinh doanh bền vững. Dưới góc độ lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBV), vốn tri thức và TQM hội tụ đầy đủ các đặc tính của nguồn lực chiến lược có giá trị, khan hiếm, khó bắt chước và khó thay thế; tuy nhiên, chỉ khi được khai thác thông qua các năng lực tổ chức phù hợp, đặc biệt là năng lực đổi mới, các nguồn lực này mới thực sự tạo ra lợi thế cạnh tranh. Bổ sung cho RBV, lý thuyết dựa trên tri thức (KBV) nhấn mạnh vai trò của việc tích lũy, chia sẻ và ứng dụng tri thức trong cải tiến quy trình, nâng cao chất lượng dịch vụ và phát triển giá trị gia tăng cho khách hàng. Đồng thời, lý thuyết Deming cung cấp nền tảng quản trị chất lượng, giúp khách sạn duy trì tính nhất quán và độ tin cậy trong cung ứng dịch vụ, qua đó tạo điều kiện thuận lợi để tri thức và đổi mới được lan tỏa trong toàn tổ chức. Dưới góc nhìn năng lực động, năng lực đổi mới chính là cơ chế cho phép khách sạn liên tục tái cấu trúc, tích hợp và tái cấu hình vốn tri thức và các thực hành TQM nhằm thích ứng kịp thời với môi trường cạnh tranh biến động, từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh và củng cố lợi thế cạnh tranh dài hạn.

5.3 Các đóng góp của nghiên cứu

5.3.1 Đóng góp của nghiên cứu về mặt lý thuyết

Những đóng góp của luận án vào cơ sở lý thuyết như sau:

Thứ nhất, nghiên cứu này đóng góp quan trọng cho nền tảng lý thuyết về quản trị chiến lược và hiệu quả kinh doanh trong ngành dịch vụ, đặc biệt là ngành khách sạn, trên cơ sở tích hợp các khung lý thuyết chủ đạo gồm quan điểm dựa trên nguồn lực (Resource-Based View - RBV), lý thuyết năng lực động (Dynamic Capabilities - DC), lý thuyết dựa trên tri thức (Knowledge-Based View - KBV) và lý thuyết quản lý chất lượng của Deming. Trước hết, luận án mở rộng khái niệm vốn tri thức bằng cách bổ sung vốn công nghệ như một thành phần cấu thành quan trọng, qua đó khắc phục hạn chế của các nghiên cứu trước vốn chủ yếu tập trung vào vốn nhân lực, vốn cấu trúc và vốn quan hệ. Sự mở rộng này phản ánh đầy đủ hơn bản chất của nguồn lực vô hình trong bối cảnh chuyển đổi số và nền kinh tế tri thức hiện nay.

Trong bối cảnh kinh tế hiện nay việc nghiên cứu về hiệu quả kinh doanh có vai trò quan trọng trong việc giúp doanh nghiệp thích ứng và phát triển bền vững. Đặc biệt,

ngành khách sạn trong bối cảnh hậu Covid-19 và môi trường kinh doanh có nhiều biến động, thay đổi như hiện nay sẽ ảnh hưởng nhiều đến hoạt động kinh doanh khách sạn. Vì vậy, DN khách sạn phải đổi mới với việc đảm bảo hiệu quả kinh doanh bền vững luôn là đề mục được chú ý nhất không chỉ trong ngành khách sạn mà còn trong nhiều lĩnh vực khác. Do đó, trước đây đã có nhiều nghiên cứu về hiệu quả kinh doanh trong các ngành khác nhau nhưng phần lớn là từ ngoài nước, hoặc tập trung vào một khu vực,... và các nhân tố nghiên cứu có tác động đến BP còn hạn chế do chỉ tập trung nghiên cứu vài nhân tố đơn lẻ và còn nhiều tranh cãi chưa nhất quán quan điểm với nhau,... dẫn đến tính khái quát hoá còn hạn chế. Ngoài ra, các khám phá trước về hiệu quả kinh doanh cũng còn nhiều ý kiến trái chiều với nhau về những nhân tố ảnh hưởng. Chính những yếu tố nêu trên, tác giả nhận thấy việc tái thẩm định các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh cần được tìm hiểu thêm, đặc biệt là trong ngành khách sạn. Tác giả đã tìm hiểu chi tiết những nhóm nguồn lực vô hình là vốn tri thức và quản lý chất lượng toàn diện nhằm mở rộng nhìn nhận vai trò kết hợp của các nguồn lực này để giúp mở rộng, giải thích thêm sự thúc đẩy của chúng đến hiệu quả kinh doanh trong ngành khách sạn, trong đó bổ sung nhân tố thành phần của vốn tri thức là vốn công nghệ là một nhân tố quan trọng trong nền kinh tế tri thức hiện nay. Đồng thời, trong nghiên cứu này sẽ làm rõ hơn vai trò trung gian của năng lực đổi mới trong mối quan hệ giữa vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện và hiệu quả kinh doanh. Những kết quả nghiên cứu này sẽ góp phần bổ sung vào những thiếu sót, hạn chế và khoảng hở nghiên cứu trước trong ngành khách sạn.

Thứ hai, kết quả kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu đã chứng minh rằng, trong bối cảnh thực tiễn ngành khách sạn tại Tp.HCM nói riêng và Việt Nam nói chung, các khái niệm nghiên cứu bao gồm vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện, năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh đều được kiểm định và thừa nhận giá trị khoa học. Nghiên cứu đề xuất và kiểm định một mô hình tích hợp làm rõ cơ chế tác động của vốn tri thức và quản lý chất lượng toàn diện đến hiệu quả kinh doanh thông qua vai trò trung gian của năng lực đổi mới. Cách tiếp cận này góp phần thu hẹp khoảng trống lý thuyết khi kết nối RBV với DC, qua đó lý giải không chỉ việc doanh nghiệp sở hữu nguồn lực gì, mà còn cách thức các nguồn lực đó được tái cấu hình và chuyển hóa thành lợi thế cạnh tranh bền vững thông qua nền tảng lý thuyết KBV. Đồng thời, việc tích hợp TQM vào mô hình giúp làm sâu sắc thêm lý thuyết Deming trong bối cảnh ngành dịch vụ khách sạn, nơi chất lượng

và đổi mới có mối quan hệ tương hỗ chặt chẽ.

Đồng thời, nghiên cứu này thể hiện tính tương đồng với các nghiên cứu trước, xác nhận rằng vốn tri thức và quản lý chất lượng toàn diện có tác động trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh và năng lực đổi mới. Hơn nữa, nghiên cứu cũng làm rõ vai trò trung gian của năng lực đổi mới trong mối quan hệ giữa vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện và hiệu quả kinh doanh, một phát hiện chưa được công bố trong các nghiên cứu trước đây.

Thứ ba, nghiên cứu này một lần nữa khẳng định rằng việc vận dụng các nguồn lực vô hình, cụ thể là vốn tri thức đóng vai trò là nguồn lực chiến lược quan trọng nhất đối với các doanh nghiệp trong ngành khách sạn, góp phần tạo ra giá trị, sự khác biệt và năng lực cạnh tranh bền vững. Đồng thời, kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng trong các hoạt động cải tiến và đổi mới, chất lượng luôn là yếu tố then chốt, quyết định sự thành công và niềm tin của khách hàng cả bên ngoài lẫn nội bộ. Do đó, doanh nghiệp cần đặc biệt chú trọng yếu tố chất lượng trong mọi hoạt động, nhất là trong các ngành dịch vụ như khách sạn. Hơn nữa, nghiên cứu này còn minh chứng tính khoa học và hiệu quả của việc kết hợp giữa các nguồn lực vô hình và năng lực động, cụ thể là năng lực đổi mới, trong việc nâng cao hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp khách sạn tại Tp.HCM.

Thứ tư, các khái niệm về vốn tri thức (bao gồm vốn nhân lực, vốn cấu trúc, vốn xã hội và vốn công nghệ) cùng với các khái niệm quản lý chất lượng toàn diện (gồm Lãnh đạo, Đào tạo, Hoàn thành công việc của nhân viên, Tập trung vào khách hàng, Cải tiến liên tục, Quản lý chất lượng nhà cung cấp và Quản lý quy trình) mặc dù tồn tại nhiều quan điểm khác nhau trong lý thuyết, nhưng trong nghiên cứu này, chúng được tiếp cận và xem xét dưới góc độ các thang đo bậc hai. Trên thực tế, các nghiên cứu trước đây về lĩnh vực khách sạn tại Tp.HCM còn rất hạn chế trong việc áp dụng và kiểm định các thang đo này, do đó nghiên cứu hiện tại đóng vai trò mở rộng và hoàn thiện hiểu biết về cách thức đo lường các khái niệm trên trong bối cảnh thực tiễn.

5.3.2 Đóng góp của nghiên cứu về mặt thực tiễn

Thứ nhất, nghiên cứu của tác giả phù hợp với định hướng Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2030 được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt ngày 22-01-2020, khẳng định quan điểm phát triển du lịch thực sự trở thành ngành kinh tế mũi nhọn, tạo động lực thúc đẩy sự phát triển các ngành và lĩnh vực khác trong đó có khách sạn, góp phần quan trọng hình thành cơ cấu kinh tế hiện đại và nghị quyết số 82/NQ-CP ngày

18/5/2023 của Chính phủ về nhiệm vụ, giải pháp chủ yếu đẩy mạnh phục hồi, tăng tiến phát triển du lịch hiệu quả, bền vững. Trên cơ sở các chiến lược quan trọng nêu trên. Ban lãnh đạo của Liên chi hội Khách sạn Việt Nam đã có định hướng cụ thể để ngành khách sạn có những thay đổi phù hợp để đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Việc chủ động lựa chọn các hạng mục và đổi mới, sáng tạo nhằm nắm bắt cơ hội phát triển của ngành đang là một trong những ưu tiên hàng đầu của mỗi khách sạn. Trong đó, ngành khách sạn cả nước đang hướng đến các trọng tâm là xây dựng nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu phát triển, khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới, gia tăng chất lượng phục vụ và trải nghiệm khách hàng, đẩy nhanh áp dụng công nghệ và thực hiện chuyển đổi số trong hoạt động,...các định hướng này phù hợp với các nội dung nghiên cứu của luận án. Vì vậy, kết quả nghiên cứu có thể dùng làm tài liệu tham khảo cho các DN khách sạn tại Tp.HCM nói riêng và trong cả nước nói chung nghiên cứu áp dụng nhằm giúp cải thiện hiệu quả kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững.

Thứ hai, hoạt động của ngành khách sạn mang tính đặc thù và có những điều kiện, tiêu chuẩn, yêu cầu dịch vụ đa dạng, các khách sạn có năng lực về cơ sở vật chất, dịch vụ khác nhau,... được đánh giá và sắp xếp theo thứ hạng sao theo từng tiêu chuẩn riêng biệt. Vì vậy, ngoài sự cạnh tranh gay gắt của các khách sạn có cùng xếp hạng thì các khách sạn còn phải cạnh tranh và thu hẹp khoảng cách từ vị trí, cơ sở vật chất, dịch vụ,...giữa các xếp hạng khác nhau trong cùng hoặc khác khu vực hoạt động. Vì vậy, nghiên cứu này giúp các nhà hoạch định, quản trị trong việc xác định những yếu tố quan trọng nào phù hợp với điều kiện thực tiễn hoạt động và khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp, từ đó xác định được những giá trị mang lại cho khách hàng và có những giải pháp phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Thứ ba, Tp.HCM là một trung tâm lớn trong cả nước có sự đa dạng, mang tính đặc thù riêng và có thể mạnh, tiềm năng về kinh tế, văn hóa, thể thao, du lịch. Do đó, nghiên cứu này có thể được làm tài liệu tham khảo cho các ngành nghề có liên quan đến khách sạn như: du lịch, nhà hàng,... góp phần vào sự phát triển và tăng trưởng bền vững của Tp.HCM.

5.4 Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

5.4.1 Hạn chế của nghiên cứu

Thứ nhất, phạm vi tìm hiểu chỉ được triển khai tại địa bàn Tp.HCM do đó chưa

mang tính đại diện cao.

Thứ hai, nghiên cứu chưa khám phá, kiểm định mối quan hệ của vốn tri thức và quản lý chất lượng toàn diện.

Thứ ba, hạn chế của nghiên cứu có thể liên quan đến đặc điểm cấu trúc mẫu dữ liệu trong ngành khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh. Cụ thể, số lượng khách sạn hạng cao (4–5 sao) trên địa bàn tương đối hạn chế, với khoảng 26 khách sạn 4 sao và 20 khách sạn 5 sao, trong khi số lượng khách sạn 3 sao (khoảng 70–80 khách sạn) và khách sạn 1–2 sao chiếm tỷ trọng lớn hơn đáng kể. Sự chênh lệch này có thể dẫn đến mức độ đại diện không đồng đều giữa các phân khúc khách sạn trong mẫu nghiên cứu. Do đó, kết quả thu được có khả năng chưa phản ánh rõ nét, bao quát, đầy đủ đặc điểm và thực tiễn của các khách sạn.

5.4.2 Hướng nghiên cứu tiếp theo

Các nghiên cứu tiếp theo cần xem xét mở rộng các thành phần nhân tố thuộc vốn tri thức và quản lý chất lượng toàn diện nhằm gia tăng tính đa dạng cũng như khả năng giải thích của mô hình nghiên cứu, Đồng thời, nên cân nhắc bổ sung các biến trung gian khác thuộc nhóm năng lực động ngoài năng lực đổi mới để làm phong phú thêm khung lý thuyết.

Việc mở rộng phạm vi nghiên cứu sang các doanh nghiệp khách sạn tại những khu vực khác sẽ giúp nâng cao tính tổng quát và ứng dụng rộng rãi của kết quả.

Các nghiên cứu tiếp theo hướng sử dụng thiết kế lấy mẫu phân tầng theo hạng sao khách sạn nhằm khắc phục sự mất cân đối trong cấu trúc mẫu và nâng cao tính đại diện của dữ liệu. Bên cạnh đó, việc mở rộng phạm vi nghiên cứu và kết hợp phương pháp nghiên cứu theo chiều dọc, sẽ cho phép kiểm định tốt hơn các mối quan hệ nhân quả và cơ chế trung gian của vốn tri thức, TQM và năng lực đổi mới đối với hiệu quả kinh doanh trong môi trường cạnh tranh động.

Ngoài ra, các nghiên cứu tiếp theo cần kiểm định chặt chẽ mối quan hệ giữa vốn tri thức và quản lý chất lượng toàn diện nhằm làm rõ các cơ chế tác động tiềm ẩn giữa các khái niệm này.

TÓM TẮT CHƯƠNG 5

Chương 5 dựa vào tóm tắt các kết quả nghiên cứu từ chương 4 để hình thành các hàm ý quản trị nhằm xây dựng giải pháp phù hợp cải thiện và nâng cao hiệu quả kinh doanh ngành khách sạn Tp.HCM.

Kết luận về kết quả nghiên cứu của luận án , đồng thời tổng kết các đóng góp cũng như hạn chế của luận án để làm cơ sở cho các hướng nghiên cứu tiếp theo trong tương lai.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ

Các công trình nghiên cứu khoa học đã được công bố trong nước sau khi trúng tuyển nghiên cứu sinh:

1. **Ung Sơn Khôi và Huỳnh Thanh Tú:** Tác động của vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện đến hiệu quả kinh doanh thông qua năng lực đổi mới của ngành khách sạn TP.HCM: Lược khảo lý thuyết và mô hình nghiên cứu - Tạp chí Phát triển khoa học và công nghệ - Kinh tế - Luật và Quản lý 2025 (ISSN 2588-1051, số 9 (1):5822-6112 trang 5864-5873
2. **Ung Sơn Khôi và Huỳnh Thanh Tú:** Xây dựng thang đo vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện đến hiệu quả kinh doanh thông qua năng lực đổi mới của ngành khách sạn TP.HCM – Tạp chí Kinh tế và Dự Báo số Tháng 02/2025 (04), (ISSN 1859-4972), trang 333-337.
3. **Ung Sơn Khôi và Huỳnh Thanh Tú:** Tác động của vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện đến hiệu quả kinh doanh thông qua năng lực đổi mới của ngành khách sạn TP.HCM – Tạp chí Kinh tế -Tài chính – Tháng 09/2025 (ISSN 2615-8973), trang 180-184.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

-----oOo-----

Tài liệu tiếng Việt.

- Bạch Ngọc Hoàng Ánh (2018). Ảnh hưởng của năng lực cạnh tranh đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp: trường hợp các khách sạn tại tỉnh lâm Đồng. *Luận án Tiến sĩ*.
- Đặng Minh Ánh, Nguyễn Thị Hồng Liên, Trần Thị Thùy Linh, Nguyễn Thị Hồng Trâm (2018). Ảnh hưởng của vốn tri thức đến hiệu quả hoạt động tài chính của doanh nghiệp niêm yết trên Sở giao dịch chứng khoán TP.HCM. *Kỷ yếu khoa học trường Đại học Kinh tế Quốc dân* (pp. 419–421).
- Báo Điện tử Chính phủ (2025). Báo cáo kinh tế - xã hội do Thủ tướng Chính phủ trình bày tại Kỳ họp thứ 10, Quốc hội khóa XV. <https://baochinhphu.vn/>
- Báo Điện tử Chính phủ (2025). Du lịch tăng trưởng thúc đẩy nền kinh tế Việt Nam . <https://baochinhphu.vn/>
- Bộ Văn Hóa, Thể thao và Du lịch (2025). TP. Hồ Chí Minh: Du lịch 6 tháng đầu năm 2025 tiếp tục phục hồi mạnh mẽ và tăng trưởng ổn định. <https://bvhttdl.gov.vn/>
- Bộ Văn Hóa, Thể thao và Du lịch (2025), Thành phố Hồ Chí Minh đón 8,5 triệu lượt khách quốc tế đến trong năm 2025. <https://vietnamtourism.gov.vn/post/65656>
- Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2019). Tác động của văn hóa doanh nghiệp và quản trị chất lượng đến hiệu quả dự án tại các công ty lắp máy ở khu vực miền Trung. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ Tập 55, Số 1D (2019): 80-87*.
- Đàm Thị Thuý, Hoàng Thị Ba (2023). Tác động của việc triển khai thực hành, quản lý chất lượng toàn diện đến kết quả hoạt động kinh doanh của các khách sạn: một nghiên cứu điển hình tại Việt Nam. *Tạp chí khoa học thương mại, số 174/2023, trang 89-102*.
- Mordorintelligence Vietnam (2025). Ngành Khách sạn Việt Nam - Phân tích Quy mô Thị phần - Xu hướng Dự báo Tăng trưởng (2024 - 2029) [.https://www.mordorintelligence.com/vi/industry-reports/hospitality-industry-in-vietnam](https://www.mordorintelligence.com/vi/industry-reports/hospitality-industry-in-vietnam)
- Hồ Lê Phi Khanh, Trương Quang Hoàng, Võ Chí Tiến (2022). Yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của các cơ sở sản xuất trà trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. *Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Kinh tế và Phát triển; Tập 131, Số 5A, 2022, Tr. 175–195; DOI: 10.26459/hueunijed.v131i5A.6538*
- Trần Trọng Vũ Long (2022). Cơ sở lý thuyết về năng suất và nâng cao năng suất lao động trong ngành khách sạn. *Tạp chí Kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương, 8, 28-30*.
- Nguyễn Hữu Nghị, Mai Trường An (2018). Mối quan hệ giữa chia sẻ tri thức, sự hài lòng trong công việc và hiệu suất làm việc: Trường hợp các công ty khởi nghiệp

trong lĩnh vực du lịch trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh*, 13(2), 3-18 3.

Nguyễn Thị Thanh Hoa (2019). Mối quan hệ giữa quản trị tri thức, học tập trong tổ chức và hiệu quả tổ chức trong các doanh nghiệp du lịch lữ hành tại Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM). *Tạp Chí Khoa Học và Kinh Tế Phát Triển*, 7, 13–28.

Nguyễn Quang Thu, Ngô Quang Huân, Trần Nha Ghi (2017). Mối quan hệ giữa nguồn lực doanh nghiệp, năng lực động và kết quả hoạt động của các doanh nghiệp khởi nghiệp tại tỉnh Bà Rịa-Vũng Tàu. *Tạp Chí Nghiên Cứu Kinh Tế và Kinh Doanh Châu Á*, 28(12), 5–21. www.jabes.ueh.edu.vn

Nguyễn Đình Thọ (2015). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. NXB Tài chính.

Trương Đức Thao, Nguyễn Hoàng Việt, Nguyễn Anh Tuấn, Nguyễn Anh Tuấn (2022). Tác động của vốn tri thức đến đổi mới sáng tạo và kết quả hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp Chí Khoa Học Thương Mai*, trang 164.

Vũ Hồng Tuấn (2020). Các Nhân Tố Ảnh Hưởng Đến Đổi Mới Sáng Tạo Quy Trình-Nghiên Cứu Trong Các Doanh Nghiệp Phát Điện Việt Nam. Trường Đại học Kinh tế Quốc Dân. *Luận án Tiến sĩ*.

Savills Vietnam (2020). Ho Chi Minh City Hotel Market Brief Q1 2020. *Savills Research*. Retrieved from <https://www.savills.com.vn>

Savills Vietnam (2022). Vietnam Hotel Market Brief 2022. *Savills Research*. Retrieved from <https://www.savills.com.vn>

Savills Việt Nam (2022), Du khách Trung Quốc trở lại, du lịch TP.HCM chạm ngưỡng trước dịch trong năm 2023. <https://vn.savills.com.vn/blog/article/210311/vietnam-viet/du-lich-tphcm-cham-nguong-truoc-dich-trong-nam-2023.aspx>

Savills Vietnam (2024). Ho Chi Minh City Hotel Market Brief Q4 2024. *Savills Research*. Retrieved from <https://www.savills.com.vn>

Tài liệu tiếng Anh.

- Abdelfattah, F., Salah, M., Dahleez, K., Darwazeh, R., và Al Halbusi, H. (2024). The future of competitive advantage in Oman: Integrating green product innovation, AI, and intellectual capital in business strategies. *International Journal of Innovation Studies*, 8(2), 154–171. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.02.001>
- Abdi, S. N. A., Awan, H. M., và Bhatti, M. I. (2008). Is quality management a prime requisite for globalization? Some facts from the sports industry. *Quality and Quantity*, 42(6), 821–833. <https://doi.org/10.1007/s11135-007-9135-x>
- Abdullah Kaid Al-Swidi, và Mahmood, R. (2012). Total quality management, entrepreneurial orientation and organizational performance: The role of organizational culture. *African Journal of Business Management*, 6(13), 4717–4727. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.2016>
- Abdullah, N., và Rosli, N. F. (2015). An evaluation on determinants of SMEs performance in Malaysia. *South East Asia Journal of Contemporary Business*, 7(2), 16–23.
- Abrokwah-Larbi, K. (2024). The impact of customer-focus on the performance of business organizations: evidence from SMEs in an emerging West African economy. *African Journal of Economic and Management Studies*, 15(1), 31–59. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-04-2022-0167>
- Acquaah, M., và Agyapong, A. (2015). The Relationship between Competitive Strategy and Firm Performance in Micro and Small Businesses in Ghana: The Moderating Role of Managerial and Marketing Capabilities. *Africa Journal of Management*, 1(2), 172–193. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/23322373.2015.1025684>
- Adler, P. S., và Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40. <http://www.worldbank.org/>
- Agyapong, A., Mensah, H. K., và Ayuuni, A. M. (2018). The moderating role of social network on the relationship between innovative capability and performance in the hotel industry. *International Journal of Emerging Markets*, 13(5), 801–823. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJoEM-11-2016-0293>
- Ahmad, R., và Scott, N. (2019). Technology innovations towards reducing hospitality human resource costs in Langkawi, Malaysia. *Tourism Review*, 74(3), 547–562. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2018-0038>
- Ajizah, N., Hidayat, K., Worokinasih, S., và Za, Z. (2025). The Mediating Role Of Dynamic Capability On The Influence of Intellectual Capital On Corporate Performance : A Literature Review. *International Journal of Economic, Business and Innovation Research*, 04(02), 771–793.
- Al-Ababneh, M. M., Al-Shakhsheer, F. J., Al-Badarneh, M. B., & Masadeh, M. A. (2022). The Role of Total Quality Management Practices in Improving Service

Recovery Performance through Service Innovation in Jordan's Five-Star Hotels. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(1), 169–189. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.219>

Al-Khoury, A., Hussein, S. A., Abdulwhab, M., Aljuboory, Z. M., Haddad, H., Ali, M. A., Abed, I. A., và Flayyih, H. H. (2022). Intellectual Capital History and Trends: A Bibliometric Analysis Using Scopus Database. *Sustainability (Switzerland)*, 14(18). <https://doi.org/10.3390/su141811615>

Al-Laymoun, M., Alsardia, K., và Albattat, A. (2020). Service quality and tourist satisfaction at homestays. *Management Science Letters*, 10(1), 209–216. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.002>

Al-Shami, S., Al-Hammad, A. H., Hammadi, A. Al, Rashid, N., Al-Lamy, H., và Eissa, D. (2021). Online social networking websites in innovation capability and hotels' performance in Malaysia. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 12(1), 72–84. <https://doi.org/10.1108/JHTT-10-2018-0107>

Al-Shourah, S., và Al-Shourah, A. A. (2020). An Examination between Total Quality Management and hotel Financial performance: Evidence from Jordanian International Hotels. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 23(S1), 418–431.

Alabass, H. S. H. H. (2019). Intellectual capital and financial performance: Empirical evidence from Iraq Stock Exchange (Ise). *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 23(1), 1–11.

Ali-Hassan, H., Nevo, D., và Wade, M. (2015). Linking dimensions of social media use to job performance: The role of social capital. *Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 65–89. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.03.001>

Ali, K. (2024). Total quality management in manufacturing firms: current and future trends. *Foresight*, 26(3), 505–530. <https://doi.org/10.1108/FS-09-2023-0180>

Ali, M. A., Hussin, N., Haddad, H., Alkhodary, D., và Marei, A. (2021). Dynamic capabilities and their impact on intellectual capital and innovation performance. *Sustainability (Switzerland)*, 13(18). <https://doi.org/10.3390/su131810028>

Alidrisi, H., và Mohamed, S. (2012). Resource allocation for strategic quality management: A goal programming approach. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 29(3), 265–283. <https://doi.org/10.1108/02656711211216135>

Aljuboory, Z. M., Singh, H., Haddad, H., Al-Ramahi, N. M., và Ali, M. A. (2022). Intellectual Capital and Firm Performance Correlation: The Mediation Role of Innovation Capability in Malaysian Manufacturing SMEs Perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 14(1). <https://doi.org/10.3390/su14010154>

- Allameh, S. M. (2018). Antecedents and consequences of intellectual capital: The role of social capital, knowledge sharing and innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 19(5), 858–874. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2017-0068>
- Alosani, M. S., Al-Dhaafri, H. S., và Awadh Abdulla, A. (2021). Investigating the role of HRM practices on service innovation: empirical evidence from UAE government agencies. *Management Research Review*, 44(1), 1–24. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0141>
- AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11, 1003–1012. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.042>
- Alsaïdi, A. (2014). Benefits of Total Quality Management in Mechanical Working in Oil Companies In Libya. *International Journal of Engineering Research and Science và Technology*, 3(4).
- Alshourah, S., và University, Z. (2020). An examination between total quality management and hotel financial performance: evidence from Jordanian international hotels. *International Journal of Information and Decision Sciences*, 23(S1), 418--431.
- Altındağ, Ö., Fidanbaş, Ö., và İrdan, G. (2019). The Impact of Intellectual Capital on Innovation: A Literature Study. *Business Management Dynamics*, 8(12), 1–12. www.bmdynamics.com
- Aman-Ullah, A., Mehmood, W., Amin, S., và Abbas, Y. A. (2022). Human capital and organizational performance: A moderation study through innovative leadership. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(4), 100261. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100261>
- Amin, M., Aldakhil, A., Wu, C., Rezaei, S., và Cobanoglu, C. (2017). The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0659>
- Amit, R., và Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Anderson, J. C., và Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Anderson, M., và Sohal, A. S. (1999). A study of the relationship between quality management practices and performance in small businesses. *International Journal of Quality và Reliability Management*, 16(9), 859–877. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/02656719910289168>

- Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations*, 63(5), 583–608. <https://doi.org/10.1177/0018726709342931>
- Anggara, A. A., Weihwa, P., Khananda, R. W. V., và Randikaparsa, I. (2024). How Do Indonesia Firms Encounter Covid-19 Pandemic? An Evidence of Transformation of the Roots of Competitive Advantage from EMDE Country. *General Management*, 25. <https://doi.org/DOI: 10.47750/QAS/25.198.07>
- Antony, J. P., và Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part 2: an empirical study on SMEs in India. *Measuring Business Excellence*, 14(3), 42–52. <https://doi.org/10.1108/13683041011074209>
- Arumugam, V., Chang, H. W., Ooi, K.-B., và Teh, P.-L. (2009). Self-assessment of TQM practices: a case analysis. *The TQM Journal*, 21(1), 46–58. <https://doi.org/10.1108/17542730910924745>
- Augier, M., và Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
- Augustine, E. A., C, D. N. K., & Eneh, S. I. (Ph. D. (2023). Application of TQM Practices on Organizational Performance: A Study of Lafarge AFrica PLC. Calabar, Cross River State, Nigeria. *African Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 6(3), 133–163. <https://doi.org/10.52589/AJSSHR-M8DR7NNR>
- Augustyn, M., và Ho, S. K. (1998). Service Quality and Tourism. *Journal of Travel Research*. <https://doi.org/10.1177/004728759803700110>
- Aymen Raheem Abdulaali. (2018). The impact of intellectual capital on business organization. *IAcademy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(6).
- Bagozzi, Yi, Y., và Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421–458. <http://www.jstor.org/stable/2393203>
- Bahta, D., Yun, J., Islam, M. R., và Ashfaq, M. (2020). Corporate social responsibility, innovation capability and firm performance: evidence from SME. *Social Responsibility Journal*, 17(6), 840–860. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2019-0401>
- Barclay D., C. Higgins and R. Thompson, The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modelling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration, *Technology Studies, Special Issue on Research Methodology*, Vol. 2, No. 2, 1995, pp. 285-309.
- Baregheh, A., Rowley, J., và Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*`, 47(8), 1323–1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>

- Barinua, V., và Apochi, S. (2022). Continuous Improvement and Competitive Advantage: Theoretical Paper. *Research Journal of Management Practice*, 2(4), 2782–7674.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In *Journal of Management* (Vol. 17, Issue 1, pp. 99–120).
- Barouch, G., và Kleinhans, S. (2015). Learning from criticisms of quality management Article information : *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2/3), 201–216.
- Basheer, M. F., Hafeez, M. H., Hassan, S. G., và Haroon, U. (2018). Exploring the Role of TQM and Supply Chain Practices for Firm Supply Performance in the Presence of Organizational Learning Capabilities: A Case of Textile Firms in Pakistan. *A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Sciences*, 12(2), 172–178. <https://doi.org/10.24312/paradigms120209>
- Basheer, M. F., Siam, M. R. A., Awn, A. M., và Hassan, S. G. (2019). Exploring the role of TQM and supply chain practices for firm supply performance in the presence of information technology capabilities and supply chain technology adoption: A case of textile firms in Pakistan. *Uncertain Supply Chain Management*, 7(2), 275–288. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2018.9.001>
- Bazrkar, A., Aramoon, E., Hajimohammadi, M., và Aramoon, V. (2022). Improve Organizational Performance By Implementing the Dimensions of Total Quality Management With Respect To the Mediating Role of Organizational Innovation Capability. *Studia Universitatis Vasile Goldis Arad, Economics Series*, 32(4), 38–57. <https://doi.org/10.2478/sues-2022-0018>
- Beltramino, N. S., García-Perez-de-Lema, D., và Valdez-Juárez, L. E. (2020). The structural capital, the innovation and the performance of the industrial SMES. *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 913–945. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2019-0020>
- Benavides-Chicón, C. G., và Ortega, B. (2014). The impact of quality management on productivity in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 165–173. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.07.004>
- Bernal-Torres, C. A., Paipa-Galeano, L., Jarrah-Nezhad, Y., Agudelo-Otálora, L. M., và Millán, J. (2021). Continuous Improvement and Business Sustainability in Companies of an Emerging Market: Empirical Analysis. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(4), 771–787. <https://doi.org/10.3926/jiem.3610>
- Bessant, J., Caffyn, S., Gilbert, J., Harding, R., và Webb, S. (1994). Rediscovering continuous improvement. *Technovation*, 14(1), 17–29. [https://doi.org/10.1016/0166-4972\(94\)90067-1](https://doi.org/10.1016/0166-4972(94)90067-1)

- Bharati, P., Zhang, W., và Chaudhury, A. (2015). Better knowledge with social media? Exploring the roles of social capital and organizational knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 456–475. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0467>
- Boakye Elijah, A., Millicent, A.-D., và Boakye Elijah, A., Millicent, A.-D. (2018). The Impact of A Sustainable Competitive Advantage on A Firm's Performance: Empirical Evidence From COCA-COLA Ghana Limited. In *Global Journal of Human Resource Management* (Vol. 6, Issue 5, pp. 30–46).
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63–76. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>
- Bontis, N., Janošević, S., và Dženopoljac, V. (2015). Intellectual capital in Serbia's hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1365–1384. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0541>
- Božič, V., và Cvelbar, L. K. (2016). Resources and capabilities driving performance in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, 22(2), 225–246. <https://doi.org/10.20867/thm.22.2.8>
- Božič, V., và Cvelbar, L. K. (2018). What Really Defines the Performance in Hotel Industry? Managers' Perspective Using Delphi Method. *Economic and Business Review*, 20(3), 375–394. <https://doi.org/10.15458/85451.70>
- Bradley, K. (1997). Intellectual Capital and the New Wealth of Nations II. *Business Strategy Review*, 8(4), 33–44. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00046>
- Brah, S. A., Wong, J. L., và Rao, B. M. (2000). TQM and business performance in the service sector: a Singapore study. *International Journal of Operations và Production Management*, 20(11), 1293–1312. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/01443570010348262>
- Breidbach, C., Choi, S., Ellway, B., Keating, B. W., Kormusheva, K., Kowalkowski, C., Lim, C., và Maglio, P. (2018). Operating without operations: how is technology changing the role of the firm? *Journal of Service Management*, 29(5), 809–833. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2018-0127>
- Breznik, L. (2012). 34. Can information technology be a source of competitive advantage_.pdf. *Economic and Business Review*, 14(3), 251–269. <https://doi.org/https://doi.org/10.15458/2335-4216.1232>
- Breznik, L., và Hisrich, R. D. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 368–384. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2014-0018>
- Buil, I., Martínez, E., và Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality.

International Journal of Hospitality Management, 77(October 2017), 64–75.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>

Bytyçi, I., Qerimi, A., và Qerimi, F. (2023). the Impact of Total Quality Management on Operational Performance. *Journal of Governance and Regulation*, 12(1), 171–184. <https://doi.org/10.22495/jgrv12i1art16>

C.Powell, T. (1995). Total quality Management as Competitive Advantage: A Review and Wmpirical. *Strategic Management Journal*, 16, 15–37.

Cakir, F. S., và Adiguzel, Z. (2020). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. *Sage Open*, 1 –14. <https://doi.org/doi.org/10.1177/2158244020914634>

Camfield, C. G., Giacomello, C. P., và Sellitto, M. A. (2018). The impact of intellectual capital on performance in Brazilian companies. *Journal of Technology Management và Innovation*, 13(2), 23–32.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242018000200023>

Cannon, D. F. (2002). Expanding paradigms in providing internal service. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(2), 87–99.
<https://doi.org/10.1108/09604520210421392>

Castro, E. B. M. P. S. Ó. R. G. M. De. (2006). Internal logic of intellectual capital: a biological approach. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 394–405.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/14691930610681474>

Chandler, G. N., và Mcevoy, G. M. (2000). Human Resource Management, TQM, and Firm Performance in Small and Medium-Size Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 43–58.
<https://doi.org/10.1177/104225870002500105>

Chang, J. I., và Lee, C. Y. (2020). The effect of service innovation on customer behavioral intention in the Taiwanese insurance sector: the role of word of mouth and corporate social responsibility. *Journal of Asia Business Studies*, 14(3), 341–360. <https://doi.org/10.1108/JABS-06-2018-0168>

Chang, S., Gong, Y., và Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812–818.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.001>

Chen, C. J., và Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>

Chen, J.-S., Tsou, H. T., và Huang, A. Y.-H. (2009). Service Delivery Innovation: Antecedents and Impact on Firm Performance. *Journal of Service Research*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/1094670509338619>

- Cheng, J. S., Xiang, Y., Sher, P. J., và Liu, C. W. (2018). Artistic intervention, intellectual capital, and service innovation: a case study of a Taiwan's hotel. *Service Business*, 12(1), 169–201. <https://doi.org/10.1007/s11628-017-0342-9>
- Chesbrough, H. (2003). The Logic of Open Innovation. *California Management Review*, 45(3), 33–58. <https://doi.org/10.1177/000812560304500301>
- Chin. (1998). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quaterly*, 22(1).
- Chin, W. W., và Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. In R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research* (pp. 307-341). Thousand Oaks: CA: Sage Publications.
- Chin, W. W., Thatcher, J. B., Wright, R. T., và Steel, D. (2013). Controlling for common method variance in PLS analysis: the measured latent marker variable approach. *New perspectives in partial least squares and related methods*,
- Choong, K. K. (2008). Intellectual capital: Definitions, categorization and reporting models. *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 609–638. <https://doi.org/10.1108/14691930810913186>
- Chouaibi, S., Rossi, M., Siggia, D., và Chouaibi, J. (2022). Exploring the moderating role of social and ethical practices in the relationship between environmental disclosure and financial performance: evidence from esg companies. *Sustainability (Switzerland)*, 14. <https://doi.org/10.3390/su14010209>
- Chowdhary, N., và Prakash, M. (2007). Prioritizing Service Quality Dimensions. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(5), 493–509. <https://doi.org/10.1108/09604520710817325>
- Chowdhury, M., Prayag, G., Patwardhan, V., và Kumar, N. (2020). The impact of social capital and knowledge sharing intention on restaurants' new product development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3271–3293. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0345>
- Cirjaliu, B., và Draghici, A. (2016). Ergonomic Issues in Lean Manufacturing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 105–110. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.095>
- Claver, E., Tarí, J. J., và Pereira, J. (2006). Does quality impact on hotel performance? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 350–358. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09596110610665357>
- Cohen, J. (1988). Set Correlation and Contingency Tables. *Applied Psychological Measurement*, 12(4), 425–434. <https://doi.org/10.1177/014662168801200410>
- Collis, D. J. (1994). Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143–152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150910>

- Constance E. Helfat và Margaret A. Peteraf. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Corbett, L. M., và Rastrick, K. N. (2000). Quality performance and organizational culture. *International Journal of Quality và Reliability Management*, 17(1), 14–26. <https://doi.org/10.1108/02656710010300126>
- Da, W. (David), Mao, Z. (Eddie), Zhao, X. (Roy), và Mattila, A. S. (2015). How does social capital influence the hospitality firm's financial performance? The moderating role of entrepreneurial activities. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 42–55. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.08.011>
- Dale, B. G., Barber, K. D., Williams, R. T., và Van Der Wiele, T. (1997). Managing quality in manufacturing versus services: A comparative analysis. *Managing Service Quality: An International Journal*, 7(5), 242–247. <https://doi.org/10.1108/09604529710172881>
- Dam Thi, T., và Thanh, H. N. (2023). Impact of TQM practices on business performance of three-star hotels and above in Vietnam: The role of innovation performance. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 05(02), 300–312. <https://doi.org/10.56293/ijmsssr.2022.4600>
- Danneels, E. (2011). Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. In *Strategic Management Journal* (Vol. 32, Issue 1, pp. 1–31). <https://doi.org/10.1002/smj.863>
- Dean, J. W., & Bowen, D. E. (1994). Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development. *The Academy of Management Review*, 19(3), 392–418.
- Delgado-Verde, M., Castro, G. M., Amores-Salvadó, J., và Business. (2016). Intellectual capital and radical innovation: Exploring the quadratic effects in technology-based manufacturing firm. *Technovation*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.002>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Dhall, N. S. A. K. G. N. (2016). Effect of TQM principles on performance of Indian SMEs: the case of automotive supply chain. *The TQM Journal*, 28(3). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/TQM-10-2014-0086>
- Dipietro, R. B., Raymond' Wang, Y., và Muller, C. (2010). Hospitality technology: A review and reflection. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2(1), 9–19. <https://doi.org/10.1108/17554211011012568>
- Dixit, G. K., và Nanda, T. (2011). Strategic Alignment of Organizational Culture and Climate for Stimulating Innovation in SMEs. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(1), 77–85.

- Djordjevic, P., Panic, M., Arsic, S., và Zivkovic, Z. (2020). Impact of leadership on strategic planning of quality. *Total Quality Management and Business Excellence*, 31(5–6), 681–695. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1490176>
- Dulaimi, M., và Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3), 159–172. <https://doi.org/10.1108/14714170610710712>
- Easterby-Smith, M., Li, S., và Bartunek, J. (2009). Research Methods for Organizational Learning: The Transatlantic Gap. *Management Learning*, 40(4), 439–447. <https://doi.org/10.1177/1350507609339682>
- Easton, G. S., và Jarrel, S. L. (1998). The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation. *Journal of Business*, 71(2), 253–307. <https://doi.org/https://doi.org/10.1086/209744>
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 366–373. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)90248-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)90248-X)
- El-Adly, M. I. (2019). Modelling the relationship between hotel perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 322–332. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.07.007>
- Engström, T. E. j., Westnes, P., và Furdal Westnes, S. (2003). Evaluating intellectual capital in the hotel industry. *Journal of Intellectual Capital*, 4(3), 287–303. <https://doi.org/10.1108/14691930310487761>
- Ervina, E., và Agoes, A. (2022). The Critical Role of Social Capital in Hotel Business Resilience. *Jurnal Manajemen Dan Agribisnis*, 19(2), 288–296. <https://doi.org/10.17358/jma.19.2.288>
- Et. al., T. N. (2021). The Structural Model of Organization Performance in Small and Medium Enterprises in Thailand Medium Enterprises in Thailand. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(8), 2282–2288. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i8.3494>
- Evi Susanti, R. Y. M., và Wati, L. N. (2023). MSMEs performance and competitive advantage_Evidence from women’s MSMEs in Indonesia. *Cogent Business và Management*, 10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2239423>
- Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 94–104. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/03090590010321061>
- Fajri, D. A., và Aziz, A. L. (2020). The Effect of Intellectual Capital on Innovation Capability. *Proceedings of the 2nd Annual International Conference on Business*

and Public Administration (AICoBPA 2019).
<https://doi.org/10.2991/aebmr.k.201116.009>

- Falasca, M., Zhang, J., Conchar, M., và Like Li. (2017). The impact of customer knowledge and mark dynamic capability on innovation performance: an empirical analysis. *Journal of Business và Industrial Marketing*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2016-0289>
- Farzaneh, M., Wilden, R., Afshari, L., và Mehralian, G. (2022). Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation orientation. *Journal of Business Research*, 148(April 2021), 47–59.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.030>
- Fatoki, O. (2021). Dynamic capabilities and performance of hospitality firms in south africa: The mediating effect of innovation. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 36, 616–623. <https://doi.org/10.30892/GTG.362SPL08-690>
- Favoreu, C., Maurel, C., Carassus, D., và Marin, P. (2019). Influence and Complementarity of Follow-on Managerial Innovations within a Public Organization. *Public Organization Review*, 19(3), 345–365.
<https://doi.org/10.1007/s11115-018-0411-0>
- Feng, L., Zhao, Z., Wang, J., và Zhang, K. (2022). The Impact of Knowledge Management Capabilities on Innovation Performance from Dynamic Capabilities Perspective: Moderating the Role of Environmental Dynamism. *Sustainability (Switzerland)*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/su14084577>
- Fernández-Portillo, A., Ramos-Vecino, N., Ramos-Mariño, A., và Cachón-Rodríguez, G. (2024). How the digital business ecosystem affects stakeholder satisfaction: its impact on business performance. *Review of Managerial Science*, 18(9), 2643–2662. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00720-2>
- Fernández, E., Montes, J. M., và Vázquez, C. J. (2000). Typology and strategic analysis of intangible resources. A resource-based approach. *Technovation*, 20(2), 81–92. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(99\)00115-7](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(99)00115-7)
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., và Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11(4), 339–366. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(97\)90004-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(97)90004-8)
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., và Sakakibara, S. (1995). The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. *Decision Sciences*, 26(5), 659–691. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1995.tb01445.x>
- Fornell, C. and Larcker, D., (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*. 18(1): 39-50

- Foster, S. T. (2008). Towards an understanding of supply chain quality management. *Journal of Operations Management*, 26(4), 461–467.
- Fotopoulos, C. V, và Psomas, E. L. (2010). The structural relationships between TQM factors and organizational performance. *The TQM Journal*, 22(5), 539–552. <https://doi.org/10.1108/17542731011072874>
- Frolova, I., và Lapina, I. (2015). Integration of CSR principles in quality management. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2–3), 260–273. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2015-0033>
- Gadenne, D., và Sharma, B. (2009). An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26(9), 865–880. <https://doi.org/10.1108/02656710910995064>
- Garengo, P., và Biazzo, S. (2013). From ISO quality standards to an integrated management system: an implementation process in SME. *Total Quality Management*, 24(3), 310–335. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2012.704282>
- Gartner, W. B., & Naughton, M. J. (1987). *The Deming Theory of Management*.
- Garson, G.D., (2016). *Partial least squares: Regression và structural equation models*. ebook ed. NC: Statistical Associates Publishing.
- George, B. P., và Hegde, P. . (2004). Employee attitude towards customers and customer care challenges in banks. *International Journal of Bank Marketing*, 22(6), 390–406. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/02652320410559321>
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., và Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review. *Sustainability (Switzerland)*, 14(5), 1–26. <https://doi.org/10.3390/su14052885>
- Gilbert, J. H., Von Ah, D., và Broome, M. E. (2017). Organizational intellectual capital and the role of the nurse manager: A proposed conceptual model. *Nursing Outlook*, 65(6), 697–710. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.04.005>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 3, 114–135. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2307/41166664>
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109–122.
- Griffit, D. A., và Harvey, M. G. (2004). The influence of individual and firm level social capital of marketing managers in a firm's global network. *Journal of World Business*, 39, 244–254. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2004.04.004>

- Gretchen M. Spreitzer, Sutcliffe, K. M., Dutton, J. E., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537–549.
- Gürlek, M. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity: evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 30(1), 38–70. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1774029>
- Ha, N. T., và Lan, U. T. N. (2023). The Impact of Total Quality Management on Employee Satisfaction at Three-Star Hotels in Da Nang City. *VNU Journal of Economics and Business Journal*, 3(5), 73-81 VNU. <https://doi.org/https://doi.org/10.57110/jebvn.v3i1.237>
- Hajimohammadi, M., Bazrkar, A., và Vafaei, S. (2019). Creating a sustainable competitive advantage for organizations through the implementation of knowledge management with the help of modern information technology. *International Journal of Educational Research and Innovation*, 12, 203–216. <https://doi.org/10.46661/ijeri.3838>
- Hall, C. A. L.-. (1996). Customer contributions to quality a different view to the customer-oriented firm. *Academy of Management Review*, 21(3), 791–824. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100315>
- Hallin, C. A., & Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry : A review of empirical research. *Tourism Management*, 29, 366–381. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.019>
- Ham, S., Kim, W. G., và Jeong, S. (2005). Effect of information technology on performance in upscale hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 281–294. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.06.010>
- Han, Y., và Li, D. (2015). Effects Of Intellectual Capital on Innovative Performance: The Role of Knowledge-Based Dynamic Capability Management Decision, 53(1), 40–56. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2013-0411>. *Management Decision*, 53(1), 40–56.
- Hair, J. J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., và and và Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). In California, USA: Sage Publishing. <http://www.jstor.org/stable/1251971?origin=crossref>
- Hair, Jr. J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., và Sarstedt, M. (2016). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Sage Publications.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Hair, J. F. (2020). Next generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management và Data Systems*, 121(1), 5–11
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., và Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Los Angeles: SAGE.
- Harkins, D. (2017). Innovation: The key to entrepreneurial opportunity. Blog/Entrepreneurship. <https://www.davidharkins.com/innovation/innovation-key-to-entrepreneurial-growth/>
- Hassan, M. U., Nawaz, M. S., Shaukat, S., và Hassan, S. (2014). An empirical assessment of TQM dimensions and their relationship with firm performance: Evidence from the Textile Sector of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 30(6), 696–705. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2014.30.06.14095>
- Hassan, S., Mei, T. S., và Johari, H. (2017). Mediating role of operational capabilities between intellectual capital and organizational performance: A proposed theoretical framework. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1–12.
- Hayati, S., Suroso, A., Suliyanto, và Elfan Kaukab, M. (2020). Customer satisfaction as a mediation between micro banking image, customer relationship and customer loyalty. *Management Science Letters*, 10(11), 2561–2570. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.039>
- Henseler, J., Ringle, C., và Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advance in International Marketing*, 20, 277-319.
- Heffernan, M., và Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211–231. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12095>
- Hina, K., Shah, M. T. A., và Khalique, M. (2020). Impact of intellectual capital in healthcare tourism industry in Pakistan. *The Dialogue*, 15(4), 1–15.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Lee, H. (2000). Technological learning , knowledge management , firm growth and performance : an introductory essay. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17, 231–246.
- Hoang, C. C., và Ngoc, B. H. (2019). The Relationship between Innovation Capability and Firm's Performance in Electronic Companies, Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(3), 295–304. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no3.295>

- Hsu, Y. H., và Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 664–677. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2008.03.012>
- Huang, F., và Chen, Y. (2002). Relationships of TQM philosophy , methods and performance : a survey in Taiwan Relationships of TQM philosophy , methods and performance : a survey in Taiwan. *Industrial Management và Data Systems*, 102(4), 226–234. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/02635570210423271>
- Hurley, R. F., và Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54. <https://doi.org/10.1177/002224299806200303>
- Hussain, M., & Khan, J. (2020). Key Success Factors of Total Quality Management (TQM) for the Hospitality Sector. A Critical Review of the Literature. *European Journal of Hotel and Tourism Research*, 8(2), 1–17. <https://doi.org/10.37745/ejht/vol8.no2.pp1-17.2020>
- Iansiti, M. và K. B. C. (1994). Integration and Dynamic Capability: Evidence from Product Development in Automobiles and Mainframe Computers. *Industrial and Corporate Change*, 3, 557–605. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/icc/3.3.557>
- Ilic, B., Bernjak, S., và Rus, A. (2016). Intellectual capital as an indicator of regional development: The case of the slovenian region of pomurje. *Teorija in Praksa*, 53(3), 579–604.
- Ingram, P., và Roberts, P. W. (2000). Friendships among Competitors in the Sydney Hotel Industry. *American Journal of Sociology*, 106(2), 387–423. <http://www.jstor.org/stable/10.1086/316965>
- Insee, K., và Suttipun, M. (2023). R&D spending, competitive advantage, and firm performance in Thailand.pdf. Insee và Suttipun, *Cogent Business và Management*, 10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2225831>
- Iqbal, M. S., Bibi, M., Khan, R. A., và Farooqui, R. (2022). Impact Of Total Quality Management On Organizational Performance: A Case On The Shipping Industry Of Pakistan. In *Journal of Department of Business Administration* (Vol. 19, Issue 2, pp. 7812–7830). <http://www.webology.org>
- Ismail, A. I., Rose, R. C., Uli, J., và Abdullah, H. (2012). The relationship between organisational resources, capabilities, systems and Competitive Advantage. *Asian Academy of Management Journal*, 17(1), 151–173.
- Ít, N. V., Chinh, H. T., và Minh, T. A. (2018). Nghiên cứu ảnh hưởng của yếu tố năng lực Marketing, hình ảnh thương hiệu và năng lực cạnh tranh đến hiệu quả kinh

doanh của doanh nghiệp du lịch tại tỉnh Thừa Thiên Huế. Tạp Chí Khoa Học Công Nghệ và Thực Phẩm, 16(1), 140–152.

- Ittner, C. D., và Larcker, D. F. (1998). 21. Innovations in performance measurement_Trends and research implications.pdf. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205–238.
- Ivanov, S. (2019). Ultimate transformation: How will automation technologies disrupt the travel, tourism and hospitality industries? *Zeitschrift Für Tourismuswissenschaft*, 11(1), 25–43. <https://doi.org/10.1515/tw-2019-0003>
- Jaafreh, A. B., và Al-abadallat, A. Z. (2013). The Effect of Quality Management Practices on Organizational Performance in Jordan: An Empirical Study. *International Journal of Financial Research*, 4(1), 93–109. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v4n1p93>
- Jalil, M. F., Ali, A., và Kamarulzaman, R. (2022). Does innovation capability improve SME performance in Malaysia? The mediating effect of technology adoption. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 23(4), 253–267. <https://doi.org/10.1177/14657503211048967>
- Jalilvand, M. R. (2017). The effect of innovativeness and customer-oriented systems on performance in the hotel industry of Iran. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 8(1), 43–61. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-08-2016-0018>
- Jalilvand, M. R., Khazaei Pool, J., Balouei Jamkhaneh, H., và Tabaeian, R. A. (2018). Total quality management, corporate social responsibility and entrepreneurial orientation in the hotel industry. *Social Responsibility Journal*, 14(3), 601–618. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2017-0068>
- Jardon, C. M., và Martos, M. S. (2012). Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), 462–481. <https://doi.org/10.1108/14691931211276098>
- Jawabreh, O., Mahmoud, R., và Hamasha, S. A. (2020). Factors influencing the employees service performances in hospitality industry case study AQBA five stars hotel. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 29(2), 649–661. <https://doi.org/10.30892/gtg.29221-496>
- Jawad, A.-A. A. S., Naji, S., và Bontis, N. (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management Decision*, 48(1), 105–131. <https://doi.org/10.1108/00251741011014481>
- Jay B. Barney và Delwyn N. Clark. (2007). Creating và sustaining competitive advantage.
- JLL Vietnam. (2025). Ho Chi Minh City Hotel Market Dynamics Q2 2025. JLL Research. Retrieved from <https://www.jll.com.vn>

- Jones, P. (1996). Managing Hospitality Innovation. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(5), 86–95. [https://doi.org/10.1016/0010-8804\(96\)88979-8](https://doi.org/10.1016/0010-8804(96)88979-8)
- Joseph T. Mahoney và J. Rajendran Pandian. (1992). The resource - bases view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13, 363–380.
- Jovićić Vuković, A., Damnjanović, J., Papić-Blagojević, N., Jošanov-Vrgović, I., và Gagić, S. (2018). Impact of Leadership on Innovation: Evidence from the Hotel Industry. *Management:Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 23(3), 57. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2018.0008>
- Jun, M., Cai, S., và Shin, H. (2006). TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty. *Journal of Operations Management*, 24(6), 791–812. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.09.006>
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453–460. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>
- Kaplan S. Robert, và Norton P. David. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70, 71–79.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21, 405–435. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4)
- Kebede Adem, M., và Viridi, S. S. (2021). The effect of TQM practices on operational performance: an empirical analysis of ISO 9001: 2008 certified manufacturing organizations in Ethiopia. *TQM Journal*, 33(2), 407–440. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2019-0076>
- Kengatharan, N. (2019). A knowledge-based theory of the firm: Nexus of intellectual capital, productivity and firms' performance. *International Journal of Manpower*, 40(6), 1056–1074. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2018-0096>
- Kero, C. A., và Bogale, A. T. (2023). A Systematic Review of Resource-Based View and Dynamic Capabilities of Firms and Future Research Avenues. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(10), 3137–3154. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.181016>
- Klein, D. A., và Prusak, L. (1994). Characterizing intellectual capital. Center for Business Innovation, Ernst và Young LLP.
- Khalique, M., Bontis., N., Shaari., J. A. N. bin, Yaacob., M. R., và Ngah, R. (2018). Intellectual capital and organisational performance in Malaysian knowledge-intensive SMEs. *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, V, 15(1), 20–36. <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJLIC.2018.088345>

- Khalique, M., Bontis, N., Abdul Nassir bin Shaari, J., và Hassan Md. Isa, A. (2015). Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JIC-01-2014-0014>
- Khalique, M., Hina, K., Ramayah, T., và bin Shaari, J. A. N. (2020). Intellectual capital in tourism SMEs in Azad Jammu and Kashmir, Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*, 21(3), 333–355. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2018-0206>
- Khalique, M., và Mansor, S. A. (2016). Intellectual capital in Malaysian hotel industry: A case study of Malacca. In *International Journal of Business Performance Management* (Vol. 17, Issue 1, pp. 103–116). <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2016.073348>
- Khalique, M., và Pablos, P. O. de. (2015). Intellectual capital and performance of electrical and electronics SMEs in Malaysia. *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, 12(3), 251–269.
- Khalique, M., Shaar, J. A. N. Bin, và Abu Hassan Bin M. Isa. (2014). Determining the influence of intellectual capital on the organisational performance of banking sector in Kelantan, Malaysia. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 11(4), 306–319.
- Khalique, M., Shaari, D. J. A. N., và Isa, P. D. A. H. M. (2011). Intellectual Capital and Its Major Components. *International Journal of Current Research*, 3(6), 343–347, June, 2011. <https://doi.org/https://ssrn.com/abstract=1892844>
- Khalique, M., và Shaari, J. Abdul Nassir. (2011). Intellectual capital and its major components. *International Journal of Current Research*, 3(6), 343–347. http://www.researchgate.net/publication/228271391_Intellectual_Capital_and_Its_Major_Components/file/3deec5160f0e89a83c.pdf
- Khan, R. A., Mirza, A., và Khushnood, M. (2020). the Role of Total Quality Management Practices on Operational Performance of the Service Industry. *International Journal for Quality Research*, 14(2), 439–454. <https://doi.org/10.24874/ijqr14.02-07>
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices , intellectual. *Journal of Business Research*, 81(December 2016), 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- Kim, D., và Jin, S. (2022). Innovation Capabilities and Business Performance in the Smart Farm Sector of South Korea. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 204. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040204>
- Korir, R. C. C. và J. C. (2023). Dynamic capability and competitive advantage of event management ventures in Kenya. *Research in Hospitality Management*, 13(3), 161–165. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/22243534.2024.2318100>

- Kosgei, R. C., và Gitau, R. (2016). Effect of Supplier Relationship Management on Organizational Performance: A Case Study of Kenya Airways Limited. *International Academic Journal of Procurement and Supply Chain Management*, 2(2), 134–148. http://www.iajournals.org/articles/iajpscm_v2_i2_134_148.pdf
- Kristianto, Y., Ajmal, M. M., và Sandhu, M. (2012). Adopting TQM approach to achieve customer satisfaction: A flour milling company case study. *TQM Journal*, 24(1), 29–46. <https://doi.org/10.1108/17542731211191203>
- Kristoffersen, E., Mikalef, P., Blomsma, F., và Li, J. (2021). The effects of business analytics capability on circular economy implementation, resource orchestration capability, and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 239. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108205>
- Kuburat Wumi, Y. (2018). *Impact Of Intellectual Capital On Performance Of Deposit Money Banks In Nigeria*. ProQuest Dissertations Publishing.
- Kulenović, M., Veselinović, L., Šunje, A., và Cero, E. (2022). Understanding the Mechanism of Influence of TQM Practices on Financial Performance: the Mediating Effect of Innovation Performance. *Zagreb International Review of Economics và Business*, 25(1), 171–198. <https://doi.org/10.2478/zireb-2022-0010>
- Kumar, R., Garg, D., và Garg, T. K. (2011). TQM success factors in North Indian manufacturing and service industries. *TQM Journal*, 23(1), 36–46. <https://doi.org/10.1108/17542731111097470>
- Kuo, S. Y., Lin, P. C., và Lu, C. S. (2017). The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 95, 356–371. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.11.015>
- Kurtmollaiev, S. (2020). 26. Dynamic Capabilities and Where to Find Them.pdf. *Journal of Management Inquiry* 2020, 29(1), 3–16. <https://doi.org/DOI:10.1177/1056492617730126> DOI: 10.1177/1056492617730126 <https://doi.org/10.1177/1056492617730126>
- Lapina, I., Briede, I., và Aramina, D. (2021). Interrelation of Process Management and Employee Stressors in Organization. *Proceedings of the 25th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2021)*, 140–145.
- Law, R., Buhalis, D., và Cobanoglu, C. (2014). Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 727–750. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0367>
- Lawson, B., và Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: A dynamic introduction review of the literature. *International*

Journal of Innovation Management, 5(3), 377–400.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.457.2621v&rep=rep1v&type=pdf>

- Lee, C., và Hallak, R. (2020). Investigating the effects of offline and online social capital on tourism SME performance: A mixed-methods study of New Zealand entrepreneurs. *Tourism Management*, 80(October 2019), 104128. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104128>
- Lee, C. Y. (2004). TQM in small manufacturers: an exploratory study in China. *International Journal of Quality và Reliability Management*, 21(2), 175–197. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/02656710410516970>
- Leong Wee Phin. (2015). A Review on Strategic Management Theories and their Implications for Sustaining Competitive Advantage and Superior Performance in Organization. *Problems of Economic Transition*, 57(9), 1–19. <https://doi.org/10.1080/10611991.2014.1088357>
- Li-Yun, S., Samuel, A., và Kenneth, S. L. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: a Relational Perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525821>
- Lim, S. T., Preis, M. W., Lee, C.-K., Mangematin, V., và Kim, M. J. (2021). The influence of open innovation activities on non-financial performance in the cultural tourism content industry. *Current Issues in Tourism*, 24(10), 1340–1344. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1754356>
- Lin, Y., và 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>
- Liu, C. H., và Jiang, J. F. (2020). Assessing the moderating roles of brand equity, intellectual capital and social capital in Chinese luxury hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43(March), 139–148. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.03.003>
- Lubis, N. W. (2022). Resource Based View (RBV) in Improving Company Strategic Capacity. *Research Horizon*, 2(6), 587–596. <https://doi.org/10.54518/rh.2.6.2022.587-596>
- Luo, D. H. D. L. J. (2016). Corporate innovation and innovation efficiency: does religion matter? *Nankai Business Review International*, 7(2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/NBRI-10-2015-0024>
- Lynch, R. (2015). *Strategic Management: Strategic Management (Issue 1)*. <http://online.vitalsource.com/#/books/0176573615/pages/79501667>

- M. Al-Ababneh, M. (2021). The implementation of Total Quality Management (TQM) in the hotel industry. *International Journal of Tourism and Hospitality*, 1(1), 25–34. <https://doi.org/10.51483/ijth.1.1.2021.25-34>
- Makhija, M. (2003). Comparing the Resource-Based and Market - Based Views of the Firm: Empirical evidence from Czech Privatization. *Strategic Management Journal*, 451(February), 433–451. <https://doi.org/10.1002/smj.304>
- Manresa, A., Bikfalvi, A., và Simon, A. (2019). The impact of training and development practices on innovation and financial performance. *Industrial and Commercial Training*, 51(7–8), 421–444. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2019-0035>
- Manzani, Y. El, và Mohamed Larbi Sidmou, J. C. (2019). Does ISO 9001 quality management system support product innovation? An analysis from the sociotechnical systems theory. *International Journal of Quality và Reliability Management*, 36(6), 951–982. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2017-0174>
- Martin, K. M. E., và A., J. (2000). Dynamic capabilities: what are they ? *Strategic Management Journal*, 1105–1121.
- Martin Zsarnoczky. (2018). The digital future of the tourism và hospitality industry. *Boston Hospitality Review*, 6(June), 1–9. www.bu.edu/bhr
- Martínez-Costa, M., Choi, T. Y., Martínez, J. A., và Martínez-Lorente, A. R. (2009). ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited. *Journal of Operations Management*, 27(6), 495–511. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.04.002>.
- Martínez-lorente, A. R., Dewhurst, F., & Dale, B. G. (1998). Total quality management : origins and evolution of the term. *The TQM Magazine*, 10(5), 378–386.
- Masoomzadeh, A., Zakaria, W. N. W., Masrom, M., và Khademi, T. (2020). Intellectual Capital as Key Asset in Iranian Automotive Industry. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 8(1), 429–439.
- Matzler, K., và Renzl, B. (2006). The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty. *Total Quality Management và Business Excellence*, 17(10), 1261–1271. <https://doi.org/10.1080=14783360600753653>
- McElyea, B. E. (2002). Knowledge management, intellectual capital, and learning organizations: A triad of future management integration. *Futurics*, 26(1/2), 59–65. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jaci.2012.05.050>
- Meesala, A., và Paul, J. (2018). Service quality, consumer satisfaction and loyalty in hospitals: Thinking for the future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 261–269. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.10.011>

- Mehralian, G., Nazari, J. A., Nooriparto, G., và Rasekh, H. R. (2017). TQM and organizational performance using the balanced scorecard approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 111–125. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2015-0114>
- Meng, J., Begum, M., Na, M., và Shah Alam, S. (2025). The Impact of Innovative Culture on Adaptive Marketing and Service Innovation in Hospitality: A Strategic Perspective. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 00(00), 1–38. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2025.2509230>
- Menicucci, E., Paolucci, G., và Paoloni, N. (2019). Does gender matter for hotel performance? Evidence from the Italian hospitality industry. *International Journal of Tourism Research*, 21(5), 625–638. <https://doi.org/10.1002/jtr.2286>
- Mercan, S., Cain, L., Akkaya, K., Cebe, M., Uluagac, S., Alonso, M., và Cobanoglu, C. (2021). Improving the service industry with hyper-connectivity: IoT in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 243–262. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0621>
- Michael Hock và Christian M. Ringle. (2010). Analysis of the Value Continuum. *Int. J. Knowledge Management Studies*, 4(2), 132–151. www.smartpls.de
- Mitreva, E., Sazdova, J., và Gjorshevski, H. (2018). Management with the quality control system in the hotel industry in Macedonia. *TEM Journal*, 7(4), 750–757. <https://doi.org/10.18421/TEM74-08>
- Mitreva, E., Sazdova, J., và Gjorshevski, H. (2019). Quality Management System Applications in the Hotel Industry in Macedonia. *Quality Management*, 20(170), 68–72.
- Mo, Y., và Borbon, N. M. D. (2022). Interrelationship of Total Quality Management (TQM), job satisfaction and organizational commitment among hotel employees in Zhejiang and Hainan provinces in China towards a sustainable development framework. *International Journal of Research Studies in Management*, 10(3), 1–16. <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2022.31>
- Mohammed, A. A., Rashid, B. B., và Tahir, S. B. (2017). Customer relationship management and hotel performance: the mediating influence of marketing capabilities—evidence from the Malaysian hotel industry. *Information Technology và Tourism*, 17, 335–361. <https://doi.org/10.1007/s40558-017-0085-4>
- Molthar, D. M., và Indarti, N. (2021). Do All Intellectual Capital Dimension Affects Innovation Capability ? (Evidence from Indonesian Food and Beverage Industry). *Kinerja*, 25(1), 121–141. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v25i1.4208>
- Mordor Intelligence. (2025). *Vietnam hospitality industry outlook/report*.
- Mosadeghrad. (2015). Developing and validating a total quality management model for healthcare organisations. *The TQM Journal*, 27(5), 544–564. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/TQM-04-2013-0051>

- Mousa, M. (2012). Training, Education, Development and Learning: What Is the Difference? In *European Scientific Journal* (Vol. 8, Issue 10, p. 8). <https://www.researchgate.net/publication/279480522>
- Mura, M., Lettieri, E., Spiller, N., và Radaelli, G. (2012). Intellectual Capital and Innovative Work Behaviour: Opening the Black Box. *International Journal of Engineering Business Management*, 4(39). <https://doi.org/https://doi.org/10.5772/54976>
- Musiello-Neto, F., Rua, O. L., Arias-Oliva, M., và Silva, A. F. (2021). Open innovation and competitive advantage on the hospitality sector: The role of organizational strategy. *Sustainability* (Switzerland), 13(24). <https://doi.org/10.3390/su132413650>
- Muwardi, D., Saide, S., Eko Indrajit, R., Iqbal, M., Siti Astuti, E., và Herzavina, H. (2020). Intangible resources and institution performance: The concern of intellectual capital, employee performance, job satisfaction, and its impact on organization performance. *International Journal of Innovation Management*, 24(5). <https://doi.org/10.1142/S1363919621500092>
- Nadarajah, D., và Kadir, S. L. S. A. (2014). A review of the importance of business process management in achieving sustainable competitive advantage. *TQM Journal*, 26(5), 522–531. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2013-0008>
- Nahapiet, J., và Goshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nasip, S., Fabeil, N. F., Buncha, M. R., Hui, J. N. L., Jr., S. L. S., và Halim, D. N. P. A. (2017). The Influence of Entrepreneurial Orientation and Social Capital on the Business Performance Among Women Entrepreneurs Along West Coast Sabah, Malaysia. *Proceedings of International Conference on Economics*, 377–395.
- Naushad, M. (2019). Intellectual capital and financial performance of Sharia-compliant banks in Saudi. *Banks and Bank Systems*, 14(4). [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21511/bbs.14\(4\).2019.01](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21511/bbs.14(4).2019.01)
- Nazarpoori, A. H. (2017). Survey the effects of intellectual capital and absorptive capability on innovation capability (case study of saipa company in Tehran). *International Journal of Innovation Management*, 21(2). <https://doi.org/10.1142/S1363919617500293>
- Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A., và Jasper Hii. (2001). A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(2), 114–124.
- Nekoueizadeh, S., và Esmaeili, S. (2013). A study of the impact of TQM on organizational performance of the Telecommunication Industry in Iran. *European*

- Ngah, R., và Ibrahim, A. R. (2012). The Relationship of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Performance: A Preliminary Study in Malaysian SMEs. *AGBA 9th World Congress*, 593–596.
- Ngo, L. V., và O’Cass, A. (2009). Creating value offerings via operant resource-based capabilities. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 45–59. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.11.002>
- Nguyen, D. T., và Dao, T. K. (2023). The mediating role of innovation in the relationship between high-performance human resource management practices and firm performance. *Heliyon*, 9(12), e22720. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22720>
- Nick Bontis, William Chua Chong Keow, và Stanley Richardson. (2000). Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries. *Journal of Intellectual Capital*.
- Nieves, J., và Quintana, A. (2016). Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research*, 18(1). <https://doi.org/10.1177/1467358415624137>
- Nikolskaya, E. Y., Kovaleva, N. I., Uspenskaya, M. E., Makshakova, N. I., Lysoivanenko, E. N., và Lebedev, K. A. (2018). Innovative quality improvements in hotel services. *European Research Studies Journal*, 21(2), 489–498. <https://doi.org/10.35808/ersj/1017>
- Njoroge, M., Anderson, W., và Mbura, O. (2019). Innovation strategy and economic sustainability in the hospitality industry. *Bottom Line*, 32(4), 253–268. <https://doi.org/10.1108/BL-03-2019-0080>
- Nonaka, I., và Krogh, G. Von. (2009). Tacit-Knowledge-and-Knowledge-Conversion-2009.Pdf. In *Organization science* (Vol. 20, Issue 3, pp. 635–652). <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1080.0412>
- Nunes, I. L. (2015). Integration of Ergonomics and Lean Six Sigma. A model proposal. *Procedia Manufacturing*, 3, 890 – 897. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.124>
- Nuzula, N. F., Rahayu, S. M., và Wulandari, A. M. (2023). What factors lead companies to release intellectual capital disclosure? Evidence from Indonesian manufacturers. *Cogent Business and Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2234149>
- Odiaka, K., và Chang, K. (2019). HPWP (High Performance Work Practices) and its role on promoting the employee performance in the Nigerian Hotel Industry. *Journal of Organizational Psychology*, 6.

- Ognjanović, J., và Slavković, M. (2022). Intellectual capital and financial performance of entrepreneurs in the hotel industry. *Hotel and Tourism Management*, 10(1), 25–40. <https://doi.org/10.5937/menhottur2201025o>
- Omerzel, D. G., và Jurdanab, D. S. (2016). The influence of intellectual capital on innovativeness and growth in tourism SMEs: Empirical evidence from Slovenia and Croatia. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 29(1), 1075–1090. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1211946>
- Ottenbacher, M., và Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205–222. <https://doi.org/10.1177/0010880404271097>
- Ottenbacher, M., Gnoth, J., và Jones, P. (2006). Identifying determinants of success in development of new high-contact services: Insights from the hospitality industry. *International Journal of Service Industry Management*, 17(4), 344–363. <https://doi.org/10.1108/09564230610680659>
- P, S., và Sumathy, M. (2021). Impact of Intellectual Capital on Financial performance in Indian Textile industries. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 25(4).
- Palazzo, M., Foroudi, P., và Ferri, M. A. (2021). Examining antecedents and consequences of perceived service quality in the hotel industry: a comparison between London and New York. *The TQM Journal*, 33(7), 193–221. <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2020-0203>
- Palo, S., và Padhi, N. (2003). Measuring effectiveness of TQM training: an Indian study. *International Journal of Training and Development*, 7(3), 203–216. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1468-2419.00181>
- Park, J., và Jeong, E. B. (2019). Service quality in tourism: A systematic literature review and keyword network analysis. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 13). <https://doi.org/10.3390/su11133665>
- Pascual-Fernández, P., Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., và Molina, A. (2021). Key drivers of innovation capability in hotels: implications on performance. *International Journal of Hospitality Management*, 94(May 2020). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102825>
- Pedro, E., Leitão, J., và Alves, H. (2018). Back to the future of intellectual capital research: a systematic literature review. *Management Decision*, 56(11), 2502–2583. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0807>
- Pelechano-Barahona, F. E. G.-M. E. (2008). The complexity of technological capital and legal protection mechanisms. *Journal of Intellectual Capital*, 9(1), 86–104. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/14691930810845821>

- Perdomo-Ortiz, J., González-Benito, J., và Galende, J. (2006). Total quality management as a forerunner of business innovation capability. *Technovation*, 26(10), 1170–1185. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.09.008>
- Petty, R., và Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review Measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155–176.
- Pinho, J. C. (2008). TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation. *International Journal of Quality và Reliability Management*, 25(3), 256–275. <https://doi.org/10.1108/02656710810854278>
- Plessis, M. du. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20–29. <https://doi.org/10.1108/13673270710762684>
- Pongsathornwiwat, A., Jeenanunta, C., Huynh, V. N., và Udomvitid, K. (2019). Can collaborative relationship stimulate innovation capability and improve performance in the hospitality industry? *International Journal of Innovation and Learning*, 26(3), 321–342. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2019.102105>
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 37–55. https://doi.org/10.1057/9780230378117_2
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15–37. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160105>
- Prabhu, B. P., Va, N. A., và Kumar, A. (2024). A review on total quality management in the hospitality industry. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 5, 442–451.
- Prabhu, B. P., VA, N. A., và Kumar, D. A. (2024). A review on total quality management in the hospitality industry. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 5(4), 442–451. www.allmultidisciplinaryjournal.com
- Prahalad, C. K., và Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June.
- Prajogo, D. I., và Brown, A. (2004). The Relationship between TQM Practices and Quality Performance and the Role of Formal TQM Programs: An Australian Empirical Study. *Quality Management Journal*, 11(4), 31–42. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10686967.2004.11919131>
- Prajogo, D. I., và Sohal, A. S. (2001). TQM and innovation: A literature review and research framework. *Technovation*, 21(9), 539–558. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00070-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00070-5)

- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20(8), 901–918. <https://doi.org/10.1108/02656710310493625>
- Prajogo, D. I., và Sohal, A. S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance - The mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research*, 168(1), 35–50. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.03.033>
- Prajogo, D., và Olhager, J. (2012). Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration. *International Journal of Production Economics*, 135(1), 514–522. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.09.001>
- Price, A. (2007). *Human Resource Management in a Business Context*. (3rd ed.) London: Thomson Learning. 648 p.
- Prithwiraj Nath, S. N. và R. R. (2010). The_impact_of_marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39, 317–329. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.09.001>
- Purwati, A. A., Budiyanoto, Suhermin, và Hamzah, M. L. (2021). The effect of innovation capability on business performance: the role of social capital and entrepreneurial leadership on smes in indonesia. *Accounting*, 7(2), 323–330. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.11.021>
- Rad, M. F., Seyedesfahani, M. M., và Jalilvand, M. R. (2015). An effective collaboration model between industry and university based on the theory of self organization: A system dynamics model. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 6(1), 2–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JSTPM-08-2014-0035>
- Rahi, S., Ghani, M. A., và Ngah, A. H. (2020). Factors propelling the adoption of internet banking: The role of e-customer service, website design, brand image and customer satisfaction. *International Journal of Business Information Systems*, 33(4), 549–569. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2020.105870>
- Rahman, S. U., và Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: An empirical investigation. *Omega*, 33(1), 73–83. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.03.008>
- Ramírez, Y. (2010). Intellectual capital models in Spanish public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 248–264. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/14691931011039705>
- Rana, M. H., và Malik, M. S. (2017). Impact of human resource (HR) practices on organizational performance: Moderating role of Islamic principles. *International*

Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 10(2), 186–207. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-04-2016-0060>

- Ranganathan, L. (2014). Impact of KM Infrastructure Dimensions on Knowledge Acquisition and Capture—A Special Reference to Auto Component Small và Medium Sized Enterprises of Pune Region. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(7), 8–19.
- Rastislav, R., và Silvia, L. (2015). Strategic Management of Business Performance Based on Innovations and Information Support in Specific Conditions of Slovakia. *Journal of Competitiveness*, 7(1), 3–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.7441/joc.2015.01.01>
- Raymond, L., Bergeron, F., và Croteau, A. M. (2013). Innovation Capability and Performance Of Manufacturing Smes: The Paradoxical Effect of IT Integration. In *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* (Vol. 23, Issue 3, pp. 249–272). <https://doi.org/10.1080/10919392.2013.807714>
- Reed, R., Defillippi, R. J., & Defillippi, J. (1990). Causal Barriers to Ambiguity , Imitation , and Sustainable Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 15(1), 88–102.
- Reed, R., Lemak, D. J., và Mero, N. P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 5(1), 5–26. [https://doi.org/10.1016/s1084-8568\(00\)00010-9](https://doi.org/10.1016/s1084-8568(00)00010-9)
- Renata P. Dameri, và Ricciardi, F. (2015). Smart city intellectual capital: an emerging view of territorial systems innovation management. *Journal of Intellectual Capital*, 16(4), 860–887. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2015-0018>
- Robinson, C. J., & Malhotra, M. K. (2005). Defining the concept of supply chain quality management and its relevance to academic and industrial practice. *International Journal of Production Economics*, 96(3), 315–337.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., và Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>
- Roz, K., Hilmi, L. D., Robbie, R. I., và Sa'diyah, C. (2023). Green Supply Chain Management and Competitive Advantage: Evidence of Just-in-time Management on Firm Performance SMEs in Indonesia. In *Quality - Access to Success* (Vol. 24, Issue 195, pp. 43–50). <https://doi.org/10.47750/QAS/24.195.06>
- Rr Dian Anggraeni, Tubagus Ismail, Tri Lestari, và Dadan Ramdhani. (2023). The Relationship between Strategic Leadership, Competitive Advantage and Intellectual Capital: Evidence from Hotel in Tangerang Indonesia. *Britain International of Humanities and Social Sciences (BIOHS) Journal*, 5(2), 100–112. <https://doi.org/10.33258/biohs.v5i2.899>

- Rudež, H. N., v  Mihali , T. (2007). Intellectual capital in the hotel industry: A case study from Slovenia. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 188–199. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.11.002>
- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.02.013>
-  ahin, H., v  Topal, B. (2018). Impact of information technology on business performance: Integrated structural equation modelling and artificial neural network approach. *Scientia Iranica*, 25(3B), 1272–1280. <https://doi.org/10.24200/sci.2018.20526>
- Sahoo, S. (2019). Quality management, innovation capability and firm performance: Empirical insights from Indian manufacturing SMEs. *TQM Journal*, 31(6), 1003–1027. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2019-0092>
- Salaheldin, S. I. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(3), 215–237. <https://doi.org/10.1108/17410400910938832>
- Salama, W., Deen, M. N. El, Albakhit, A., v  Zaki, K. (2022). Understanding the Connection between Sustainable Human Resource Management and the Hotel Business Outcomes: Evidence from the Green-Certified Hotels of Egypt. *Sustainability*, 14(9). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su14095647>
- Salehzadeh, R., Pool, J. K., Lashaki, J. K., Hadi, H. D., v  Jamkhaneh, H. B. (2015). Studying the effect of spiritual leadership on organizational performance: an empirical study in hotel industry. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 9(3), 346–359. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-03-2015-0012>
- Samat, N., Ramayah, T., v  Mat Saad, N. (2006). TQM practices, service quality, and market orientation: Some empirical evidence from a developing country. *Management Research News*, 29(11), 713–728. <https://doi.org/10.1108/01409170610716025>
- Samson, D., v  Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 393–409. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00046-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00046-1)
- Samudro, A., Sumarwan, U., Simanjuntak, M., v  Yusuf, E. Z. (2020). Assessing the effects of perceived quality and perceived value on customer satisfaction. *Management Science Letters*, 10(5), 1077–1084. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.11.001>

- Sanchez, L., và Blanco, B. (2014). Three decades of continuous improvement. *Total Quality Management và Business Excellence*, 25(9), 986–1001. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14783363.2013.856547>
- Sardo, F., Serrasqueiro, Z., và Alves, H. (2018). On the relationship between intellectual capital and financial performance: A panel data analysis on SME hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 75(July 2017), 67–74. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.001>
- Sarfraz, M., Ivascu, L., Abdullah, M. I., Ozturk, I., và Jasim Tariq. (2022). Exploring a Pathway to Sustainable Performance in Manufacturing Firms: The Interplay between Innovation Capabilities, Green Process, Product Innovations and Digital Leadership. *Sustainability*, 14(10). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su14105945>
- Saunders, I. W., và Graham, M. A. (1992). Total quality management in the hospitality industry. *Total Quality Management*, 3(3), 243–256. <https://doi.org/10.1080/09544129200000032>
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation và Knowledge*, 5(4), 260–265. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002>
- Sawaeen, F. A. A., và Ali, K. A. M. (2020). The mediation effect of TQM practices on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait. *Management Science Letters*, 10(4), 789–800. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.018>
- Savills Vietnam. (2020). Ho Chi Minh City Hotel Market Brief Q1 2020. Savills Research. Retrieved from <https://www.savills.com.vn>
- Savills Vietnam. (2022). Vietnam Hotel Market Brief 2022. Savills Research. Retrieved from <https://www.savills.com.vn>
- Savills Vietnam. (2024). Ho Chi Minh City Hotel Market Brief Q4 2024. Savills Research. Retrieved from <https://www.savills.com.vn>
- Scafarto, V. S. F. R. F. (2016). Intellectual capital and firm performance in the global agribusiness industry: the moderating role of human capital. *Journal of Intellectual Capital*, 17(3), 530–552. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JIC-11-2015-0096>
- Sengaloun Inmyxai và Yoshi Takahashi. (2009). Firm resources and business performance in the Lao PDR Implications for SMEs in the LDC context. *Journal of Indian Business Research*, 1, 163–187. <https://doi.org/10.1108/17554190911005345>
- Shah, B. B. (2024). Total Quality Management and its Relevance in Nepalese Hotel Industry. *Apex Journal of Business and Management*, 2(1), 109–126. <https://doi.org/10.61274/apxc.2024.v02i01.009>

- Shah, Ullah, S. N., Jan, Shahid, Baloch, và Article, Q. B. (2018). Role of service quality and customer satisfaction in firm's performance: Evidence from Pakistan hotel industry. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(1), 167–182.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., và Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Shewhart, W. A. (1931). Statistical method from an engineering viewpoint. *Journal of the American Statistical Association*, 26(175), 262-269.
- Shih, K.-H., Chang, C.-J., và Lin, B. (2010). Assessing knowledge creation and intellectual in Banking industry. *Journal of Intellectual Capital*, 11(1), 74–89. <https://doi.org/10.1108/14691931011013343>
- Shin, J., và Shin, H. (2022). The Effect of Self-Sacrifice Leadership on Social Capital and Job Performance in Hotels. *Sustainability (Switzerland)*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/su14095509>
- Shou, Y., Prester, J., và Li, Y. (2020). The Impact of Intellectual Capital on Supply Chain Collaboration and Business Performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 67(1), 92–104. <https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2870490>
- Sidney G. Winter. (2012). Capabilities: Their Origins and Ancestry. *Journal Of Management Studies*, 49. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01081.x>
- Sindwan, R., và Goel, M. (2015). Technology Based Self Service Banking Service Quality Evaluation: a Graph Theoretic Approach. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 80, 1–18. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14257/ijast.2015.80.01>
- Singh, P. J., và Smith, A. J. R. (2004). Relationship between TQM and innovation: an empirical study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 394–401. <https://doi.org/10.1108/17410380410540381>
- Singh, R. K., Garg, S. K., và Deshmukh, S. G. (2007). Strategy development for competitiveness: A study on Indian auto component sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(4), 285–304. <https://doi.org/10.1108/17410400710745315>
- Sirisan, S., và Piantong, N. (2019). A structure equation model of total quality management and innovation capability affecting organisational performance. *International Business Management*, 13(12), 612–619.
- Sivalogathan, V., và Wu, X. (2015). Impact of organization motivation on intellectual capital and innovation capability of the textile and apparel industry in

- Sri Lanka. In *International Journal of Innovation Science* (Vol. 7, Issue 2, pp. 153–166). <https://doi.org/10.1260/1757-2223.7.2.153>
- Smriti, N., và Das, N. (2018). The impact of intellectual capital on firm performance: a study of Indian firms listed in COSPI. *Journal of Intellectual Capital*, 19(5), 935–964. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2017-0156>
- Song, H., Wang, J., và Han, H. (2019). Effect of image, satisfaction, trust, love, and respect on loyalty formation for name-brand coffee shops. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 50–59.
- Stam, W., Arzlanian, S., và Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 152–173. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.01.002>
- Steward T. A., *Intellectual Capital*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York 1997.
- Stylidis, K., Wickman, C., và Söderberg, R. (2020). Perceived quality of products: a framework and attributes ranking method. *Journal of Engineering Design*, 31(1), 37–67. <https://doi.org/10.1080/09544828.2019.1669769>
- Subramaniam, M., và Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407911>
- Svensson, G., và Wood, G. (2005). Corporate ethics in TQM: Management versus employee expectations and perceptions. *TQM Magazine*, 17(2), 137–149. <https://doi.org/10.1108/09544780510583218>
- Syariati, A., Amar, M. Y., và Syariati, N. E. (2021). The strategic choices in achieving tourism's competitiveness and performance among hotels in Indonesia. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 38(4), 1223–1231. <https://doi.org/10.30892/gtg.38429-763>
- Taddese, F. (2017). Application of TQM for innovation: An exploratory research of Japanese, Indian and Thailand Companies. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 14(4). <https://doi.org/10.1142/S0219877017500201>
- Taegoo, K., Woo Gon, K., Simon Si-Sa, P., Gyehee, L., và Bonggu Jee. (2012). Intellectual CApital and Business Performance: What Structural Relationships Do Ther Have in Upper-Upscale Hotels? *International Journal of Tourism Research*, 14(4), 391–408. <https://doi.org/10.1002/jtr.1868>
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221–231. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.013>

- Tajeddini, K., và Trueman, M. (2008). Effect of customer orientation and innovativeness on business performance: A study of small-sized service retailers. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 6(2), 280–295. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2008.018633>
- Talib, F., và Faisal, M. N. (2019). Assessment of total quality management implementation in Indian service industries. *Total Quality Management Implementation*. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2907927>
- Talib, F., Rahman, Z., và Qureshi, M. N. (2010). The relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 1(1), 113–128.
- Talib, F., Rahman, Z., và Qureshi, M. N. (2013). An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies. *International Journal of Quality và Reliability Management*, 30(3), 280–318. <https://doi.org/10.1108/02656711311299845>
- Talib, H. H. A., Ali, K. A. M., và Idris, F. (2014). Critical success factors of quality management practices among SMEs in the food processing industry in Malaysia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), 152–176. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0162>
- Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., Pertusa-Ortega, E. M., López-Gamero, M. D., và Molina-Azorín, J. F. (2017). Does quality management improve performance or vice versa? Evidence from the hotel industry. *Service Business*, 11(1), 23–43. <https://doi.org/10.1007/s11628-015-0298-6>
- Tarifi, N. I. A.-D., và Al-Awaidhi, A. S. A. (2024). The Impact of Total Quality Management on Digital Projects in the Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal for Scientific Research*, 3(6), 150–206. <https://doi.org/https://doi.org/10.59992/IJSR.2024.v3n6p6>
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*.
- Teece, D. J., Pisano, G., và Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Knowledge and Strategy*. In 77–115. Doi:10.1016/B978-0-7506-7088-3.50009-7 (Vol. 18, Issue 7, pp. 509–533). <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-7506-7088-3.50009-7>
- Teece, J. D. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal Of Management và Organization*, 1–10. <https://doi.org/doi:10.1017/jmo.2017.75>
- Thang, L. D., Phuoc, T. T. M., và Phuong, D. T. M. (2021). Assessing the Impact of Management Capacity on Enterprises' Business Performance of Southeast Region in Vietnam. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(6S).

- The, H. V., Yang, M., Fazal, S. A., Maran, Gao, J., Yang, Q., và Mamun, A. Al. (2023). Modeling the significance of dynamic capability on the performance of microfinance institutions. *PLoS ONE*, 18(5 May), 1–15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0285814>
- Tomer, J. F. (2012). Intangible capital and economic growth. *International Journal of Behavioural and Healthcare Research*, 3(3–4), 178–197. <https://doi.org/10.1504/IJBHR.2012.051379>
- Tsai, W., Ghoshal, S., & Tsai, W. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476.
- Tseng, C.-Y., và Goo, Y.-J. J. (2005). Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: empirical study of Taiwanese manufacturers. *R&D Management*, 35(2), 187–201. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00382.x>
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., García-Lillo, F., và Zaragoza-Sáez, P. C. (2018). The development of organizational ambidexterity through human capital and organizational culture in Spanish hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(12), 3609–3631. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2017-0326>
- Ujwary-Gil, A. (2017). The business model and intellectual capital in the value creation of firms: A literature review. *Baltic Journal of Management*, 12(3), 368–386. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2016-0224>
- Ullah, H., Wang, Z., Mohsin, M., Jiang, W., và Abbas, H. (2022). Multidimensional perspective of green financial innovation between green intellectual capital on sustainable business: the case of Pakistan. *Environmental Science and Pollution Research*, 29, 5552–5568. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11356-021-15919-7>
- Urban, W. (2013). Perceived quality versus quality of processes: a meta concept of service quality measurement. *The Service Industries Journal*, 33(2), 200–217. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.614337>
- VietnamNet. (2025, July). Vietnam's tourism rebound and hotel occupancy rate in H1 2025. VietnamNet. Retrieved from <https://vietnamnet.vn>
- Wang, C. H., Chen, K. Y., và Chen, S. C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119–129. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.013>
- Wang, C. J. (2023). Do Social Exchange Relationships Influence Total-Quality-Management Involvement? Evidence from Frontline Employees of International Hotels. *Behavioral Sciences*, 13(12). <https://doi.org/10.3390/bs13121013>

- Wang, H.-L. (2014). Theories for competitive advantage (p. <https://ro.uow.edu.au/buspapers>).
- Wang, J., Chen, M. H., Fang, C. Y., và Tian, L. (2018). Does Board Size Matter for Taiwanese Hotel Performance? Agency Theory or Resource Dependence Theory. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(4), 317–324. <https://doi.org/10.1177/1938965517735906>
- Wang, S., và Huang, L. (2022). A Study of the Relationship between Corporate Culture and Corporate Sustainable Performance: Evidence from Chinese SMEs. *Sustainability*, 14(13). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su14137527>
- Wang, W. Y., và Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models. Evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 222–236. <https://doi.org/10.1108/14691930510592816>
- Wang, Z., và Cao, J. (2015). Impact of Intellectual Capital on Firm Performance: the Influence of Innovation Capability and Environmental Dynamism. *Twenty-First Americas Conference on Information Systems*, Puerto Rico.
- Wendra, W., Sule, E. T., Joeliaty, J., và Azis, Y. (2019). Exploring dynamic capabilities, intellectual capital and innovation performance relationship: Evidence from the garment manufacturing. *Business: Theory and Practice*, 20, 123–136. <https://doi.org/10.3846/BTP.2019.12>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge -Based Resources, entrepreneurial orientation, and the medium-sized business. *Strategic Management Journal*, June, 1307–1314. <https://doi.org/10.1002/smj.360>
- William A. Kahn (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Wu, X., và V. Sivalogathan. (2013). 10. Intellectual Capital for Innovation Capability.pdf. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 4(3).
- Xu, J., và Liu, F. (2020). The impact of intellectual capital on firm performance: A modified and extended vaic model. *Journal of Competitiveness*, 12(1), 161–176. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.10>
- Xu, J., và Zhang, Y. (2021). Exploring the Nonlinear Effect of Intellectual Capital on Financial Performance: Evidence from Listed Shipping Companies in China. *Complexity*, 2021. <https://doi.org/10.1155/2021/9004907>

- Yang, C. C., Cheng, L. Y., và Lin, C. J. (2015). A typology of customer variability and employee variability in service industries. *Total Quality Management and Business Excellence*, 26(7–8), 825–839. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.895522>
- Yeng, S. K., Jusoh, M. S., và Ishak, N. A. (2018). The impact of Total Quality Management (TQM) On competitive advantage: A conceptual mixed method study in the Malaysia Luxury hotel industries. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2).
- Yolles, M. (2009). Competitive advantage and its conceptual development. *Business Information Review*, 26(2), 93–111. <https://doi.org/10.1177/0266382109104411>
- Yousaf, Z., Radulescu, M., Sinisi, C. I., Serbanescu, L., và Paunescu, L. M. (2021). Harmonization of green motives and green business strategies towards sustainable development of hospitality and tourism industry: Green environmental policies. *Sustainability (Switzerland)*, 13(12). <https://doi.org/10.3390/su13126592>
- Yusof, S. M., và Aspinwall, E. (2000). Total quality management implementation frameworks: Comparison and review. *Total Quality Management*, 11(3), 281–294. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/0954412006801>
- Yusr, M. M. (2016). Innovation capability and its role in enhancing the relationship between TQM practices and innovation performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s40852-016-0031-2>
- Zeglat, D., và Zigan, K. (2014). Intellectual capital and its impact on business performance: Evidences from the Jordanian hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*, 13(2), 83–100. <https://doi.org/10.1177/1467358413519468>
- Zehir, S., và Zehir, C. (2023). Effects of Total Quality Management Practices on Financial and Operational Performance of Hospitals. *Sustainability (Switzerland)*, 15(21). <https://doi.org/10.3390/su152115430>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., và Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 52(2), 35. <https://doi.org/10.2307/1251263>
- Zhang, J., Jehangir, F. N., Yang, L., Tahir, M. A., và Tabasum, S. (2024). Competitive Advantage and Firm Performance: The Role of Organizational Culture, Organizational Innovation, and Knowledge Sharing. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s13132-024-01910-3>
- Zhang, Z., Waszink, A., và Wijngaard, J. (2000). An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies. *International Journal of*

Quality và Reliability Management, 17(7), 730–755.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/02656710010315247>

Zheng, Y., Lin, C., Yan, J., và Guo, Y. (2025). How to enhance the innovation capacity of technology-based enterprises: A fuzzy set qualitative comparative analysis. *International Review of Economics and Finance*, 97(December 2024), 103817. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103817>

Zhou, Kevin Zheng và Li, C. B. (2010). How Strategic Orientations Influence the Building of Dynamic Capability in Emerging Economies. *Journal of Business Research*, 63, 224–231. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.003>

PHỤ LỤC 1

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH
- MARKETING TP.HCM

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Tp.HCM, ngày tháng năm 2022

NỘI DUNG THẢO LUẬN và PHIẾU LẤY Ý KIẾN CHUYÊN GIA
(V/v: lựa chọn các thành phần của Vốn tri thức và Quản lý chất lượng toàn diện)

Xin chào,

Tôi đang thực hiện nghiên cứu về đề tài ngành khách sạn tại Tp.HCM, trong đó cần xác định một số các thành phần bao gồm các yếu tố: vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management -TQM), năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh,

Mục đích của nghiên cứu này nhằm phục vụ cho luận án Tác động của vốn tri thức và quản lý chất lượng toàn diện đến hiệu quả kinh doanh thông qua năng lực đổi mới của ngành khách sạn tại Tp.HCM.

Tôi mong các Anh/ Chị dành chút thời gian xem qua trước tài liệu và cho ý kiến trước để phiên phỏng vấn đạt hiệu quả cao, Tôi xin trân trọng các ý kiến trả lời và các giá trị mà Anh/ Chị đem lại cho nghiên cứu, Xin Cảm ơn.

1, Thông tin người được phỏng vấn

Thông tin cá nhân người được phỏng vấn	
Họ và tên:	Giới tính:
Số điện thoại:	Email:
Vị trí công việc:	Trình độ học vấn:
Năm sinh:	Thời gian làm việc:
Thông tin về đơn vị làm việc	
Tên đơn vị:	Lĩnh vực hoạt động:
Số năm hoạt động:	Số lượng nhân viên:

2, Nội dung thảo luận

2,1 Thành phần Vốn tri thức

Câu1: Trong các nghiên cứu về thành phần vốn tri thức của các tác giả (Hsu và Fang, 2009);(Jawad và cộng sự, 2010); (M, Khalique và cộng sự,2011) và (Khalique và cộng sự, 2018), theo Anh/ Chị trong nghiên cứu này chúng ta nên chọn các yếu tố nào của vốn tri thức để đưa vào nghiên cứu cho phù hợp với đề tài. Vui lòng đánh dấu (X) vào phần lựa chọn.

STT	Nội dung	Ý kiến chuyên gia			Ghi chú
		Đồng ý	Bác bỏ	Lý do (nếu có)	
1	Vốn nhân lực (Human capital)				
2	Vốn cấu trúc (Structural capital)				
3	Vốn quan hệ (Relational capital)				
4	Vốn xã hội (Social Capital)				
5	Vốn khách hàng (Customer capital)				
6	Vốn công nghệ (Technological Capital)				
7	Vốn tinh thần (Spiritual capital)				

Câu 2: Anh/ Chị có ý kiến nào khác trong các thành phần của vốn tri thức nêu trên, thành phần nào khác của vốn tri thức cần bổ sung thêm vào đề tài nghiên cứu. Lý do (nếu có)

.....,,
.....,,
.....,,

2,2 Thành phần Quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management - TQM)

Câu 3: Trong các nghiên cứu về thành phần quản lý chất lượng toàn diện của các tác giả (Brah và cộng sự, 2000); (Amin và cộng sự, 2017); (Ánh, 2018) về ngành dịch vụ và khách sạn, theo Anh/ Chị trong nghiên cứu này chúng ta nên chọn các yếu tố nào của vốn tri thức để đưa vào nghiên cứu cho phù hợp với đề tài. Vui lòng đánh dấu (X) vào phần lựa chọn

STT	Nghiên cứu	Ý kiến chuyên gia			Ghi chú
		Đồng ý	Bác bỏ	Lý do (nếu có)	
1	Lãnh đạo, (Leadership)				
2	Đào tạo nhân viên (Employee training)				
3	Sự tham gia của nhân viên (Employee involvement)				
4	Hoàn thành công việc của nhân viên (Employee Fullfillment)				
5	Tập trung vào khách hàng (Customer focus)				
6	Cải tiến quy trình, (Process improvement)				
7	Quản lý chất lượng nhà cung cấp (Supplier quality management)				
8	Trao quyền cho nhân viên (Employee empowerment)				
9	Minh bạch của tổ chức (Cleanliness and organization)				
10	Phản thưởng cho cải tiến chất lượng (Quality improvement rewards)				
11	Điểm chuẩn (Benchmarking)				
12	Thiết kế dịch vụ (service design)				
13	Cải tiến liên tục (Continuous improvement)				
14	Hợp tác bên trong/ bên ngoài (Internal/ External Cooperation)				

Câu 4: Anh/ Chị có ý kiến nào khác trong các thành phần của TQM nêu ở câu 3 và cần bổ sung thành phần nào khác của TQM thêm vào đề tài nghiên cứu. Lý do (nếu có)

.....,
,.....

Trên đây là một số nội dung chính chuẩn bị cho thảo luận và lấy ý kiến trong cuộc họp với các Quý chuyên gia nhằm xác định các yếu tố chính cần nghiên cứu trong đề tài.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Anh/chị!

**Người được lấy ý kiến
(Ký và ghi rõ họ tên)**

BIÊN BẢN TỔNG HỢP PHIẾU LẤY Ý KIẾN CHUYÊN GIA

(V/v: lựa chọn các thành phần của Vốn tri thức và Quản lý chất lượng toàn diện)

Hôm nay, vào lúc 8g30 ngày tháng năm 2022 tại Căn tin (Lầu 4) trường
ĐH Văn Lang, số 69/68 Đặng Thùy Trâm – F,13 – Q, Bình Thạnh – Tp.HCM

Đại diện nhóm chuyên gia hỗ trợ cho đề tài nghiên cứu ***Tác động của vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện đến hiệu quả kinh doanh thông qua năng lực đổi mới ngành khách sạn tại Tp.HCM*** tiến hành thảo luận và tổng kết lấy ý kiến của chuyên gia về việc lựa chọn các thành phần của Vốn tri thức và Quản lý chất lượng toàn diện cho đề tài nghiên cứu.

1, Thành phần tham dự:

STT	Họ và Tên	Chức vụ/ Đơn vị công tác
1	- Chuyên gia 1	Giám đốc Blue Dream Hotel and Restaurant
2	- Chuyên gia 2	Trưởng khoa – trường Cao Đẳng Lý Tự Trọng
3	- Chuyên gia 5	Phó trưởng khoa - Khoa Du lịch trường ĐH Văn Lang
4	- Ung Sơn Khôi	Nghiên cứu sinh
5	- Chuyên gia 6	Trưởng bộ môn - Trường ĐH Nguyễn Tất Thành -Tp.HCM

2, Chủ trì:

3, Nội dung: Thống nhất kết quả các nội dung phỏng vấn/ lấy ý kiến chuyên gia về các thành phần của Vốn tri thức và Quản lý chất lượng toàn diện cho đề tài nghiên cứu

3,1 Danh sách chuyên gia khảo sát lần 1 (Lựa chọn thành phần nghiên cứu của Vốn tri thức và Quản lý chất lượng toàn diện), bao gồm:

STT	Họ và Tên	Chức vụ	Đơn vị công tác	Điện thoại liên lạc
1	Chuyên gia 1	Giám đốc	Blue Dream Hotel and Restaurant	077xxxx536
2	Chuyên gia 2	Trưởng khoa	Trường Cao Đẳng Lý Tự Trọng – Tp.HCM	039xxxx450
3	Chuyên gia 3	Giảng viên	Trường ĐH Tôn Đức Thắng – Tp.HCM	035xxxx654
4	Chuyên gia 4	Giảng viên	Trường ĐH Tôn Đức Thắng – Tp.HCM	079xxxx736
5	Chuyên gia 5	Phó trưởng khoa	Trường ĐH Văn Lang	093xxxx839
6	Chuyên gia 6	Trưởng bộ môn	Trường ĐH Nguyễn Tất Thành - Tp.HCM	091xxxx210
7	Chuyên gia 7	Tổng Giám đốc	Khách sạn Vạn Phát Riverside	090xxxx188

STT	Họ và Tên	Chức vụ	Đơn vị công tác	Điện thoại liên lạc
8	Chuyên gia 8	Giám đốc	DNTN Khách sạn Ngọc Yến NvàN	097xxxx679
9	Chuyên gia 9	Phó Tổng Giám đốc	Sheraton Saigon Opera HTL	090xxxx722
10	Chuyên gia 10	Trưởng bộ phận phòng	Khách sạn Majestic Tp.HCM	090xxxx818
11	Chuyên gia 11	Giảng viên	Trường ĐH Tôn Đức Thắng – Tp.HCM	096xxxx472

3,2, Kết quả khảo sát

- Vốn nhân lực (Human capital) : HC
- Vốn cấu trúc (Structural capital) : SC
- Vốn quan hệ (Relational capital) : RC
- Vốn xã hội (Social Capital) : SCC
- Vốn khách hàng (Customer capital) : CC
- Vốn công nghệ (Technological Capital) : TC
- Vốn tinh thần (Spiritual capital) : SPC

3,2,1 Thang đo Vốn tri thức

TT/MS	Chuyên gia	HC (X)	SC (X)	RC (X)	SCC (X)	CC (X)	TC (X)	SPC (X)
1	Chuyên gia 1	X	X	-	X	-	X	-
2	Chuyên gia 2	X	X	-	X	-	X	-
3	Chuyên gia 3	X	X	-	X	-	X	-
4	Chuyên gia 4	X	X	-	X	-	X	-
5	Chuyên gia 5	X	X	-	X	-	X	-
6	Chuyên gia 6	X	X	-	X	-	X	-
7	Chuyên gia 7	X	X	-	X	-	X	-
8	Chuyên gia 8	X	X	-	X	-	X	-
9	Chuyên gia 9	X	X	-	X	-	X	-
10	Chuyên gia 10	X	X	-	X	-	X	-
11	Chuyên gia 11	X	X	-	X	-	X	-
	Tổng cộng	11	11	0	11	0	11	0
	% (TC/11)	100%	100%	0%	100%	0%	100%	0%

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2022)

X: Đồng ý

- : Bác bỏ

Ý kiến khác của chuyên gia

STT	CHUYÊN GIA	NỘI DUNG Ý KIẾN
1	- Chuyên gia 5	- Vốn quan hệ có khái niệm tương đồng với vốn khách hàng, - Vốn xã hội có khái niệm rộng hơn vốn khách hàng/ vốn quan hệ vì có sự liên quan đến mạng lưới xã hội, niềm tin, trách nhiệm xã hội,
2	- Chuyên gia 10	- Vốn công nghệ có vai trò quyết định trong đổi mới và thời đại công nghệ 4,0

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2022)

3.2.2 Quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management -TQM)

STT	NỘI DUNG	Ý KIẾN CHUYÊN GIA												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TC (X)	% (TC/11)
1	Lãnh đạo, (Leadership)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	100%
2	Đào tạo nhân viên (Employee training)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	100%
3	Sự tham gia của nhân viên (Employee involvement)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0%
4	Hoàn thành công việc của nhân viên (Employee Fullfillment)	X	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X	10	91%
5	Tập trung vào khách hàng (Customer focus)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	100%
6	Cải tiến quy trình. (Process improvement)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	100%
7	Quản lý chất lượng nhà cung cấp (Supplier quality management)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	100%
8	Trao quyền cho nhân viên (Employee empowerment)	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	1	9%
9	Minh bạch của tổ chức (Cleanliness and organization)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0%
10	Phần thưởng cho cải tiến chất lượng (Quality improvement rewards)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0%
11	Điểm chuẩn (Benchmarking)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0%
12	Thiết kế dịch vụ (service design)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0%
13	Cải tiến liên tục (Continuous improvement)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	100%
14	Hợp tác bên trong/ bên ngoài (Internal/ External Cooperation)	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	X	2	18%

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2022)

X: Đồng ý

- : Bác bỏ

Ý kiến khác của chuyên gia: Không,

3.3. Thống nhất kết quả lấy ý kiến

Nhóm chuyên gia đã thảo luận và thống nhất các yếu tố chính về vốn tri thức và quản lý chất lượng toàn diện (TQM) cần nghiên cứu trong đề tài trên cơ sở kết quả tổng hợp lấy ý kiến chuyên gia.

3.3.1 Thành phần vốn tri thức, (4 thành phần)

- Vốn nhân lực (Human capital- HC)
- Vốn cấu trúc (Structural capital- SC)
- Vốn xã hội (Social Capital- SCC)
- Vốn công nghệ (Technological Capital- TC)

3.3.2 Thành phần quản lý chất lượng toàn diện, (7 thành phần)

- Lãnh đạo (Leadership)
- Đào tạo (Training/ Education/Learning)
- Tập trung vào khách hàng (Customer focus)
- Hoàn thành công việc của nhân viên (Employee Fullfillment)
- Cải tiến quy trình (Process improvement)
- Quản lý chất lượng nhà cung cấp (Supplier quality management),
- Cải tiến liên tục (Continuous improvement)

Cuộc họp kết thúc vào lúc 11 giờ 00 phút cùng ngày./.

ĐẠI DIỆN NHÓM CHUYÊN GIA

CHỦ TRÌ

PHỤ LỤC 2

TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN

2.1 Nghiên cứu các nhân tố nguồn lực (RBV) tác động đến hiệu quả kinh doanh

Bảng 2.1 PL. Thống kê nghiên cứu các nhân tố nguồn lực (RBV) tác động đến hiệu quả kinh doanh

STT	Tác giả	Ngành/ lĩnh vực/ Quốc gia	Nhân tố nguồn lực tác động	Ghi chú
I	Nhân tố nguồn lực tác động trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh			
A	Nghiên cứu chung			
1	(Smriti và Das, 2018)	✓ Công ty niêm yết trên Trung tâm Giám sát Tỷ trọng Chung của Nền kinh tế Ấn Độ. ✓ (Centre for Monitoring Indian Economy Overall Share Price Index-COSPI).	✓ Vốn tri thức (IC) - Vốn con người - Vốn cấu trúc - Vốn vật chất	
2	(Đ. T. M. Ánh và cộng sự, 2018)	✓ 179 công ty niêm yết trên sàn Chứng khoán Tp.HCM từ 2014-2016.	✓ Vốn tri thức được đo lường bằng hệ số giá trị gia tăng (VAIC).	
3	(Camfield và cộng sự, 2018)	✓ Các công ty Brazil được trao Giải thưởng Chất lượng Rio Grande do Sul vào năm 2004 và 2017	✓ Vốn tri thức, thông qua vốn con người, cơ cấu và vốn khách hàng.	
4	(Kengatharan, 2019)	✓ Các ngành: ngân hàng, bảo hiểm, viễn thông và khách sạn tại Sri Lanka.	✓ Vốn tri thức trong việc thúc đẩy năng suất và hiệu quả của các công ty.	
B	Ngành Dịch vụ			
B1	Ngành Du lịch			
5	(Nghị và An, 2018)	✓ Các công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực du lịch trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh	✓ Vốn tri thức: thu nhận tri thức và tăng tri thức đều có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng và hiệu quả làm việc của nhân viên	
6	(Nguyễn Thị Thanh Hoa, 2019)	Các công ty du lịch lữ hành ở Tp.HCM	✓ Quản trị tri thức ảnh hưởng trực tiếp cũng như gián tiếp đến hiệu quả tổ chức thông qua học tập trong tổ chức.	
7	(M. Khaliq và cộng sự, 2020)	DN SMEs ngành du lịch Pakixtan	6 thành phần Vốn tri thức: - Vốn con người . - Vốn cấu trúc - Vốn khách hàng - Vốn xã hội - Vốn công nghệ - Vốn tinh thần	
B2	Ngành Ngân hàng			
8	(Kuburat Wumi, 2018)	Ngân hàng ở Nigeria	✓ Vốn tri thức (IC) - Vốn con người (HC)	

STT	Tác giả	Ngành/ lĩnh vực/ Quốc gia	Nhân tố nguồn lực tác động	Ghi chú
			- Vốn cấu trúc (SC) - Vốn quan hệ (RC)	
9	(Naushad, 2019)	Ngân hàng Sharia ở Vương quốc Ả Rập Xê-út	✓ Vốn trí thức (IC) - Vốn con người (HC), - Vốn cấu trúc (SC) - Vốn việc làm (EC) ✓ Giá trị gia tăng vốn trí thức (Value Added Intellectual Coefficient -VAIC)	
10	(Alabass, 2019)	✓ Ngân hàng Iraq.	✓ Vốn trí thức - Vốn con người - Vốn cấu trúc	
B3 Vận chuyển – xây lắp				
11	(Thu và Khôi, 2019)	Công ty lắp máy khu vực miền Trung – Việt Nam	✓ TQM ✓ Văn hóa doanh nghiệp.	
12	(Xu và Zhang, 2021)	Các công ty vận chuyển niêm yết của Trung Quốc trong khoảng thời gian sáu năm (2014–2019).	✓ Vốn trí thức ✓ Đào tạo nguồn nhân lực. ✓ Chính sách khuyến khích trong HRM đến hiệu suất của nhân viên ✓ Mối quan hệ với khách hàng. ✓ Triển khai công nghệ mới vào hệ thống quản lý kế toán.	
B4 Khách sạn				
13	(Cheng và cộng sự, 2018)	Một khách sạn Đài Loan	✓ Vốn trí thức (IC) ✓ Mối quan hệ của khách sạn với các bên liên quan bên ngoài khách hàng. ✓ Quản lý sự đổi mới dịch vụ nghệ thuật của IC(vốn con người, vốn quan hệ, vốn cơ cấu).	
14	(Úbeda-García và cộng sự, 2018)	Khách sạn tại Tây Ban Nha	✓ Vốn con người ✓ Văn hóa tổ chức - Hệ thống khen thưởng công bằng để cải thiện hiệu quả nhân viên. - Quản lý nguồn nhân lực chiến lược.	
15	(Jawabreh và cộng sự, 2020)	✓ Khách sạn 5 sao Aqaba	✓ Hệ thống nguồn nhân lực: - Đào tạo nhân viên mới. - Tinh thần đồng đội.	
16	(Tarí và cộng sự, 2017)	Khách sạn tại Tây Ban Nha	✓ Quản lý chất lượng (Quality Management - QM)	
17	(Shah và cộng sự, 2018)	Khách sạn ở Pakistan.	✓ Trải nghiệm của khách hàng ✓ Sự kết nối, thuộc tính và chất lượng của dịch vụ. ✓ Hải lòng của khách hàng.	
18	(Ánh, 2018)	Khách sạn tại tỉnh Lâm Đồng - Việt Nam	✓ TQM, ✓ Định hướng theo thị trường. ✓ Môi trường dịch vụ.	
19	(Khan và cộng sự, 2020)	Khách sạn từ Rawalpindi và Islamabad - Pakixtan	✓ Thực hành TQM có ảnh hưởng đến hiệu quả khách sạn. ✓ Tuyển dụng, lựa chọn tất cả nhân viên và giao tiếp, hệ thống thẩm định, chương trình đào tạo và văn hóa TQM quyết định đến triển khai thành công TQM.	
20	(Al-Shourah và Al-	Khách sạn 5 sao	✓ Năm khía cạnh của TQM ảnh	

STT	Tác giả	Ngành/ lĩnh vực/ Quốc gia	Nhân tố nguồn lực tác động	Ghi chú
	Shourah, 2020)	quốc tế của Jordan.	- hướng đến hiệu quả tài chính (Thị phần, ROE) - Cam kết của lãnh đạo cao nhất - Quản lý chất lượng của nhà cung cấp. - Lập kế hoạch chất lượng - Dữ liệu chất lượng - Báo cáo và sự tập trung của khách hàng.	
21	(Syariati và cộng sự, 2021)	Ngành khách sạn tại Indonesia	✓ Chiến lược dựa trên nguồn lực ✓ Chất lượng dịch vụ	
22	(Palazzo và cộng sự, 2021)	Khách sạn ở NewYork và London	✓ Chất lượng dịch vụ	
II Nhân tố nguồn lực tác động gián tiếp đến hiệu quả kinh doanh				
23	(Nieves và Quintana, 2016)	Công ty quản lý cơ sở khách sạn ở Tây Ban Nha	✓ Quản lý nguồn nhân lực ✓ Đổi mới	✓ Biến trung gian: - Vốn nhân lực
24	(Mohammed và cộng sự, 2017)	Khách sạn ở Malaysia.	✓ Quản lý khách hàng (CRM).	✓ Biến trung gian: - Khả năng tiếp th
25	(Jalilvand và cộng sự, 2018)	Khách sạn tại Iran	✓ TQM: - HRM - Thông tin và phân tích. - Tập trung vào khách hàng - Quản lý quy trình.	✓ Biến trung gian: - Trách nhiệm xã hội (CSR)
26	(Palazzo và cộng sự, 2021)	Khách sạn tại LonDon (Anh) vàNewYork (Mỹ).	✓ Chất lượng dịch vụ.	✓ Biến trung gian: - Sự hài lòng, - Giá trị cảm nhận - Lòng trung thành - Mối quan hệ quản lý khách hàng (CRM).
27	(Kulenović và cộng sự, 2022)	Công ty từ các lĩnh vực khác nhau ở Bosnia và Herzegovina	✓ TQM tạo điều kiện cho đổi mới và tác động đến HQKD.	✓ Biến trung gian: - Đổi mới
III Nhân tố nguồn lực tác động điều tiết đến hiệu quả kinh doanh				
28	(Ullah và cộng sự, 2022)	Doanh nghiệp SME trong lĩnh vực sản xuất của Pakistan	✓ Vốn tri thức xanh.	✓ Biến điều tiết: - Đổi mới xanh - Vốn cấu trúc
29	(Chouaibi và cộng sự, 2022)	523 công ty niêm yết trên TTCK Bắc Mỹ và Tây Âu.	✓ Công bố thông tin về môi trường.	✓ Biến điều tiết: - Thực hành xã hội và đạo đức
30	(S. Wang và Huang, 2022)	Doanh nghiệp vừa và nhỏ của Trung Quốc	✓ Văn hóa linh hoạt (kiểm soát) ✓ Năng lực đổi mới (biến trung gian).	✓ Biến điều tiết: - Lãnh đạo chuyển đổi.
31	(Hori và Chao, 2022)	Khách sạn 4 sao trở lên ở Đài Loan	✓ Hành động giao tiếp.	✓ Biến điều tiết: - Trí tuệ cảm xúc.
32	(Salama và cộng sự, 2022)	Các khách sạn được chứng nhận xanh của Ai Cập	✓ Thực hành quản lý nguồn nhân lực bền vững (Sustainable human resource management-SHRM).	✓ Biến điều tiết: - Chiến lược môi trường (environmental strategy-ES)
33	(Sarfraz và cộng sự,	✓ Doanh nghiệp sản xuất	✓ Năng lực đổi mới. ✓ Đổi mới quy trình xanh.	✓ Lãnh đạo kỹ thuật số.

STT	Tác giả	Ngành/ lĩnh vực/ Quốc gia	Nhân tố nguồn lực tác động	Ghi chú
	2022)	ở Pakistan	✓ Đổi mới sản phẩm xanh	
IV	Nhân tố nguồn lực tác động kiểm soát đến hiệu quả kinh doanh			
34	(J. Wang và cộng sự, 2018)	Khách sạn tại Đài Loan	✓ Hội đồng quản trị (HĐQT).	✓ Biểm kiểm soát: - Quy mô HĐQT.
35	(Menicucci và cộng sự, 2019)	Khách sạn của Ý trong giai đoạn 2008–2017	✓ Giới tính nhà quản lý điều hành	✓ Biểm kiểm soát: - Quy mô, - Độ tuổi khách sạn - Đòn bẩy tài chính - Cấu trúc sở hữu

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

2.2 Nghiên cứu các nhân tố năng lực tác động đến hiệu quả kinh doanh

Bảng 2.2 PL. Thống kê nghiên cứu các nhân tố năng lực tác động đến hiệu quả kinh doanh

STT	Tác giả/ tác phẩm	Ngành/ lĩnh vực/ Quốc gia	Nhân tố năng lực tác động đến HQKD	Ghi chú
1	(Quang Thu và cộng sự, 2017)	✓ Các doanh nghiệp mới thành lập ở tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.	✓ DC có ảnh hưởng dương đến HQKD.	
2	(Božić và Cvelbar, 2018)	✓ 60 bài báo nghiên cứu về khách sạn	✓ Tổng kết các yếu tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động gồm: 3 là tài sản hữu hình, 23 là tài sản vô hình và 5 trong số đó là khả năng. Trong đó: - Khả năng năng động là quan trọng: điều chỉnh theo những thay đổi của môi trường bên ngoài. - Khả năng thích ứng của DN.	
3	(İt và cộng sự, 2018)	✓ Doanh nghiệp nội địa và doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài lĩnh vực kinh doanh dịch vụ du lịch tại Huế - Việt Nam	✓ Năng lực marketing, hình ảnh thương hiệu, năng lực cạnh tranh ảnh hưởng tác động Tích cực đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp du lịch.	
4	(Mitreva và cộng sự, 2019)	✓ Khách sạn ở Macedonia	✓ Khả năng xây dựng một hệ thống chất lượng tốt : - Hệ thống kiểm soát chất lượng. - Quy trình kinh doanh, sản phẩm / dịch vụ	
5	(Hoang và Ngoc, 2019)	✓ Các công ty điện tử tại Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam.	✓ Thái độ của lãnh đạo; ✓ Chất lượng nguồn nhân lực; ✓ INC; ✓ Các yếu tố hoạt động marketing.	
6	(Lim và cộng sự, 2021)	✓ Du lịch Hàn Quốc	✓ INC, ✓ Thông tin và các hợp tác ngoài DN.	
7	(Fatoki, 2021)	✓ Khách sạn tại Nam Phi.	✓ Khả năng năng động (cảm nhận, học hỏi, tích hợp và điều phối). ✓ Năng lực động (DC) và đổi mới là biến trung gian đến hiệu quả kinh doanh.	
8	(Al-Shami và cộng sự, 2021)	✓ 219 khách sạn 4 và 5 sao ở Malaysia.	✓ INC trung gian giữa mạng xã hội trực tuyến và hiệu quả của tổ chức	

STT	Tác giả/ tác phẩm	Ngành/ lĩnh vực/ Quốc gia	Nhân tố năng lực tác động đến HQKD	Ghi chú
9	(Khanh và cộng sự, 2022)	✓ Các cơ sở sản xuất trà trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế - Việt Nam	✓ INC, ✓ Nguồn nhân lực, ✓ Quan hệ khách hàng, Uy tín.	
10	(Feng và cộng sự, 2022)	✓ 253 công ty tại Trung Quốc.	✓ Năng lực quản lý tri thức. Trong đó gồm : - Ứng dụng kiến thức - Chuyển giao kiến thức và - Khả năng hấp thụ kiến thức.	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

2.3 Một số nghiên cứu điển hình về kết hợp nguồn lực (Resources based view - RBV) và năng lực động (Dynamic Capability - DC)

Bảng 2.3 PL. Thống kê nghiên cứu điển hình về kết hợp nguồn lực (Resources based view -RBV) và năng lực động (Dynamic Capability - DC)

STT	Tác giả/ tác phẩm	Ngành/ lĩnh vực/ Quốc gia	Nhân tố tác động đến HQKD	Ghi chú
A	Nguồn lực và năng lực động			
1	(Subramaniam và Youndt, 2005)	✓ Nghiên cứu về 93 tổ chức tại Hoa Kỳ.	✓ Vốn con người, Vốn cấu trúc, vốn xã hội có ảnh hưởng đến INC.	
2	(Perdomo-Ortiz và cộng sự, 2006)	✓ Các công ty Tây Ban Nha vừa và lớn ở các lĩnh vực công nghiệp của máy móc và dụng cụ cho đo lường, phân tích và kiểm soát.	✓ TQM tương thích và ảnh hưởng tích cực đến việc tích lũy INC.	
3	(Sivalogathan và Wu, 2015)	✓ Ngành dệt may của Sri Lanka	✓ IC có quan hệ tích cực đến INC với các tác động trung gian và điều độ.	
4	(Yusr, 2016)	✓ Các công ty sản xuất ở Malaysia	✓ Thực hành TQM ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới.	
5	(Taddese, 2017)	✓ Các công ty từ Nhật Bản, Ấn Độ và Thái Lan	✓ TQM tạo điều kiện phát triển và ảnh hưởng đến INC trong tổ chức .	
6	(Nazarpoori, 2017)	✓ Công ty SAIPA ở Tehran (Iran)	✓ Vốn tri thức có ảnh hưởng đáng kể đến khả năng hấp thụ và năng lực đổi mới.	
7	(Fajri và Aziz, 2020)	✓ Các công ty khởi nghiệp khác nhau ở Indonesia	Vốn tri thức với 2 nhân tố: Vốn cấu trúc và vốn nhân lực cũng có ảnh hưởng đáng kể đến năng lực đổi mới.	
8	(Molthar và Indarti, 2021)	✓ Công ty trong ngành thực phẩm và đồ uống như nhà hàng và quán cà phê, sản xuất và bán lẻ ở Indonesia	✓ Vốn tri thức: Vốn cấu trúc và vốn quan hệ có tác động đến khả năng đổi mới ngành thực phẩm và đồ uống. ✓ Vốn con người không ảnh hưởng đáng kể đến khả năng đổi mới.	
B	Nguồn lực - năng lực động và hiệu quả kinh doanh			
9	(Wu và Sivalogathan, 2013)	✓ Ngành may mặc của Sri Lanka	✓ IC (vốn nhân lực, vốn xã hội và vốn cấu trúc) có quan hệ tích cực với INC và hiệu quả	

STT	Tác giả/ tác phẩm	Ngành/ lĩnh vực/ Quốc gia	Nhân tố tác động đến HQKD	Ghi chú
			hoạt động.	
10	(Z. Wang và Cao, 2015)	✓ Công ty công nghệ cao ở Trung Quốc	✓ IC ✓ INC ✓ Mức độ năng động của môi trường đóng một vai trò điều tiết đáng kể trong mối quan hệ giữa IC, INC và hiệu quả công ty.	
11	(S. Hassan và cộng sự, 2017)	✓ Ngành khác nhau và các quốc gia khác nhau	✓ IC ✓ Năng lực hoạt động: biến trung gian.	
12	(Agyapong và cộng sự, 2018)	✓ Ngành Khách sạn và nhà nghỉ ở Ghana	✓ Tác động điều tiết của năng lực ĐMST với mạng xã hội.	
13	(Basheer và cộng sự, 2018)	✓ Lĩnh vực dệt may của Pakistan	✓ Thực hành TQM và thực hành Quản lý Chuỗi Cung ứng (SCMP) có ảnh hưởng HQKD DN. ✓ Năng lực Học tập của Tổ chức làm trung gian mối quan hệ giữa các thực hành TQM, SCMP và HQKD DN.	
14	(Basheer và cộng sự, 2019)	✓ Các công ty dệt may của Pakistan	✓ Thực hành quản lý chất lượng toàn diện (TQMP), thực hành quản lý chuỗi cung ứng (SCMP) có ảnh hưởng đến năng lực công nghệ thông tin và hiệu quả kinh doanh.	
7	(Sahoo, 2019)	✓ Doanh nghiệp trong ngành sản xuất SMEs của Ấn Độ	✓ Thực hành quản lý chất lượng (QM) có tác động đến năng lực đổi mới. ✓ QM liên quan gián tiếp HQKD. thông qua INC.	
8	(Bahta và cộng sự, 2020)	✓ Các doanh nghiệp vừa và nhỏ thuộc các lĩnh vực khác nhau ở Asmara - Eritrea.	✓ Hoạt động CSR. ✓ Năng lực đổi mới.	
9	(Masoomzadeh và cộng sự, 2020)	✓ Công ty sản xuất phụ tùng ô tô Iran.	✓ IC ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả hoạt động và INC.	
10	(Bazrkar và cộng sự, 2022)	✓ Công ty Khodro - Iran	✓ Quản lý chất lượng toàn diện có ảnh hưởng đến năng lực đổi mới tổ chức. ✓ Quản lý chất lượng toàn diện có ảnh hưởng tích cực, đáng kể đến hiệu quả hoạt động Công ty Iran Khodro. ✓ Năng lực đổi mới đóng vai trò trung gian.	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

2.4 Một số nghiên cứu điển hình về kết hợp nguồn lực (Resources based view - RBV) – Quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management -TQM) và năng lực động (Dynamic Capability - DC)

Bảng 2.4 PL: Thông kê một số nghiên cứu của nguồn lực và năng lực tác động đến hiệu quả kinh doanh

STT,	T/giả- T,Phẩm (Ngành/ Q, gia)	Nội dung/ Kết quả	Hạn chế nghiên cứu	Gợi ý nghiên cứu tiếp theo
I NGUỒN LỰC TÁC ĐỘNG ĐẾN HIỆU QUẢ KINH DOANH				
I,1 Vốn tri thức tác động đến hiệu quả kinh doanh				
1	(Barney, 1991)	Phân loại các nguồn lực thành ba loại chính: nguồn vốn vật chất, nguồn nhân lực, nguồn vốn tổ chức	Các doanh nghiệp trong một ngành hoặc một nhóm có thể không đồng nhất về các nguồn lực chiến lược mà họ kiểm soát, Các nguồn lực cần được nghiên cứu trong từng môi trường, ngành, ... cụ thể khác nhau mới đảm bảo tính chính xác, tin cậy,	Để đảm bảo tính chính xác , tin cậy thì các nghiên cứu này cần được xem xét và đặt trong môi trường, bối cảnh nghiên cứu cụ thể,...
2	(Ingram và Roberts, 2000) Khách sạn ở Sydne (Úc),	Trao đổi thông tin và hợp tác giữa các khách sạn với nhau sẽ giúp cải thiện hiệu quả kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh,	Nghiên cứu này dựa trên phân tích mạng lưới quan hệ theo chiều ngang giữa các đối thủ cạnh tranh Nghiên cứu cần cấu trúc mở rộng thêm: theo chiều dọc,...	Cần một nghiên cứu có một cấu trúc khác, mở rộng hơn,
3	(Zeglat và Zigan, 2014) Khách sạn 4 và 5 sao tại Jordan	Xem xét mối quan hệ giữa vốn tri thức(vốn con người, vốn cấu trúc, vốn quan hệ) và hiệu suất kinh doanh trong ngành khách sạn Jordan,	Khả năng khái quát hóa của kết quả bị hạn chế hơn do mẫu nghiên cứu chỉ bao gồm các khách sạn hạng sang, Bổ sung phương pháp chủ quan bằng các biện pháp đánh giá hiệu suất khách quan	Cần có các nghiên cứu học thuật tương lai để xác minh tính hợp lý của công cụ nghiên cứu được áp dụng cho các loại hình tổ chức khách sạn khác nhau như các khách sạn hạng thấp, quy mô nhỏ,
4	(Cheng và cộng sự, 2018) Một khách sạn Đài Loan	Tầm quan trọng vốn tri thức (vốn nhân lực, Vốn cấu trúc và vốn quan hệ) ảnh hưởng đến hoạt động tổ chức, Mối quan hệ với các bên liên quan bên ngoài và khách hàng là những nguồn đặc biệt tốt để cải thiện vốn tri thức và thúc đẩy đổi mới dịch vụ,	Nghiên cứu dựa trên một mẫu khách sạn duy nhất và kết quả không thể được tổng quát cho tất cả các khách sạn Cần tăng số lượng mẫu (khách sạn) nghiên cứu để đảm bảo tính chính xác, Chưa nghiên cứu hết các khía cạnh của vốn tri thức,	Cần có một cách tiếp cận tăng số lượng mẫu nghiên cứu, Mở rộng nghiên cứu thêm các khía cạnh của vốn tri thức,
5	(Nghị và An, 2018) Công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực du lịch trên địa bàn TP.HCM	Thu nhận tri thức và tăng tri thức đều có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng và hiệu quả làm việc của nhân viên,	Tính khái quát hóa chưa cao, cần phải nghiên cứu thêm ở nhiều nơi để so sánh và đưa ra các chính sách, giải pháp phù hợp Mở rộng nghiên cứu ở các địa phương, khu vực khác ngoài Tp.HCM	Nghiên cứu thêm ở nhiều nơi để so sánh và đưa ra các chính sách, giải pháp phù hợp,

STT,	T/giả- T,Phẩm (Ngành/ Q, gia)	Nội dung/ Kết quả	Hạn chế nghiên cứu	Gợi ý nghiên cứu tiếp theo
6	(Alabass, 2019) Ngành ngân hàng ở Iraq	Mối quan hệ tích cực và đáng kể giữa vốn tri thức và hoạt động tài chính của khu vực ngân hàng Iraq, Hiệu quả sử dụng vốn con người (HCE) đối với hoạt động tài chính là mạnh nhất, Đặc thù của ngành ngân hàng nên sự thay đổi về quy định cũng ảnh hưởng, hạn chế đối với nghiên cứu,	Đặc thù của ngành ngân hàng nên sự thay đổi về quy định cũng ảnh hưởng, hạn chế đối với nghiên cứu, Nghiên cứu ảnh hưởng của môi trường tương tác lên mối quan hệ giữa vốn tri thức và hiệu quả của tổ chức, Chưa thực hiện nghiên cứu hết các khía cạnh của vốn tri thức,	Quan hệ kinh doanh đóng một vai trò quan trọng đối với vốn quan hệ để các nhà nghiên cứu có thể tiến hành nó trong các nghiên cứu trong tương lai
7	(M, Khaliq và cộng sự, 2020) Du lịch ở Pakistan	Tác động của các thành phần vốn tri thức đối với hiệu quả hoạt động của SMEs ngành du lịch Pakistan,	Giới hạn ở các DN du lịch SMEs Pakistan, có kích thước mẫu nhỏ và nghiên cứu cắt ngang, Mở rộng nghiên cứu tại các khu vực, quốc gia, loại hình DN,... khác nhau với phương pháp, kích thước mẫu phù hợp	Bổ sung phương pháp nghiên cứu chiều dọc (chuỗi thời gian) So sánh giữa các các quốc gia khác nhau,
8	(Shin và Shin, 2022) Khách sạn 3 sao trở lên ở Hàn Quốc	Vốn xã hội cải thiện đáng kể hiệu quả công việc và làm trung gian cho sự tương tác giữa lãnh đạo dân thân và hiệu quả công việc,	Khả năng lãnh đạo dân thân trong ngành khách sạn vẫn đang ở giai đoạn đầu, Mở rộng nghiên cứu ở các khu vực, quốc gia khác nhau và mối quan hệ giữa các thành phần,	Cần có các nghiên cứu tiếp theo để tìm hiểu sâu hơn,
9	(Ognjanović Slavković, 2022) Khách sạn tại Cộng hòa Serbia	Vốn tri thức tác động vào lợi nhuận hoạt động và năng suất của các doanh nhân khách sạn	Quy mô mẫu nhỏ, số lượng doanh nhân được phân tích tương đối khiêm tốn, Nghiên cứu tập trung yếu tố về vốn con người và vốn cấu trúc,	Mở rộng phân tích vốn tri thức với các thành phần khác,
I,2 Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) tác động đến hiệu quả kinh doanh				
10	(Weech-Maldonado và cộng sự, 2001) Các cơ sở điều dưỡng ở bang Pennsylvani Hoa Kỳ	TQM có khả năng có tác động đến hiệu quả hoạt động và nó có thể làm tăng cảm giác trao quyền cho nhân viên,	Hạn chế sự khái quát hóa đối với các khu vực có môi trường pháp lý và cạnh tranh tương tự,	Mở rộng phạm vi, khu vực nghiên cứu và kết hợp thêm các yếu tố khác vào để phân tích hiệu quả TQM, Nghiên cứu sâu hơn, kết hợp các yếu tố thực hiện khác như; văn hóa và lãnh đạo, vào phân tích hiệu quả TQM,
11	(C, H, Wang và cộng sự, 2012) Khách sạn ở Trung Quốc	Định hướng thị trường có tác động trung gian giữa TQM (TQM vừa tác động trực tiếp và gián tiếp) và hiệu quả của khách sạn, 7 Thành phần TQM (Tập trung Khách hàng, hợp tác bên trong/ bên ngoài,cải tiến liên tục, lãnh đạo, hoàn thành công việc của nhân viên, học hỏi,quản lý quy trình), Hiệu quả kinh doanh: Tài chính, khách hàng,	Dữ liệu nghiên cứu cắt ngang, một số khách sạn thuê ngoài áp dụng TQM và có định hướng thị trường vẫn chưa rõ ràng	Mở rộng phương pháp nghiên cứu, thông tin và tìm hiểu ở các địa phương, khu vực, quốc gia khác nhau,... Điều tra thêm lĩnh vực này để giúp làm phong phú thêm lý thuyết và độ tin cậy của thực nghiệm,

STT,	T/giả- T,Phẩm (Ngành/ Q, gia)	Nội dung/ Kết quả	Hạn chế nghiên cứu	Gợi ý nghiên cứu tiếp theo
12	(Khan và cộng sự, 2020) Khách sạn ở Rawalpindi và Islamabad thuộc Pakixtan	Thực hành TQM (Đánh giá hiệu suất, văn hóa TQM, truyền thông, tuyển dụng – lựa chọn, và đào tạo) có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả hoạt động,	Hạn chế về mặt quy mô và địa lý của nghiên cứu, Nghiên cứu chỉ mới khai thác 5 yếu tố của thực hành TQM,	Mở rộng quy mô và nghiên cứu tại các khu vực địa lý khác nhau, Nghiên cứu thêm các yếu tố của TQM,
13	(Al-Shourah và Al-Shourah, 2020) Các khách sạn 5 sao quốc tế của Jordan,	TQM ảnh hưởng tích cực đến hoạt động tài chính của khách sạn quốc tế 5 sao, Trong đó bao gồm các yếu tố thành phần: cam kết của Ban lãnh đạo, quản lý chất lượng của nhà cung cấp, hoạch định Chất lượng, dữ liệu Chất lượng và Báo cáo, tập trung vào Khách hàng,	Khảo sát được thực hiện vào năm 2019 vào lúc tình hình COVID-19 nghiêm trọng ở Jordan Nghiên cứu chỉ mới thực hiện trên 5 khía cạnh TQM,	Mở rộng nghiên cứu ở khu vực, quốc gia khác và trong bối cảnh không có dịch Covid – 19, Cần nên thực hiện thêm trong bối cảnh khác, Mở rộng nghiên cứu thêm các thành phần của TQM,
14	(Syariati và cộng sự, 2021) Khách sạn ở Indonesia	Tăng khả năng cạnh tranh về chất lượng dịch vụ được cung cấp nhiều hơn là tập trung để theo dõi hoặc dự đoán các động thái chiến lược của đối thủ,	Hạn chế về thu thập dữ liệu, khai thác ở một khu vực đang phát triển,	Cần sự tổng quát hóa trong các nghiên cứu, Khảo sát thêm các khu vực khác và so sánh giữa các khu vực đã và đang phát triển,
15	(Palazzo và cộng sự, 2021) Khách sạn ở NewYork và London	Chất lượng dịch vụ được cảm nhận của một khách sạn có ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động,	Hạn chế về thời gian, dữ liệu được thu thập, phương pháp nghiên cứu và khu vực nghiên cứu,	Nghiên cứu trong các bối cảnh khác nhau về kinh tế, khu vực du lịch phát triển và kém phát triển,... để mang tính tổng quát hóa cao, Mở rộng nghiên cứu ảnh hưởng trung gian giữa các thành phần, Tìm hiểu thêm ảnh hưởng trung gian giữa các cấu trúc khách sạn (VD: chất lượng sao)
16	(Shah, 2024) Ngành khách sạn của Nepal,	Hoạt động Quản lý Chất lượng Toàn diện (TQM) đến chất lượng dịch vụ trong ngành khách sạn của Nepal,	Hạn chế bởi các yếu tố văn hóa, kinh tế và địa lý đặc thù của Nepal, Quy mô mẫu và tính đồng nhất của nghiên cứu có thể ảnh hưởng đến khả năng áp dụng rộng rãi hơn và tính đại diện của các loại hình khách sạn đa dạng	Mở rộng nghiên cứu tại các quốc gia, khu vực và các loại hình khách sạn, Khám phá khả năng áp dụng xuyên văn hóa bằng cách so sánh trải nghiệm TQM tại các khách sạn Nepal với các khách sạn ở các khu vực khác để có được hiểu biết toàn diện hơn,
II NĂNG LỰC ĐỘNG TÁC ĐỘNG ĐẾN HIỆU QUẢ KINH DOANH				
17	(Quang Thu và cộng sự, 2017) Các DN mới thành lập ở tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu,	Năng lực động có tác động dương đến hiệu quả kinh doanh,	Khảo sát các DN thuộc nhiều ngành nghề khác nhau, do đó không thấy được đặc thù và yêu cầu khác nhau của từng ngành nghề	Mở rộng nghiên cứu ở các ngành nghề cụ thể và tìm hiểu thêm các yếu tố khác có tác động đến năng lực động và HQKD, Nghiên cứu thêm các yếu tố khác có tác động đến năng lực động và hiệu quả hoạt động như chất lượng mối quan hệ với các đối tác chiến lược,

STT,	T/giã- T,Phẩm (Ngành/ Q, gia)	Nội dung/ Kết quả	Hạn chế nghiên cứu	Gợi ý nghiên cứu tiếp theo
18	(Božič và Cvelbar, 2018) Nghiên cứu 60 bài báo về khách sạn	Năng lực và tài sản hữu hình là động lực thúc đẩy hiệu quả trong ngành khách sạn,	Dữ liệu nghiên cứu hạn chế, chủ yếu trên CSDL Wos, Thông tin về khả năng và vai trò tiềm năng cũng như là lợi thế cạnh tranh bền vững của một khách sạn còn hạn chế,	Mở rộng nghiên cứu thực nghiệm về năng lực hoạt động để vận hành, quản lý phát triển SP của khách sạn, Bổ sung nghiên cứu thực nghiệm về năng lực của khách sạn trong bối cảnh và khu vực cụ thể,
19	(Mitрева và cộng sự, 2019) Khách sạn ở Macedonia	Khả năng xây dựng một hệ thống chất lượng tốt ảnh hưởng đến HQKD,	Dữ liệu nghiên cứu hạn chế, chỉ tại khu vực Macedonia, Các khách sạn nghiên cứu đa phần đã có chứng nhận tiêu chuẩn chất lượng,	Mở rộng nghiên cứu ở các khu vực, quốc gia khác nhau, Mở rộng đối tượng bao gồm đã và chưa thực hiện việc kiểm soát chất lượng
20	(Hoang và Ngoc, 2019) Các công ty điện tử tại Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam	4 nhóm nhân tố có tác động tích cực đến hiệu quả tài chính: thái độ của lãnh đạo; chất lượng nguồn nhân lực; năng lực đổi mới; các yếu tố hoạt động marketing,	Nghiên cứu chưa mang tính khái quát cao,	Mở rộng nghiên cứu ở các ngành nghề, khu vực, quốc gia khác nhau, Mở rộng phạm vi nghiên cứu và chú ý đến tính đặc thù của ngành nghề, quốc gia,
21	(Lim và cộng sự, 2021) Du lịch Hàn Quốc	Năng lực đổi mới, tìm kiếm thông tin và các hoạt động hợp tác bên ngoài giúp cải thiện hiệu quả kinh doanh,	Sử dụng lấy mẫu dựa trên quy mô hoặc mức độ đặc biệt của các công ty, Hạn chế về cỡ mẫu nghiên cứu	Mở rộng quy mô, ngành nghề nghiên cứu tại các khu vực, quốc gia khác nhau,
22	(Fatoki, 2021) Công ty dịch vụ khách sạn tại Nam Phi,	Khả năng năng động, năng lực động (DC) và đổi mới là biến trung gian ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh,	Dữ liệu chỉ được thu thập tại một thời điểm,	Mở rộng quy mô, ngành nghề, dữ liệu nghiên cứu tại các khu vực, quốc gia khác nhau, Nghiên cứu thêm các nhân tố tác động đến biến trung gian, Nghiên cứu theo chiều dọc để xác nhận mối quan hệ nhân quả tốt hơn, Tác động trung gian của sự năng động môi trường và các nhân tố khác liên quan đến thị trường,...
23	(Al-Shami và cộng sự, 2021) Khách sạn 4 và 5 sao ở Malaysia,	Năng lực đổi mới làm trung gian giữa mạng xã hội trực tuyến và hiệu quả của tổ chức	Nghiên cứu bị giới hạn trong một số DN và dữ liệu cắt ngang,	Mở rộng phương pháp nghiên cứu trong bối cảnh các ngành, khu vực, quốc gia khác nhau, Cần bổ sung nghiên cứu theo chiều dọc (Chuỗi thời gian),
24	(Pascual-Fernández và cộng sự, 2021) Khách sạn tại Tây Ban Nha,	Năng lực đổi mới đóng vai trò then chốt đối với quá trình hiện đại hóa và khả năng cạnh tranh của ngành khách sạn (nâng cao kết quả thị trường của khách sạn một cách trực tiếp và gián tiếp thông qua vốn chủ sở hữu của khách hàng),	Nghiên cứu cắt ngang nên cần bổ sung nghiên cứu theo chiều dọc sẽ khắc phục được hạn chế này và củng cố kết quả thu được	Mở rộng nghiên cứu thêm các khía cạnh ảnh hưởng của năng lực đổi mới và tại các khu vực, quốc gia khác nhau, Cần mở rộng nghiên cứu các yếu tố khác có thể giúp hiểu rõ hơn về cách phát triển năng lực đổi mới của khách sạn,

STT,	T/giả- T,Phẩm (Ngành/ Q, gia)	Nội dung/ Kết quả	Hạn chế nghiên cứu	Gợi ý nghiên cứu tiếp theo
25	(Khanh và cộng sự, 2022) Các cơ sở sản xuất trà trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế - Việt Nam	Năng lực đổi mới, nguồn nhân lực, quan hệ khách hàng, uy tín ảnh hưởng đến HQKD,	Hạn chế về mẫu nghiên cứu,	Mở rộng quy mô nghiên cứu trong bối cảnh các ngành, khu vực, khác nhau, Mở rộng quy mô nghiên cứu và bổ sung, tìm hiểu thêm các nhân tố khác có thể ảnh hưởng đến HQKD,
III NGUỒN LỰC VÀ NĂNG LỰC ĐỘNG				
III,1 Vốn tri thức và năng lực động				
26	(Subramaniam và Youndt, 2005) Nghiên cứu về 93 tổ chức tại Hoa Kỳ,	Vốn con người, Vốn cấu trúc vốn xã hội có ảnh hưởng đến năng lực đổi mới,	Kích thước mẫu nghiên cứu tương đối nhỏ và mối liên hệ giữa trí vốn tri thức và năng lực đổi mới là phức tạp và phụ thuộc vào nhiều mặt hành động và thuộc tính của tổ chức,	Mở rộng quy mô nghiên cứu trong bối cảnh các ngành, khu vực khác nhau, Nghiên cứu thêm các khía cạnh, mối quan hệ khác nhau của vốn tri thức và năng lực đổi mới,
27	(Molthar và Indarti, 2021) Công ty trong ngành thực phẩm và đồ uống như nhà hàng và quán cà phê, sản xuất và bán lẻ ở Indonesia	Vốn tri thức: Vốn cấu trúc và vốn quan hệ có tác động tích cực đến năng lực đổi mới trong ngành thực phẩm và đồ uống ở Indonesia,	Nghiên cứu này được thực hiện trên ba loại hình công ty (nhà hàng và café, sản xuất và bán lẻ) nhưng không cụ thể phân biệt chúng, Chưa nghiên cứu hết các khía cạnh khác của vốn tri thức, Hạn chế mẫu nghiên cứu	Mở rộng nghiên cứu sang các ngành, khu vực khác nhau, Thực hiện trong bối cảnh công ty khác nhau và xác định vai trò của vốn tri thức trong loại hình công (sản xuất và dịch vụ), Nghiên cứu thêm các khía cạnh vốn tri thức ảnh hưởng đến năng lực đổi mới,
III,2 Quản lý chất lượng toàn diện và năng lực động				
28	(Perdomo-Ortiz và cộng sự, 2006) Các công ty Tây Ban Nha vừa và lớn ở các lĩnh vực công nghiệp của máy móc và dụng cụ cho đo lường, phân tích và kiểm soát,	Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) tương thích và ảnh hưởng tích cực đến việc tích lũy năng lực đổi mới,	Hạn chế chính của nghiên cứu đến từ việc lựa chọn phương pháp để xác nhận giả thuyết và dữ liệu cắt ngang không đủ để đảm bảo độ tin cậy và tính khái quát cao,	Mở rộng quy mô nghiên cứu trong bối cảnh ngành, khu vực, khác nhau Hoàn thiện nghiên cứu với phương pháp và kích thước mẫu phù hợp,
29	(Yusr, 2016) Các công ty sản xuất ở Malaysia	Thực hành TQM ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới,	Nghiên cứu trong ngành sản xuất và chưa khai thác hết các khía cạnh của thực hành TQM với năng lực đổi mới và hiệu quả hoạt động	Mở rộng nghiên cứu sang các ngành, khu vực khác: ngành dịch vụ,.. Xem xét thêm tác động của từng thực hành TQM đối với việc nâng cao năng lực đổi mới,
IV NGUỒN LỰC – NĂNG LỰC ĐỘNG VÀ HIỆU QUẢ KINH DOANH				
IV,1 Vốn tri thức – năng lực động và hiệu quả kinh doanh				
30	(Sivalogathan và Wu, 2015) Ngành may mặc của Sri Lanka	Vốn tri thức của tổ chức bao gồm vốn con người, vốn xã hội và vốn cấu trúc có mối quan hệ tích cực với năng lực đổi mới và hiệu quả	Nghiên cứu có cỡ mẫu nhỏ, không mang tính khái quát cho tất cả các ngành,	Mở rộng nghiên cứu sang các ngành, khu vực khác nhau, Nghiên cứu thêm các thành phần của vốn tri

STT,	T/giả- T,Phẩm (Ngành/ Q, gia)	Nội dung/ Kết quả	Hạn chế nghiên cứu	Gợi ý nghiên cứu tiếp theo
		hoạt động,		thức: vốn công nghệ, vốn khách hàng,... ảnh hưởng đến năng lực đổi mới và hiệu quả hoạt động,
31	(Masoomzadeh và cộng sự, 2020) Công ty sản xuất phụ tùng ô tô Iran,	Vốn tri thức (vốn nhân lực, Vốn cấu trúc, vốn xã hội) ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả hoạt động và năng lực đổi mới của tổ chức,	Hạn chế trong lĩnh vực nghiên cứu và các vấn đề liên quan tình trạng kinh tế đang suy giảm ở Iran,	Mở rộng nghiên cứu sang các ngành,khu vực khác nhau, Nghiên cứu cần đặt trong bối cảnh các nền văn hóa, kinh tế cụ thể,... Thành phần vốn công nghệ của vốn tri thức chưa được nghiên cứu,
32	(Aljuboori và cộng sự, 2022) Doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ tại Malaysia	Tác động của các thành phần vốn tri thức, bao gồm: vốn con người, vốn cấu trúc và vốn quan hệ, đến hiệu quả của các doanh nghiệp, Mối quan hệ giữa vốn tri thức và hiệu quả doanh nghiệp được củng cố nhờ vai trò trung gian của năng lực đổi mới,	Nghiên cứu hiện tại chỉ giới hạn ở một quốc gia duy nhất, do đó, những phát hiện không thể được khái quát hóa cho các quốc gia khác	Mở rộng nghiên cứu sang các ngành,khu vực khác nhau, Xem xét các yếu tố khác có thể ảnh hưởng đến vốn tri thức và năng lực đổi mới, hoặc vốn tri thức so với hiệu quả doanh nghiệp
IV,2 Quản lý chất lượng toàn diện - năng lực động và hiệu quả kinh doanh				
33	(Sahoo, 2019) Doanh nghiệp trong ngành sản xuất SMEs của Ấn Độ	Thực hành quản lý chất lượng (QM) có tác động đến năng lực đổi mới, QM thông qua năng lực đổi mới của công ty có liên quan gián tiếp với hiệu quả kinh doanh công ty,	Hạn chế cỡ mẫu nghiên cứu và trong SMEs sản xuất, Một số nhân tố về chất lượng chưa được nghiên cứu:lãnh đạo, quản lý chất lượng NCC, cải tiến liên tục,...	Mở rộng nghiên cứu sang các ngành (VD: dịch vụ), khu vực khác nhau, Mở rộng mẫu nghiên cứu và đặt trong bối cảnh các nền văn hóa, kinh tế khác nhau,
34	(Hernández-Perlines và cộng sự, 2019) Ngành khách sạn Tây Ban Nha,	Tác động điều tiết của chất lượng lên ảnh hưởng của năng lực đổi mới liên quan đến hiệu quả của các cơ sở khách sạn,	Tiến hành các nghiên cứu theo chiều dọc để phân tích tác động của thời gian	Mở rộng nghiên cứu về phương pháp, các khía cạnh ảnh hưởng,các ngành khu vực, khác nhau,... Nghiên cứu so sánh với các loại hình công ty và/ hoặc quốc gia khác để kiểm tra xem có bất kỳ sự khác biệt đáng kể nào không,
35	(Bazrkar và cộng sự, 2022) Công ty Khodro – Iran	Các thành phần của quản lý chất lượng toàn diện (TQM) ảnh hưởng đến năng lực đổi mới và đáng kể đến hiệu quả hoạt động của Công ty Khodro – Iran, Năng lực đổi mới đóng vai trò trung gian,	Hạn chế nghiên cứu chỉ tập trung ở công ty Khodro- Iran,	Nghiên cứu thêm trong các bối cảnh khác nhau, ở cấp độ ngành, khu vực, quốc gia,...
36	(The và cộng sự, 2023) Induk Koperasi Kredit, một hiệp hội tín dụng ở Tây Kalimantan, Indonesia	Ảnh hưởng tích cực và đáng kể của quản trị chất lượng toàn diện và thực tiễn quản lý nguồn nhân lực lên năng lực động, Năng lực động được phát hiện là trung gian cho mối quan hệ giữa quản trị chất lượng toàn diện và	Nghiên cứu cắt ngang , phương pháp tiếp cận định lượng, thiếu khả năng kiểm tra mối quan hệ nhân quả nên hạn chế khả năng khái quát hóa của các phát hiện, Nghiên cứu các công ty tín dụng nhỏ, là loại hình	Tương lai nên xem xét thiết kế nghiên cứu theo chiều dọc và phương pháp tiếp cận kết hợp các phương pháp để khám phá mối quan hệ nhân quả giữa các yếu tố quyết định tiềm năng khác nhau và các mục tiêu chiến

STT,	T/giả- T,Phẩm (Ngành/ Q, gia)	Nội dung/ Kết quả	Hạn chế nghiên cứu	Gợi ý nghiên cứu tiếp theo
		thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hiệu suất của các tổ chức tài chính vi mô	chức kiểm tra hiệu suất tổ chức thông qua hiệu suất tài chính nên không xem xét nhiều đến các yếu tố tài chính tiềm năng khác, Nghiên cứu chỉ xem xét các công ty tài chính vi mô một số khu vực được chọn của Indonesia nên tính khái quát hóa hạn chế các phát hiện và có thể không áp dụng được ở cấp độ khu vực và quốc gia trong bối cảnh tình huống cụ thể,	lược (ví dụ: khái niệm đổi mới), Xem xét và bổ sung các yếu tố và thước đo tài chính để đánh giá toàn diện hiệu quả hoạt động của nhóm doanh nghiệp và tổ chức tín dụng và ngân hàng, Mở rộng mẫu và địa lý phạm vi để có thể có góc nhìn rộng hơn và sâu hơn nhằm giải thích hiệu quả tổ chức, mục tiêu xã hội,...

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

PHỤ LỤC 3
THANG ĐO GỐC - DỊCH VÀ CHUYỂN SANG TIẾNG VIỆT

STT	Nội dung thang đo gốc	Nội dung dịch và chuyển sang tiếng Việt	Ghi chú
1	Vốn tri thức (Intellectual capital)		
1.1	Vốn nhân lực (Human capital)		
1.1.1	Our employees are good at cooperative problem-solving	Nhân viên khách sạn hợp tác tốt để giải quyết vấn đề.	(Gürlek, 2021)
1.1.2	Our employees generally understand the target markets and customer profiles.	Nhân viên của khách sạn hiểu rõ thị trường mục tiêu và khách hàng.	Phát triển từ (Khalique và cộng sự, 2020)
1.1.3	Our organisation takes initiative to launch new ideas and new products.	Khách sạn chủ động phát triển những ý tưởng và sản phẩm mới.	
1.1.4	Employees of our company have excellent professional skills in their particular jobs and functions.	Nhân viên của công ty chúng tôi có kỹ năng chuyên môn tốt và sáng tạo trong công việc.	
1.1.5	The company provides well-designed training programs.	Khách sạn có chương trình đào tạo được thiết kế tốt cho nhân viên	Phát triển từ (Allameh, 2018)
1.1.6	Employees hold suitable work experience for accomplishing their job successfully in our company	Khách sạn sắp xếp nhân viên có kinh nghiệm phù hợp để hoàn thành công việc.	
1.2	Vốn cấu trúc (Structural capital)		
1.2.1	Our hotel employs effective and functional information systems.	Khách sạn sử dụng các hệ thống thông tin chức năng hiệu quả	(Gürlek, 2021)
1.2.2	Our organisation uses the best and most integrated management system to serve the customers.	Khách sạn sử dụng hệ thống quản lý tốt nhất và tích hợp nhất để phục vụ khách hàng.	Phát triển từ (Khalique và cộng sự, 2020)
1.2.3	Our organisational system and procedures support innovation.	Hệ thống và quy trình tổ chức của khách sạn hỗ trợ đổi mới.	
1.2.4	Our organisational structure keeps employees close to each other.	Cấu trúc tổ chức của khách sạn giúp nhân viên dễ hợp tác với nhau hơn.	
1.2.5	Our organization’s culture and atmosphere are flexible and comfortable.	Văn hóa và môi trường làm việc của tổ chức khách sạn linh hoạt và thoải mái.	Phát triển từ (Allameh, 2018)
1.2.6	Our organization maintains appropriate interactions with its Stakeholders.	Khách sạn duy trì các tương tác phù hợp với các bên liên quan.	
1.3	Vốn xã hội (Social capital)		
1.3.1	Our organisation makes efforts to create and sustain organisational	Khách sạn luôn nỗ lực tạo ra và duy trì văn hóa tổ chức	

STT	Nội dung thang đo gốc	Nội dung dịch và chuyển sang tiếng Việt	Ghi chú
	culture in the market.	trên thị trường.	Phát triển từ (Khalique và cộng sự, 2020)
1.3.2	Our organisation always considers environmental health and public social benefits in any planning, development and implementation of projects.	Khách sạn luôn xem xét sức khỏe môi trường và lợi ích xã hội công cộng trong mọi kế hoạch, phát triển và triển khai dự án	
1.3.3	Our employees are skilful and collaborating with each other to diagnose and solve the problems.	Nhân viên của khách sạn có kỹ năng và hợp tác với nhau để đánh giá và giải quyết vấn đề.	
1.3.4	Our employees exchange experiences with people from different departments of the organisation.	Nhân viên khách sạn trao đổi kinh nghiệm với những người từ các phòng ban khác nhau của tổ chức.	
1.3.5	Our employees partner with customers, suppliers, alliance partners, etc., to develop solutions.	Nhân viên khách sạn hợp tác với khách hàng, nhà cung cấp, đối tác liên minh .v.v. để phát triển các giải pháp.	Phát triển từ (Liu và Jiang, 2020)
1.3.6	Our employees apply knowledge from one area of the company to problems and opportunities that arise in another.	Nhân viên khách sạn áp dụng kiến thức từ một bộ phận trong khách sạn vào giải quyết các vấn đề và cơ hội phát sinh ở đơn vị mình.	
1.4	Vốn công nghệ (Technological capital)		
1.4.1	In our organization, technological knowledge is easy to understand, transfer and use.	Khách sạn của chúng tôi, kiến thức công nghệ dễ hiểu, dễ chuyển giao và dễ sử dụng.	Phát triển từ (Khalique và cộng sự, 2020) và (Hina và cộng sự, 2020)
1.4.2	Our organisation has had a leading role in the market for a long time on the basis of technological capital.	Khách sạn đã có vai trò dẫn đầu thị trường trong một thời gian dài dựa trên vốn công nghệ	
1.4.3	Our organisation has a large number of technological concepts which are useful for innovation.	Khách sạn có nhiều khái niệm công nghệ hữu ích cho sự đổi mới.	
1.4.4	Our organisation has coordination among different departments which is vital for technological innovation.	Khách sạn có sự phối hợp giữa các phòng ban khác nhau, điều này rất quan trọng đối với sự đổi mới công nghệ.	
1.4.5	Our organisation has professional skilful employees which are necessary for technological innovation.	Khách sạn có đội ngũ nhân viên lành nghề chuyên nghiệp cần thiết cho đổi mới công nghệ.	
1.4.6	Our organisation use latest and	Khách sạn sử dụng thiết bị và	

STT	Nội dung thang đo gốc	Nội dung dịch và chuyển sang tiếng Việt	Ghi chú
	high-tech equipment và technology to remain competitive.	công nghệ cao, mới nhất để duy trì khả năng cạnh tranh.	
1.4.7	Our organisation has sufficient budget for technological development.	Khách sạn có đủ ngân sách cho phát triển công nghệ.	
2	Quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management -TQM)		
2.1	Lãnh đạo (Leadership)		
2.1.1	Senior executives share similar beliefs about the future direction of this organization.	Các nhà quản trị xây dựng chiến lược phát triển cho khách sạn.	Phát triển từ (Ánh, 2018)
2.1.2	Activities and investments that have long-term benefits receive little support from management.	Lãnh đạo chú trọng đầu tư dài hạn cho khách sạn	
2.1.3	Senior executives anticipate change and make plans to accommodate it.	Các nhà quản trị luôn nghiên cứu và lập kế hoạch thích ứng với sự thay đổi môi trường kinh doanh.	
2.1.4	There are clear quality goals identified by top-level Managers.	Nhà quản lý xác định mục tiêu chất lượng rõ ràng cho kế hoạch phát triển dài hạn.	Phát triển từ (Amin và cộng sự, 2017)
2.1.5	Managers and supervisors allow employees to take necessary action on their own.	Quản lý cấp cao cho phép nhân viên tự thực hiện hành động cần thiết cho công việc.	
2.2	Đào tạo (Training/ Education/ Learning)		
2.2.1	Managers and supervisors ensure that all employees receive training that helps them understand how and why the hotel does what it does.	Nhà quản lý đảm bảo tất cả nhân viên đều được đào tạo và có thể hoàn thành nhiệm vụ được giao.	Phát triển từ (Ánh, 2018)
2.2.2	Managers and supervisors participate in specialized training on how to conduct business, whether dealing with employees or external customers.	Nhà quản lý tham gia các khóa đào tạo điều hành, quản lý và chuyên môn.	
2.2.3	Few employees in the hotel understand the basic processes used to create our products/services.	Quản lý cấp cao đảm bảo nhân viên luôn hiểu quy trình và kiến thức cần thiết về ngành dịch vụ khách sạn.	
2.2.4	Top management has established an environment that encourages continuous education.	Quản lý cấp cao thiết lập môi trường khuyến khích học tập liên tục.	Phát triển từ (Amin và cộng sự, 2017)
2.2.5	Employee training is provided in quality principles.	Nhân viên được đào tạo theo nguyên tắc chất lượng.	
2.3	Hoàn thành công việc của nhân viên (Employee fulfillment)		
2.3.1	My work duties and	Nhân viên được giao trách	

STT	Nội dung thang đo gốc	Nội dung dịch và chuyển sang tiếng Việt	Ghi chú
	responsibilities contribute little to satisfying my need to create quality products/services.	nhiệm và quyền hạn phục vụ khách hàng tốt nhất.	Phát triển từ (Ánh, 2018)
2.3.2	I like my job because I’m doing what I want to do.	Nhân viên yêu thích công việc và cống hiến cho công việc.	
2.3.3	Employees in the our organizations are dedicated to their jobs.	Nhân viên luôn tận tụy với công việc.	
2.3.4	Managers and supervisors create a work environment that encourages employees to achieve performance	Nhà quản lý luôn tạo ra môi trường làm việc phù hợp để khuyến khích nhân viên đạt được hiệu quả cao.	Phát triển từ (Amin và cộng sự, 2017)
2.4	Tập trung vào khách hàng (Customer focus)		
2.4.1	Our activities are centered on satisfying our customers.	Hoạt động khách sạn hướng đến làm hài lòng khách hàng.	Phát triển từ (Ánh, 2018) và (Amin và cộng sự, 2017)
2.4.2	Satisfying our customers, and meeting their expectations, is the most important thing we do.	Sản phẩm, dịch vụ của khách sạn chú trọng đáp ứng yêu cầu của khách hàng.	
2.4.3	We actively and regularly seek customer inputs to identify their needs and expectations.	Khách sạn thường xuyên tìm hiểu tiếp xúc với khách hàng và có quy trình hiệu quả để giải quyết phản nản của khách hàng.	
2.4.4	Customers’ feedback is used to determine their requirements.	Ý kiến phản hồi của khách hàng được sử dụng để xác định yêu cầu của họ.	
2.5	Cải tiến liên tục (Continuous improvement)		
2.5.1	The hotel encourages continual study and improvement of all its products, services and processes.	Khách sạn khuyến khích việc nghiên cứu và cải tiến liên tục tất cả sản phẩm, dịch vụ và quy trình làm việc.	Phát triển từ (Ánh, 2018)
2.5.2	Employees usually do not get an opportunity to suggest changes or modifications to existing processes.	Quản lý luôn lắng nghe, ghi nhận đề xuất thay đổi, cải tiến từ nhân viên.	
2.5.3	The hotel has received recent compliments and recognition for improving its products/ services/ processes.	Khách sạn có chính sách ghi nhận và khuyến khích cải tiến từ nhân viên.	
2.5.4	Our organization use the ability to work in team as a criterion in employee selection	Khách sạn sử dụng khả năng làm việc theo nhóm làm tiêu chí trong việc lựa chọn nhân viên.	Phát triển từ (Amin và cộng sự, 2017)
2.6	Quản lý chất lượng nhà cung cấp (Supplier quality management)		

STT	Nội dung thang đo gốc	Nội dung dịch và chuyển sang tiếng Việt	Ghi chú
2.6.1	Suppliers have programs to ensure quality of their products.	Khách sạn đánh giá cao các nhà cung cấp có chương trình đảm bảo chất lượng sản phẩm của họ.	Phát triển từ (Brah và cộng sự, 2000)
2.6.2	Quality is more important criteria than cost in selecting suppliers.	Chất lượng là tiêu chí quan trọng hơn chi phí khi lựa chọn nhà cung cấp.	
2.6.3	Quality is more important criteria in selecting suppliers.	Khách sạn quan tâm nhiều hơn đến việc phát triển mối quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp chất lượng và uy tín.	Phát triển từ (Amin và cộng sự, 2017)
2.6.4	Suppliers are given assistance in improving quality.	Khách sạn có chính sách hỗ trợ các nhà cung cấp trong việc cải thiện chất lượng.	
2.7	Quản lý quy trình (Process management)		
2.7.1	Preventing defective products/ services from occurring is a strong attitude in the hotel,	Khách sạn rất quan tâm đến việc phòng ngừa những sai sót trong dịch vụ,	Phát triển từ (Ánh, 2018)
2.7.2	The processes used in the hotel do not include in-process measures of quality.	Quy trình làm việc của khách sạn được đo lường chất lượng trong từng bước thực hiện.	
2.7.3	The processes for designing new products/service in the hotel ensure quality.	Các quy trình thiết kế sản phẩm, dịch vụ mới của khách sạn đều đảm bảo chất lượng.	
2.7.4	Explaining the variation in processes is rarely used as an analysis technique in the hotel	Khách sạn luôn phân tích từng hoạt động bất thường trong quy trình để cải tiến.	
2.7.5	Our hotel use inspection for quality control.	Khách sạn sử dụng kiểm tra thường xuyên để kiểm soát chất lượng.	Phát triển từ (Amin và cộng sự, 2017)
2.7.6	Our hotels have standardized process instructions which are given to employees.	Khách sạn có quy trình chuẩn hóa hướng dẫn cho nhân viên.	
3	Năng lực đổi mới (Innovation Capability)		
3.1	New service delivery processes to customer. New to working procedures.	Khách sạn có khả năng cung cấp sản phẩm, dịch vụ, quy trình mới đáp ứng cho khách hàng.	Phát triển từ (Pongsathornwiwat và cộng sự, 2019)
3.2	New to introduce services before competitors.	Khách sạn có khả năng giới thiệu trước các sản phẩm, dịch vụ, quy trình mới đáp ứng cho khách hàng so với đối thủ.	

STT	Nội dung thang đo gốc	Nội dung dịch và chuyển sang tiếng Việt	Ghi chú
3.3	New to human resource management. New to working procedures.	Khách sạn có khả năng tổ chức nguồn lực mới, quy trình mới cho cải tiến hoạt động.	
3.4	Ability to support and drive new ideas and their implementation.	Khách sạn có năng lực hỗ trợ và thúc đẩy các ý tưởng mới và việc thực hiện chúng.	(Agyapong và cộng sự, 2018)
3.5	Ability to adapt product/service and process technologies to meet future needs.	Khách sạn có năng lực điều chỉnh sản phẩm/dịch vụ và công nghệ để đáp ứng nhu cầu trong tương lai.	
4	Hiệu quả kinh doanh (Business performance)		
4.1	Our sales are growth. Profit levels have Improved.	Khách sạn có doanh thu và lợi nhuận tốt.	Phát triển từ (Wang và cộng sự, 2012); (Ánh, 2018)
4.2	Our market share is growth.	Thị phần của khách sạn tăng trưởng.	(Wang và cộng sự, 2012)
4.3	Our ROI is growth.	Tỷ suất hoàn vốn của khách sạn tăng (ROI tăng).	
4.4	Customer satisfaction has improved	Khách hàng hài lòng với sản phẩm, dịch vụ của khách sạn,	Phát triển từ (Ánh, 2018)
4.5	Customer complaints have decreased.	Khách hàng rất ít phản nản về dịch vụ khách sạn.	
4.6	Employees share organizational values. Employee turnover has decreased.	Nhân viên làm việc hiệu quả và gắn bó lâu dài với khách sạn.	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

PHỤ LỤC 4

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH
- MARKETING TP.HCM

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Tp.HCM, ngày tháng năm 2024

NỘI DUNG THẢO LUẬN và PHIẾU LẤY Ý KIẾN CHUYÊN GIA

(V/v: lựa chọn các thành phần của thang đo Vốn tri thức và
Quản lý chất lượng toàn diện)

Xin chào,

Tôi đang thực hiện nghiên cứu về đề tài ngành khách sạn tại Tp.HCM, trong đó cần xác định một số các thành phần bao gồm các yếu tố: vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management -TQM), năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh,

Mục đích của nghiên cứu này nhằm phục vụ cho luận án.

Tôi mong các Anh/ Chị dành chút thời gian xem qua trước tài liệu và cho ý kiến trước để phiên phỏng vấn đạt hiệu quả cao. Tôi xin trân trọng các ý kiến trả lời và các giá trị mà Anh/ Chị đem lại cho nghiên cứu, Xin Cảm ơn.

1. THÔNG TIN NGƯỜI ĐƯỢC PHỎNG VẤN

Thông tin cá nhân người được phỏng vấn	
Họ và tên:	Giới tính:
Số điện thoại:	Email:
Vị trí công việc:	Trình độ học vấn:
Năm sinh:	Thời gian làm việc:
Thông tin về đơn vị làm việc	
Tên đơn vị:	Lĩnh vực hoạt động:
Số năm hoạt động:	Số lượng nhân viên:

2. NỘI DUNG THẢO LUẬN

2.1 Thang đo Vốn tri thức

2.1.1 Thang đo Vốn nhân lực (*Human capital*)

STT	Nội dung	Ý kiến chuyên gia			Ghi chú
		Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung điều chỉnh (nếu có)	
1	Nhân viên khách sạn hợp tác tốt để giải quyết vấn đề.				(Gürlek, 2021)
2	Nhân viên của khách sạn hiểu rõ thị trường mục tiêu và khách hàng.				Tổng hợp và phát triển từ (Khalique và cộng sự, 2020)
3	Khách sạn chủ động phát triển những ý tưởng và sản phẩm mới.				
4	Nhân viên của công ty chúng tôi có kỹ năng chuyên môn tốt và sáng tạo trong công việc.				Tổng hợp và phát triển từ (Allameh, 2018)
5	Khách sạn có chương trình đào tạo được thiết kế tốt cho nhân viên.				
6	Khách sạn sắp xếp nhân viên có kinh nghiệm phù hợp để hoàn thành công việc.				
7	Ý kiến khác (nếu có):				

2.1.2 Thang đo Vốn cấu trúc (Structural capital)

STT	Nội dung	Ý kiến chuyên gia			Ghi chú
		Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung điều chỉnh (nếu có)	
1	Khách sạn sử dụng các hệ thống thông tin chức năng hiệu quả				(Gürlek, 2021)
2	Khách sạn sử dụng hệ thống quản lý tốt nhất và tích hợp nhất để phục vụ khách hàng.				Tổng hợp và phát triển từ (Khalique và cộng sự, 2020)
3	Hệ thống và quy trình tổ chức của khách sạn hỗ trợ đổi mới.				
4	Cấu trúc tổ chức của khách sạn giúp nhân viên dễ hợp tác với nhau hơn.				
5	Văn hóa và môi trường làm việc của tổ chức khách sạn linh hoạt và thoải mái.				Tổng hợp và phát triển từ (Allameh, 2018)
6	Khách sạn duy trì các tương tác phù hợp với các bên liên quan.				
7	Ý kiến khác (nếu có):				

2.1.3 Thang đo Vốn xã hội (Social capital)

STT	Nội dung	Ý kiến chuyên gia			Ghi chú
		Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung điều chỉnh (nếu có)	
1	Khách sạn luôn nỗ lực tạo ra và duy trì văn hóa tổ chức trên thị trường.				Tổng hợp và phát triển từ (Khalique và cộng sự, 2020)
2	Khách sạn luôn xem xét sức khỏe môi				

STT	Nội dung	Ý kiến chuyên gia			Ghi chú
		Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung điều chỉnh (nếu có)	
	trường và lợi ích xã hội công cộng trong mọi kế hoạch, phát triển và triển khai dự án.				
3	Nhân viên của khách sạn có kỹ năng và hợp tác với nhau để đánh giá và giải quyết vấn đề.				
4	Nhân viên khách sạn trao đổi kinh nghiệm với những người từ các phòng ban khác nhau của tổ chức.				
5	Nhân viên khách sạn hợp tác với khách hàng, nhà cung cấp, đối tác liên minh. v.v. để phát triển các giải pháp.				Tổng hợp và phát triển từ (Liu và Jiang, 2020)
6	Nhân viên khách sạn áp dụng kiến thức từ một bộ phận trong khách sạn vào giải quyết các vấn đề và cơ hội phát sinh ở đơn vị mình.				
7	<i>Ý kiến khác (nếu có):</i>				

2.1.4 Thang đo Vốn công nghệ (Technological capital)

STT	Nội dung	Ý kiến chuyên gia			Ghi chú
		Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung điều chỉnh (nếu có)	
1	Khách sạn của chúng tôi, kiến thức công nghệ dễ hiểu, dễ chuyển giao và dễ sử dụng.				Tổng hợp và phát triển từ (Khalique và cộng sự, 2020) và (Hina và cộng sự, 2020)
2	Khách sạn đã có vai trò dẫn đầu thị trường trong một thời gian dài dựa trên vốn công nghệ				
3	Khách sạn có nhiều khái niệm công nghệ hữu ích cho sự đổi mới.				
4	Khách sạn có sự phối hợp giữa các phòng ban khác nhau, điều này rất quan trọng đối với sự đổi mới công nghệ.				
5	Khách sạn có đội ngũ nhân viên lành nghề chuyên nghiệp cần thiết cho đổi mới công nghệ.				
6	Khách sạn sử dụng thiết bị và công nghệ cao, mới nhất để duy trì khả năng cạnh tranh.				
7	Khách sạn có đủ ngân sách cho phát triển công nghệ.				
8	<i>Ý kiến khác (nếu có):</i>				

2.2 Thang đo Quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management -TQM)

2.2.1 Thang đo Lãnh đạo (Leadership)

STT	Nội dung	Ý kiến chuyên gia			Ghi chú
		Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung điều chỉnh (nếu có)	
1	Các nhà quản trị xây dựng chiến lược phát triển cho khách sạn.				Tổng hợp và phát triển từ (Ánh, 2018)
2	Lãnh đạo chú trọng đầu tư dài hạn cho khách sạn				
3	Các nhà quản trị luôn nghiên cứu và lập kế hoạch thích ứng với sự thay đổi môi trường kinh doanh.				
4	Nhà quản lý xác định mục tiêu chất lượng rõ ràng cho kế hoạch phát triển dài hạn.				Tổng hợp và phát triển từ (Amin và cộng sự, 2017)
5	Quản lý cấp cao cho phép nhân viên tự thực hiện hành động cần thiết cho công việc.				
6	<i>Ý kiến khác (nếu có):</i>				

2.2.2 Thang đo Đào tạo (Training/ Education/ Learning)

STT	Nội dung	Ý kiến chuyên gia			Ghi chú
		Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung điều chỉnh (nếu có)	
1	Nhà quản lý đảm bảo tất cả nhân viên đều được đào tạo và có thể hoàn thành nhiệm vụ được giao.				

STT	Nội dung	Ý kiến chuyên gia			Ghi chú
		Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung điều chỉnh (nếu có)	
2	Nhà quản lý tham gia các khóa đào tạo điều hành, quản lý và chuyên môn.				Tổng hợp và phát triển từ (Ánh, 2018)
3	Quản lý cấp cao đảm bảo nhân viên luôn hiểu quy trình và kiến thức cần thiết về ngành dịch vụ khách sạn.				
4	Quản lý cấp cao thiết lập môi trường khuyến khích học tập liên tục.				Tổng hợp và phát triển từ (Amin và cộng sự, 2017)
5	Nhân viên được đào tạo theo nguyên tắc chất lượng.				
6	<i>Ý kiến khác (nếu có):</i>				

2.2.3 Thang đo Hoàn thành công việc của nhân viên (Employee fulfillment)

STT	Nội dung	Ý kiến chuyên gia			Ghi chú
		Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung điều chỉnh (nếu có)	
1	Nhân viên được giao trách nhiệm và quyền hạn phục vụ khách hàng tốt nhất.				Tổng hợp và phát triển từ (Ánh, 2018)
2	Nhân viên yêu thích công việc và cống hiến cho công việc.				
3	Nhân viên luôn tận tụy với công việc.				Tổng hợp và phát triển từ (Amin và
4	Nhà quản lý luôn tạo ra môi trường làm việc phù hợp để khuyến				

STT	Nội dung	Ý kiến chuyên gia			Ghi chú
		Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung điều chỉnh (nếu có)	
	khích nhân viên đạt được hiệu quả cao.				cộng sự, 2017)
6	<i>Ý kiến khác (nếu có):</i>				

2.2.4 Thang đo Tập trung vào khách hàng (Customer focus)

STT	Nội dung	Ý kiến chuyên gia			Ghi chú
		Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung điều chỉnh (nếu có)	
1	Hoạt động khách sạn hướng đến làm hài lòng khách hàng.				Tổng hợp và phát triển từ (Ánh, 2018) và (Amin và cộng sự, 2017)
2	Sản phẩm, dịch vụ của khách sạn chú trọng đáp ứng yêu cầu của khách hàng.				
3	Khách sạn thường xuyên tìm hiểu tiếp xúc với khách hàng và có quy trình hiệu quả để giải quyết phàn nàn của khách hàng.				
4	Ý kiến phản hồi của khách hàng được sử dụng để xác định yêu cầu của họ.				
5	<i>Ý kiến khác (nếu có):</i>				

2.2.5 Thang đo Cải tiến liên tục (Continuous improvement)

STT	Nội dung	Ý kiến chuyên gia			Ghi chú
		Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung điều chỉnh (nếu có)	
1	Khách sạn khuyến khích việc nghiên cứu và cải tiến liên tục tất cả sản phẩm, dịch vụ và quy trình làm việc.				Tổng hợp và phát triển từ (Ánh, 2018)
2	Quản lý luôn lắng nghe, ghi nhận đề xuất thay đổi, cải tiến từ nhân viên.				
3	Khách sạn có chính sách ghi nhận và khuyến khích cải tiến từ nhân viên.				
4	Khách sạn sử dụng khả năng làm việc theo nhóm làm tiêu chí trong việc lựa chọn nhân viên.				Tổng hợp và phát triển từ (Amin và cộng sự, 2017)
5	<i>Ý kiến khác (nếu có):</i>				

2.2.6 Thang đo Quản lý chất lượng nhà cung cấp (Supplier quality management)

STT	Nội dung	Ý kiến chuyên gia			Ghi chú
		Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung điều chỉnh (nếu có)	
1	Khách sạn đánh giá cao các nhà cung cấp có chương trình đảm bảo chất lượng sản phẩm của họ.				Tổng hợp và phát triển từ (Brah và
2	Khách sạn quan tâm nhiều hơn đến việc phát triển mối quan hệ				

STT	Nội dung	Ý kiến chuyên gia			Ghi chú
		Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung điều chỉnh (nếu có)	
	lâu dài với các nhà cung cấp chất lượng và uy tín.				cộng sự, 2000) và (Amin và cộng sự, 2017)
3	Chất lượng là tiêu chí quan trọng hơn chi phí khi lựa chọn nhà cung cấp.				
4	Khách sạn có chính sách hỗ trợ các nhà cung cấp trong việc cải thiện chất lượng.				
5	<i>Ý kiến khác (nếu có):</i>				

2.2.7 Thang đo Quản lý quy trình (Process management)

STT	Nội dung	Ý kiến chuyên gia			Ghi chú
		Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung điều chỉnh (nếu có)	
1	Khách sạn rất quan tâm đến việc phòng ngừa những sai sót trong dịch vụ.				Tổng hợp và phát triển từ (Ánh, 2018) và (Amin và cộng sự, 2017)
2	Quy trình làm việc của khách sạn được đo lường chất lượng trong từng bước thực hiện.				
3	Các quy trình thiết kế sản phẩm, dịch vụ mới của khách sạn đều đảm bảo chất lượng.				
4	Khách sạn luôn phân tích từng hoạt động bất thường trong quy trình để cải tiến.				

STT	Nội dung	Ý kiến chuyên gia			Ghi chú
		Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung điều chỉnh (nếu có)	
5	Khách sạn sử dụng kiểm tra thường xuyên để kiểm soát chất lượng.				
6	Khách sạn có quy trình chuẩn hóa hướng dẫn cho nhân viên.				
7	<i>Ý kiến khác (nếu có):</i>				

2.3 Thang đo năng lực đổi mới (Innovation Capability)

STT	Nội dung	Ý kiến chuyên gia			Ghi chú
		Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung điều chỉnh (nếu có)	
1	Khách sạn có khả năng cung cấp sản phẩm, dịch vụ, quy trình mới đáp ứng cho khách hàng.				Tổng hợp và phát triển từ (Pongsathornwiwat và cộng sự, 2019)
2	Khách sạn có khả năng giới thiệu trước các sản phẩm, dịch vụ, quy trình mới đáp ứng cho khách hàng so với đối thủ.				
3	Khách sạn có khả năng tổ chức nguồn lực mới, quy trình mới cho cải tiến hoạt động.				
4	Khách sạn có năng lực hỗ trợ và thúc đẩy các ý tưởng mới và việc thực hiện chúng.				(Agyapong và cộng sự, 2018)
5	Khách sạn có năng lực điều chỉnh sản				

STT	Nội dung	Ý kiến chuyên gia			Ghi chú
		Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung điều chỉnh (nếu có)	
	phẩm/dịch vụ và công nghệ để đáp ứng nhu cầu trong tương lai.				
6	Ý kiến khác (nếu có):				

2.4 Thang đo Hiệu quả kinh doanh (Business performance)

STT	Nội dung	Ý kiến chuyên gia			Ghi chú
		Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung điều chỉnh (nếu có)	
1	Khách sạn có doanh thu và lợi nhuận tốt.				Tổng hợp và phát triển từ (Pongsathornwiwat và cộng sự, 2019) (Ánh, 2018) (Wang và cộng sự, 2012)
2	Thị phần của khách sạn tăng trưởng.				
3	Tỷ suất hoàn vốn của khách sạn tăng (ROI tăng).				
4	Khách hàng hài lòng với sản phẩm, dịch vụ của khách sạn.				
5	Khách hàng rất ít phản nản về dịch vụ khách sạn.				
6	Nhân viên làm việc hiệu quả và gắn bó lâu dài với khách sạn.				
7	Ý kiến khác (nếu có)				

Trên đây là một số nội dung chính chuẩn bị cho thảo luận và lấy ý kiến trong cuộc họp với các Quý chuyên gia nhằm xác định các yếu tố chính cần nghiên cứu.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị !

**Người được lấy ý kiến
(Ký và ghi rõ họ tên)**

BIÊN BẢN TỔNG HỢP PHIẾU LẤY Ý KIẾN CHUYÊN GIA

(V/v: lựa chọn các thành phần của thang đo Vốn tri thức,

Quản lý chất lượng toàn diện, năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh)

Hôm nay, vào lúc 8g30 ngày tháng năm 2024 tại Căn tin (Lầu 4) trường
ĐH Văn Lang, số 69/68 Đặng Thùy Trâm – F,13 – Q, Bình Thạnh – Tp.HCM

Đại diện nhóm chuyên gia hỗ trợ cho đề tài nghiên cứu **Tác động của vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện đến hiệu quả kinh doanh thông qua năng lực đổi mới ngành khách sạn tại Tp.HCM** tiến hành thảo luận và tổng kết lấy ý kiến của chuyên gia về việc lựa chọn các thành phần thang đo của vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện, năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh cho đề tài nghiên cứu,

1. Thành phần tham dự:

STT	Họ và Tên	Chức vụ/ Đơn vị công tác
1	- Chuyên gia 2	Trưởng khoa - trường Cao Đẳng Lý Tự Trọng
2	- Chuyên gia 5	Phó trưởng khoa - trường ĐH Văn Lang
3	- Ung Sơn Khôi	Nghiên cứu sinh
4	- Chuyên gia 7	Trưởng bộ môn - Trường ĐH Nguyễn Tất Thành - Tp.HCM
5	- Chuyên gia 8	Giám đốc - DNTN Khách sạn Ngọc Yến Nv&N

2. Chủ trì: Nghiên cứu sinh

3.Nội dung: Thống nhất kết quả các thành phần của thang đo Vốn tri thức, Quản lý chất lượng toàn diện, Năng lực đổi mới và Hiệu quả kinh doanh sau khi phỏng vấn/ lấy ý kiến chuyên gia cho đề tài nghiên cứu

3.1 Danh sách chuyên gia khảo sát lần 2 (Lựa chọn thành phần của thang đo Vốn tri thức, Quản lý chất lượng toàn diện, Năng lực đổi mới và Hiệu quả kinh doanh), bao gồm:

STT	Họ và Tên	Chức vụ	Đơn vị công tác	Điện thoại liên lạc
1	Chuyên gia 1	Giám đốc	Blue Dream Hotel and Restaurant	077xxxx536
2	Chuyên gia 2	Trưởng khoa	Trường Cao Đẳng Lý Tự Trọng – Tp.HCM	039xxxx450
3	Chuyên gia 3	Giảng viên	Trường ĐH Tôn Đức Thắng – Tp.HCM	035xxxx654
4	Chuyên gia 4	Giảng viên	Trường ĐH Tôn Đức Thắng – Tp.HCM	079xxxx736
5	Chuyên gia 5	Phó trưởng khoa	Trường ĐH Văn Lang	093xxxx839
6	Chuyên gia 6	Trưởng bộ môn	Trường ĐH Nguyễn Tất Thành - Tp.HCM	091xxxx210

❖ *Tổng hợp ý kiến của chuyên gia*

STT	CHUYÊN GIA	NỘI DUNG Ý KIẾN
	- Chuyên gia 1 - Chuyên gia 3 - Chuyên gia 4 - Chuyên gia 5 - Chuyên gia 10 - Chuyên gia 9	Mục 3.2.1.3 - Nhân viên khách sạn chủ động phát triển những ý tưởng và sản phẩm mới, - Nhân viên khách sạn chủ động phát triển những ý tưởng và sản phẩm mới, - Nhân viên khách sạn chủ động phát triển những ý tưởng và sản phẩm mới, - Nhân viên khách sạn chủ động phát triển những ý tưởng và sản phẩm mới, - Nhân viên khách sạn chủ động phát triển những ý tưởng và sản phẩm mới, - Nhân viên khách sạn chủ động phát triển những ý tưởng và sản phẩm mới,
1	- Chuyên gia 3 - Chuyên gia 5 - Chuyên gia 6 - Chuyên gia 7 - Chuyên gia 9 - Chuyên gia 11	Mục 3.2.1.4 - Nhân viên khách sạn có kỹ năng chuyên môn tốt và sáng tạo, - Nhân viên của khách sạn có kỹ năng chuyên môn tốt và sáng tạo trong công việc, - Nhân viên có kỹ năng chuyên môn tốt và sáng tạo, - Nhân viên khách sạn có kỹ năng chuyên môn tốt và sáng tạo để hoàn thành công việc, - Nhân viên khách sạn có kỹ năng chuyên môn tốt và sáng tạo trong công việc, - Nhân viên khách sạn có kỹ năng chuyên môn tốt và sáng tạo trong công việc,

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

3.2.2 Thang đo Vốn cấu trúc (Structural capital- SC)

T T	MS	Nội dung	Ý kiến chuyên gia											Kết quả		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TC (X)	% (TC/11)	Chọn (X)
1	SC1	Khách sạn sử dụng các hệ thống thông tin chức năng hiệu quả	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	1/11	9%	-
2	SC2	Khách sạn sử dụng hệ thống quản lý tốt nhất và tích hợp nhất để phục vụ khách hàng.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
3	SC3	Hệ thống và quy trình tổ chức của	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X

T T	MS	Nội dung	Ý kiến chuyên gia											Kết quả		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TC (X)	% (TC/11)	Chọn (X)
		khách sạn hỗ trợ đổi mới.														
4	SC4	Cấu trúc tổ chức của khách sạn giúp nhân viên dễ hợp tác với nhau hơn.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
5	SC5	Văn hóa và môi trường làm việc của tổ chức khách sạn linh hoạt và thoải mái.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
6	SC6	Khách sạn duy trì các tương tác phù hợp với các bên liên quan.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	1/11	9%	-
7	SC7	Ý kiến khác (nếu có):	Không													

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

❖ **Tổng hợp ý kiến của chuyên gia**

STT	CHUYÊN GIA	NỘI DUNG Ý KIẾN
1	- Chuyên gia 1 - Chuyên gia 3 - Chuyên gia 4 - Chuyên gia 9 - Chuyên gia 10 - Chuyên gia 11	Mục 3.2.2.2 - Khách sạn sử dụng hệ thống quản lý hiện đại phục vụ khách hàng, - Khách sạn sử dụng hệ thống quản lý hiện đại để phục vụ khách hàng, - Khách sạn sử dụng hệ thống quản lý hiện đại để phục vụ khách hàng, - Khách sạn sử dụng hệ thống quản lý hiện đại để phục vụ khách hàng, - Khách sạn sử dụng hệ thống quản lý hiện đại để phục vụ khách hàng, - Khách sạn sử dụng hệ thống quản lý hiện đại để phục vụ khách hàng,
2	- Chuyên gia 4 - Chuyên gia 7 - Chuyên gia 8 - Chuyên gia 9	Mục 3.2.2.5 - Văn hóa và môi trường làm việc của khách sạn thân thiện và linh hoạt, - Văn hóa và môi trường làm việc của khách sạn linh hoạt và thân thiện, - Văn hóa và môi trường làm việc của khách sạn linh hoạt và thân thiện, - Văn hóa và môi trường làm việc của khách sạn linh hoạt và thân thiện,

STT	CHUYÊN GIA	NỘI DUNG Ý KIẾN
	- Chuyên gia 10 - Chuyên gia 11	hoạt và thân thiện, - Văn hóa và môi trường làm việc của khách sạn linh hoạt và thân thiện, - Văn hóa và môi trường làm việc của khách sạn linh hoạt và thân thiện,

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

3.2.3 Thang đo Vốn xã hội (Social Capital- SCC)

TT	MS	Nội dung	Ý kiến chuyên gia											Kết quả		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TC (X)	% (TC/11)	Chọn (X)
1	SCC1	Khách sạn luôn nỗ lực tạo ra và duy trì văn hóa tổ chức trên thị trường.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
2	SCC2	Khách sạn luôn xem xét sức khỏe môi trường và lợi ích xã hội công cộng trong mọi kế hoạch, phát triển và triển khai dự án	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
3	SCC3	Nhân viên của khách sạn có kỹ năng và hợp tác với nhau để đánh giá và giải quyết vấn đề.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
4	SCC4	Nhân viên khách sạn trao đổi kinh nghiệm với những người từ các phòng ban khác nhau của tổ chức.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	1/11	9%	-
5	SCC5	Nhân viên khách sạn hợp tác với khách hàng, nhà cung cấp, đối tác liên minh, v.v, để phát triển các giải pháp.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
6	SCC6	Nhân viên khách sạn áp dụng kiến thức từ một bộ phận trong khách sạn vào giải quyết các vấn đề và cơ hội phát sinh ở đơn vị mình.	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	1/11	9%	-
7	SCC7	Ý kiến khác (nếu có):	Không,													

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

❖ *Tổng hợp ý kiến của chuyên gia*

STT	CHUYÊN GIA	NỘI DUNG Ý KIẾN
1	- Chuyên gia 2 - Chuyên gia 3 - Chuyên gia 4 - Chuyên gia 7 - Chuyên gia 9 - Chuyên gia 11	Mục 3.2.3.2 - Hoạt động khách sạn hướng đến trách nhiệm xã hội và cộng đồng. - Hoạt động khách sạn hướng đến cộng đồng và trách nhiệm xã hội. - Hoạt động khách sạn hướng đến trách nhiệm xã hội. - Hoạt động khách sạn luôn gắn với trách nhiệm xã hội. - Hoạt động khách sạn hướng đến cộng đồng và trách nhiệm xã hội. - Khách sạn luôn hướng đến cộng đồng trong hoạt động và phát triển.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

3.2.4 Thang đo Vốn công nghệ (Technological Capital - TC)

TT	MS	Nội dung	Ý kiến chuyên gia											Kết quả		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TC (X)	% (TC/11)	Chọn (X)
1	TC1	Khách sạn của chúng tôi, kiến thức công nghệ dễ hiểu, dễ chuyên giao và dễ sử dụng.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
2	TC2	Khách sạn đã có vai trò dẫn đầu thị trường trong một thời gian dài dựa trên vốn công nghệ	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	1/11	9%	-
3	TC3	Khách sạn có nhiều khái niệm công nghệ hữu ích cho sự đổi mới,	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
4	TC4	Khách sạn có sự phối hợp giữa các phòng ban khác nhau, điều này rất quan trọng đối với sự đổi mới công nghệ,	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0/11	0%	-
5	TC5	Khách sạn có đội ngũ nhân viên lành nghề chuyên nghiệp cần thiết cho đổi mới công nghệ.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
6	TC6	Khách sạn sử dụng thiết bị và công nghệ cao, mới nhất để duy trì khả năng cạnh tranh.	-	-	-	-	X	-	-	X	-	-	-	2/11	18%	-
7	TC7	Khách sạn có đủ ngân sách cho phát triển công nghệ.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
8	TC8	Ý kiến khác (nếu có):	Không													

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

❖ **Tổng hợp ý kiến của chuyên gia**

STT	CHUYÊN GIA	NỘI DUNG Ý KIẾN
1	- Chuyên gia 2 - Chuyên gia 3 - Chuyên gia 5 - Chuyên gia 6 - Chuyên gia 7 - Chuyên gia 9 - Chuyên gia 10	Mục 3.2.3.1 - Hệ thống công nghệ của khách sạn dễ sử dụng, - Hệ thống công nghệ của khách sạn có hướng dẫn và dễ sử dụng, - Khách sạn có hệ thống công nghệ dễ sử dụng, - Khách sạn có hệ thống công nghệ dễ tương tác, sử dụng, - Hệ thống công nghệ của khách sạn dễ sử dụng, - Khách sạn có hệ thống công nghệ dễ sử dụng, - Khách sạn có hệ thống công nghệ dễ sử dụng,
2	- Chuyên gia 9	Mục 3.2.3.4 - Nội dung giống với thang đo vốn nhân lực và vốn tri thức,

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

3.3. Kết quả lấy ý kiến thành phần thang đo của Quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management -TQM)

3.3.1 Thang đo Lãnh đạo (Leadership - LD)

TT	MS	Nội dung	Ý kiến chuyên gia											Kết quả		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TC (X)	% (TC/11)	Chọn (X)
1	LD1	Các nhà quản trị xây dựng chiến lược phát triển cho khách sạn.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
2	LD2	Lãnh đạo chú trọng đầu tư dài hạn cho khách sạn	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
3	LD3	Các nhà quản trị luôn nghiên cứu và lập kế hoạch thích ứng với sự thay đổi môi trường kinh doanh.	-	-	-	-	X	-	-	-	-	X	-	2/11	18%	-
4	LD4	Nhà quản lý xác định mục tiêu chất lượng rõ ràng cho kế hoạch phát triển dài hạn.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
5	LD5	Quản lý cấp cao cho phép nhân viên tự thực hiện hành động cần thiết cho công việc.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
6	LD6	Ý kiến khác (nếu có):	Không													

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

❖ **Tổng hợp ý kiến của chuyên gia**

STT	CHUYÊN GIA	NỘI DUNG Ý KIẾN
1	- Chuyên gia 4 - Chuyên gia 5 - Chuyên gia 6 - Chuyên gia 7 - Chuyên gia 9 - Chuyên gia 10 - Chuyên gia 11	Mục 3.3.1.5 - Nhân viên được trao quyền chủ động thực hiện công việc, - Nhân viên được trao quyền chủ động trong công việc, - Nhân viên được trao quyền xử lý công việc, - Quản lý trao quyền cho nhân viên thực hiện công việc, - Quản lý trao quyền cho nhân viên thực hiện công việc, - Quản lý trao quyền cho nhân viên thực hiện công việc, - Nhân viên được trao quyền thực hiện công việc 1 cách chủ động,

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

3.3.2 Thang đo Đào tạo (Training/ Education/ Learning- TEL)

TT	MS	Nội dung	Ý kiến chuyên gia											Kết quả		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TC (X)	% (TC/11)	Chọn (X)
1	TEL1	Nhà quản lý đảm bảo tất cả nhân viên đều được đào tạo và có thể hoàn thành nhiệm vụ được giao.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
2	TEL2	Nhà quản lý tham gia các khóa đào tạo điều hành, quản lý và chuyên môn.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
3	TEL3	Quản lý cấp cao đảm bảo nhân viên luôn hiểu quy trình và kiến thức cần thiết về ngành dịch vụ khách sạn.	-	-	-	-	X	X	-	-	-	-	-	2/11	18%	-
4	TEL4	Quản lý cấp cao thiết lập môi trường khuyến khích học tập liên tục.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
5	TEL5	Nhân viên được đào tạo theo nguyên tắc chất lượng.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
6	TEL6	Ý kiến khác (nếu có):	Không													

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

❖ **Tổng hợp ý kiến của chuyên gia**

STT	CHUYÊN GIA	NỘI DUNG Ý KIẾN
1	- Chuyên gia 2 - Chuyên gia 4 - Chuyên gia 5 - Chuyên gia 7 - Chuyên gia 9 - Chuyên gia 10 - Chuyên gia 11	Mục 3.3.2.1 - Nhân viên được đào tạo để hoàn thành công việc, - Nhân viên được đào tạo nhằm đáp ứng công việc - Nhân viên được đào tạo nhằm đáp ứng yêu cầu công việc - Nhà quản lý đảm bảo nhân viên được đào tạo đáp ứng yêu cầu công việc, - Nhà quản lý đảm bảo nhân viên được đào tạo đáp ứng yêu cầu công việc, - Nhân viên được đào tạo để hoàn thành công việc, - Nhân viên được đào tạo để hoàn thành công việc,

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

3.3.3 Thang đo Hoàn thành công việc của nhân viên (Employee fulfillment-EF)

TT	MS	Nội dung	Ý kiến chuyên gia											TC (X)	%(TC/11)	Chọn (X)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
1	EF1	Nhân viên được giao trách nhiệm và quyền hạn phục vụ khách hàng tốt nhất.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
2	EF2	Nhân viên yêu thích công việc và cống hiến cho công việc.	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	2/11	18%	-
3	EF3	Nhân viên luôn tận tụy với công việc.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
4	EF4	Nhà quản lý luôn tạo ra môi trường làm việc phù hợp để khuyến khích nhân viên đạt được hiệu quả cao.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
6	EF5	Ý kiến khác (nếu có):	Không													

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

❖ **Tổng hợp ý kiến của chuyên gia: Không có ý kiến,**

3.3.4 Thang đo Tập trung vào khách hàng (Customer focus- CF)

TT	MS	Nội dung	Ý kiến chuyên gia											TC (X)	%(TC/11)	Chọn (X)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
1	CF1	Hoạt động khách sạn hướng đến làm hài lòng khách hàng.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
2	CF2	Sản phẩm, dịch vụ của khách sạn chú trọng đáp ứng yêu cầu của khách	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X

TT	MS	Nội dung	Ý kiến chuyên gia											TC (X)	%(TC/11)	Chọn (X)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
		hàng.														
3	CF3	Khách sạn thường xuyên tìm hiểu tiếp xúc với khách hàng và có quy trình hiệu quả để giải quyết phàn nàn của khách hàng.	-	-	-	-	X	X	-	-	-	-	-	2/11		-
4	CF4	Ý kiến phản hồi của khách hàng được sử dụng để xác định yêu cầu của họ.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
6	CF5	Ý kiến khác (nếu có):	Không													

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

❖ **Tổng hợp ý kiến của chuyên gia: Không có ý kiến,**

3.3.5 Thang đo Cải tiến liên tục (Continuous improvement- CI)

TT	MS	Nội dung	Ý kiến chuyên gia											TC (X)	%(TC/11)	Chọn (X)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
1	CI1	Khách sạn khuyến khích việc nghiên cứu và cải tiến liên tục tất cả sản phẩm, dịch vụ và quy trình làm việc,	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
2	CI2	Quản lý luôn lắng nghe, ghi nhận đề xuất thay đổi, cải tiến từ nhân viên,	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
3	CI3	Khách sạn có chính sách ghi nhận và khuyến khích cải tiến từ nhân viên,	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
4	CI4	Khách sạn sử dụng khả năng làm việc theo nhóm làm tiêu chí trong việc lựa chọn nhân viên,	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	1/11	9%	-
6	CI5	Ý kiến khác (nếu có):	Không													

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

❖ **Tổng hợp ý kiến của chuyên gia: Không có ý kiến,**

3.3.6 Thang đo Quản lý chất lượng nhà cung cấp (Supplier quality management - SQM)

TT	MS	Nội dung	Ý kiến chuyên gia											TC (X)	%(TC/11)	Chọn (X)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
1	SQM1	Khách sạn đánh giá cao các nhà cung cấp có chương trình đảm bảo chất lượng sản phẩm của họ.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X

TT	MS	Nội dung	Ý kiến chuyên gia											TC (X)	%(TC/11)	Chọn (X)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
2	SQM2	Khách sạn quan tâm nhiều hơn đến việc phát triển mối quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp chất lượng và uy tín.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
3	SQM3	Chất lượng là tiêu chí quan trọng hơn chi phí khi lựa chọn nhà cung cấp.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
4	SQM4	Khách sạn có chính sách hỗ trợ các nhà cung cấp trong việc cải thiện chất lượng.	X	X	X	-	X	X	X	X	X	-	-	8/11	73%	X
6	SQM5	<i>Ý kiến khác (nếu có):</i>	Không													

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

❖ **Tổng hợp ý kiến của chuyên gia**

STT	CHUYÊN GIA	NỘI DUNG Ý KIẾN
1	- Chuyên gia 1 - Chuyên gia 4 - Chuyên gia 5 - Chuyên gia 6 - Chuyên gia 7 - Chuyên gia 9	Mục 3,3,6,2 - Khách sạn chú trọng nhà cung cấp có chất lượng và uy tín, - Khách sạn quan tâm nhà cung cấp có chất lượng và uy tín, - Khách sạn quan tâm nhà cung cấp có uy tín và chất lượng, - Khách sạn ưu tiên nhà cung cấp có uy tín và chất lượng, - Khách sạn chú trọng nhà cung cấp có chất lượng, - Khách sạn chú trọng nhà cung cấp có chất lượng, uy tín,

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

3.3.7 Thang đo Quản lý quy trình (Process management - PI)

TT	MS	Nội dung	Ý kiến chuyên gia											TC (X)	%(TC/11)	Chọn (X)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
1	PI1	Khách sạn rất quan tâm đến việc phòng ngừa những sai sót trong dịch vụ.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
2	PI2	Quy trình làm việc của khách sạn được đo lường chất lượng trong từng bước thực hiện.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
3	PI3	Các quy trình thiết kế sản phẩm, dịch vụ mới của khách sạn đều đảm bảo chất lượng.	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	2/11	18%	-

TT	MS	Nội dung	Ý kiến chuyên gia											TC (X)	%(TC/11)	Chọn (X)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
4	PI4	Khách sạn luôn phân tích từng hoạt động bất thường trong quy trình để cải tiến.	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	1/11	9%	-
5	PI5	Khách sạn sử dụng kiểm tra thường xuyên để kiểm soát chất lượng.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
6	PI6	Khách sạn có quy trình chuẩn hóa hướng dẫn cho nhân viên.	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X	10/11	91%	X
7	PI7	<i>Ý kiến khác (nếu có):</i>	<i>Không</i>													

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

❖ Tổng hợp ý kiến của chuyên gia

STT	CHUYÊN GIA	NỘI DUNG Ý KIẾN
1	- Chuyên gia 1 - Chuyên gia 4 - Chuyên gia 5 - Chuyên gia 7 - Chuyên gia 8 - Chuyên gia 9 - Chuyên gia 10 - Chuyên gia 11	Mục 3,3,5,2 - Quy trình làm việc của khách sạn được bảo đảm chất lượng, - Quy trình làm việc được đảm bảo chất lượng theo tiêu chuẩn, - Quy trình làm việc của khách sạn được đảm bảo chất lượng, - Quy trình làm việc của khách sạn luôn được đảm bảo chất lượng, - Khách sạn đo lường chất lượng trong từng bước của quy trình, - Quy trình làm việc của khách sạn được đảm bảo chất lượng, - Quy trình làm việc của khách sạn được thực hiện theo tiêu chuẩn chất lượng, - Quy trình làm việc được đảm bảo chất lượng,

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

3.4 Thang đo năng lực đổi mới (Innovation Capability - INC)

TT	MS	Nội dung	Ý kiến chuyên gia													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TC (X)	%(TC/11)	Chọn (X)
1	INC1	Khách sạn có khả năng cung cấp sản phẩm, dịch vụ, quy trình mới đáp ứng cho khách hàn.,	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
2	INC2	Khách sạn có khả năng giới thiệu trước các sản	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	1/11	9%	-

TT	MS	Nội dung	Ý kiến chuyên gia													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TC (X)	% (TC/11)	Chọn (X)
		phẩm, dịch vụ, quy trình mới đáp ứng cho khách hàng so với đối thủ,														
3	INC3	Khách sạn có khả năng tổ chức nguồn lực mới, quy trình mới cho cải tiến hoạt động.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
4	INC4	Khách sạn có năng lực hỗ trợ và thúc đẩy các ý tưởng mới và việc thực hiện chúng.	-	X	X	-	-	X	-	X	X	-	-	5/11	45%	-
5	INC5	Khách sạn có năng lực điều chỉnh sản phẩm/dịch vụ và công nghệ để đáp ứng nhu cầu trong tương lai.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
6	INC6	Ý kiến khác (nếu có):	Không,													

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

❖ **Tổng hợp ý kiến của chuyên gia: Không có ý kiến,**

3.5 Thang đo Hiệu quả kinh doanh (Business performance - BP)

TT	MS	Nội dung	Ý kiến chuyên gia											Kết quả		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TC (X)	% (TC/11)	Chọn (X)
1	BP1	Khách sạn có doanh thu và lợi nhuận tốt.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
2	BP2	Thị phần của khách sạn tăng trưởng.	-	-	-	-	X	-	-	-	X	-	-	2/11	18%	-
3	BP3	Tỷ suất hoàn vốn của khách sạn tăng (ROI tăng).	-	-	-	-	-	X	-	X	-	X	-	3/11	27%	-
4	BP4	Khách hàng hài lòng với sản phẩm, dịch vụ của khách sạn.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
5	BP5	Khách hàng rất ít phản nản về dịch vụ khách sạn.	X	-	-	X	X	-	-	-	-	-	X	4/11	36%	-
6	BP6	Nhân viên làm việc hiệu quả và gắn bó lâu dài với khách sạn.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11/11	100%	X
6	BP7	Ý kiến khác (nếu có): - Chuyên gia 1 - Chuyên gia 2 - Chuyên gia 3 - Chuyên gia 5 - Chuyên gia 4 - Chuyên gia 6 - Chuyên gia 10	Đề nghị bổ sung vào thang đo Hiệu quả kinh doanh: - Tỷ lệ trung bình lấp đầy phòng tăng, - Tỷ lệ trung bình công suất phòng tăng, - Tỷ lệ bình quân lấp đầy phòng tăng, - Tỷ lệ bình quân công suất phòng tăng, - Tỷ lệ bình quân công suất phòng tăng, - Tỷ lệ bình quân phòng được lấp đầy tăng, - Tỷ lệ công suất bình quân phòng tăng,													

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

❖ **Tổng hợp ý kiến của chuyên gia:**

STT	CHUYÊN GIA	NỘI DUNG Ý KIẾN
1	- Chuyên gia 3 - Chuyên gia 6 - Chuyên gia 7 - Chuyên gia 8 - Chuyên gia 9 - Chuyên gia 10 - Chuyên gia 11	Mục 3,4,1 - Khách sạn có doanh thu và lợi nhuận tăng, - Khách sạn có doanh thu và lợi nhuận tăng, - Khách sạn tăng trưởng về doanh thu và lợi nhuận, - Khách sạn có doanh thu và lợi nhuận tăng, - Khách sạn có doanh thu và lợi nhuận tăng trưởng, - Khách sạn có doanh thu và lợi nhuận tăng trưởng tốt, - Khách sạn có doanh thu và lợi nhuận tăng,

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

3.6, Thống nhất kết quả lấy ý kiến

Nhóm chuyên gia đã thảo luận và thống nhất các thành phần thang đo của vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện (TQM), năng lực đổi mới và hiệu quả kinh doanh cần nghiên cứu trong đề tài trên cơ sở kết quả tổng hợp lấy ý kiến chuyên gia,

3.6.1 Thành phần thang đo vốn tri thức

3.6.1.1 Thành phần thang đo vốn nhân lực (Human capital – HC)

TT	MS	Nội dung trước lấy ý kiến	Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung sau lấy ý kiến (Chọn và điều chỉnh)
1	HC1	Nhân viên khách sạn hợp tác tốt để giải quyết vấn đề.	11/11	0/11	Nhân viên khách sạn hợp tác tốt để giải quyết vấn đề,
2	HC2	Nhân viên của khách sạn hiểu rõ thị trường mục tiêu và khách hàng,	11/11	0/11	Nhân viên của khách sạn hiểu rõ thị trường mục tiêu và khách hàng,
3	HC3	Khách sạn chủ động phát triển những ý tưởng và sản phẩm mới.	9/11	2/11	Nhân viên khách sạn chủ động phát triển những ý tưởng và sản phẩm mới,
4	HC4	Nhân viên của công ty chúng tôi có kỹ năng chuyên môn tốt và sáng tạo trong công việc.	10/11	1/11	Nhân viên của khách sạn có kỹ năng chuyên môn tốt và sáng tạo trong công việc,
5	HC5	Khách sạn có chương trình đào tạo được thiết kế tốt cho nhân viên	11/11	0/11	Khách sạn có chương trình đào tạo được thiết kế tốt cho nhân viên

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

3.6.1.2 Thành phần thang đo Vốn cấu trúc (Structural capital- SC)

TT	MS	Nội dung trước lấy ý kiến	Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung sau lấy ý kiến (Chọn và điều chỉnh)
1	SC1	Khách sạn sử dụng hệ thống quản lý tốt nhất và tích hợp nhất để phục vụ khách hàng.	11/11	0/11	Khách sạn sử dụng hệ thống quản lý hiện đại để phục vụ khách hàng,
2	SC2	Hệ thống và quy trình tổ chức của khách sạn hỗ trợ đổi mới.	11/11	0/11	Hệ thống và quy trình tổ chức của khách sạn hỗ trợ đổi mới,
3	SC3	Cấu trúc tổ chức của khách sạn giúp nhân viên dễ hợp tác với nhau hơn.	11/11	0/11	Cấu trúc tổ chức của khách sạn giúp nhân viên dễ hợp tác với nhau hơn,
4	SC4	Văn hóa và môi trường làm việc của tổ chức khách sạn linh hoạt và thoải mái.	11/11	0/11	Văn hóa và môi trường làm việc của tổ chức khách sạn linh hoạt và thân thiện,

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

3.6.1.3 Thành phần thang đo Vốn xã hội (Social Capital- SCC)

TT	MS	Nội dung trước lấy ý kiến	Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung sau lấy ý kiến (Chọn và điều chỉnh)
1	SCC1	Khách sạn luôn nỗ lực tạo ra và duy trì văn hóa tổ chức trên thị trường.	11/11	0/11	Khách sạn luôn nỗ lực tạo ra và duy trì văn hóa tổ chức trên thị trường,
2	SCC2	Khách sạn luôn xem xét sức khỏe môi trường và lợi ích xã hội cộng đồng trong mọi kế hoạch, phát triển và triển khai dự án	11/11	0/11	Hoạt động khách sạn hướng đến cộng đồng và trách nhiệm xã hội,
3	SCC3	Nhân viên của khách sạn có kỹ năng và hợp tác với nhau để đánh giá và giải quyết vấn đề.	11/11	0/11	Nhân viên của khách sạn có kỹ năng và hợp tác với nhau để đánh giá và giải quyết vấn đề,
4	SCC4	Nhân viên khách sạn hợp tác với khách hàng, nhà cung cấp, đối tác liên minh, v.v, để phát triển các giải pháp.	11/11	0/11	Nhân viên khách sạn hợp tác với khách hàng, nhà cung cấp, đối tác liên minh, v.v, để phát triển các giải pháp,

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

3.6.1.4 Thành phần thang đo Vốn công nghệ (Technological capital- TC)

TT	MS	Nội dung trước lấy ý kiến	Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung sau lấy ý kiến (Chọn và điều chỉnh)
1	TC1	Khách sạn của chúng tôi, kiến thức công nghệ dễ hiểu, dễ chuyển giao và dễ sử dụng.	11/11	0/11	Khách sạn có hệ thống công nghệ dễ sử dụng,
2	TC2	Khách sạn có nhiều khái niệm công nghệ hữu ích cho sự đổi mới.	11/11	0/11	Khách sạn có nhiều khái niệm công nghệ hữu ích cho sự đổi mới,
3	TC3	Khách sạn có đội ngũ nhân viên lành nghề, chuyên nghiệp cần thiết cho đổi mới công nghệ.	11/11	0/11	Khách sạn có đội ngũ nhân viên lành nghề, chuyên nghiệp cần thiết cho đổi mới công nghệ,
4	TC4	Khách sạn có đủ ngân sách cho phát triển công nghệ.	11/11	0/11	Khách sạn có đủ ngân sách cho phát triển công nghệ,

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

3.6.2 Thành phần thang đo Quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management -TQM)

3.6.2.1 Thành phần thang đo Lãnh đạo (Leadership- LD)

TT	MS	Nội dung trước lấy ý kiến	Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung sau lấy ý kiến (Chọn và điều chỉnh)
1	LD1	Các nhà quản trị xây dựng chiến lược phát triển cho khách sạn.	11/11	0/11	Các nhà quản trị xây dựng chiến lược phát triển cho khách sạn,
2	LD2	Lãnh đạo chú trọng đầu tư dài hạn cho khách sạn	11/11	0/11	Lãnh đạo chú trọng đầu tư dài hạn cho khách sạn
3	LD3	Nhà quản lý xác định mục tiêu chất lượng rõ ràng cho kế hoạch phát triển dài hạn.	11/11	0/11	Nhà quản lý xác định mục tiêu chất lượng rõ ràng cho kế hoạch phát triển dài hạn,
4	LD4	Quản lý cấp cao cho phép nhân viên tự thực hiện hành động cần thiết cho công việc.	11/11	0/11	Quản lý trao quyền cho nhân viên chủ động thực hiện công việc

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

3.6.2.2 Thành phần thang đo Đào tạo (Training/ Education/ Learning- TEL)

TT	MS	Nội dung trước lấy ý kiến	Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung sau lấy ý kiến (Chọn và điều chỉnh)
1	TEL1	Nhà quản lý đảm bảo tất cả nhân viên đều được đào tạo và có thể hoàn thành nhiệm vụ được giao.	11/11	0/11	Nhà quản lý đảm bảo nhân viên được đào tạo để đáp ứng yêu cầu công việc,
2	TEL2	Nhà quản lý tham gia các khóa đào tạo điều hành, quản lý và chuyên môn.	11/11	0/11	Nhà quản lý tham gia các khóa đào tạo điều hành, quản lý và chuyên môn,
3	TEL3	Quản lý cấp cao thiết lập môi trường khuyến khích học tập liên tục.	11/11	0/11	Quản lý cấp cao thiết lập môi trường khuyến khích học tập liên tục,
4	TEL4	Nhân viên được đào tạo theo nguyên tắc chất lượng.	11/11	0/11	Nhân viên được đào tạo theo nguyên tắc chất lượng,

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

3.6.2.3 Thành phần thang đo Hoàn thành công việc của nhân viên (Employee fulfillment-EF)

TT	MS	Nội dung trước lấy ý kiến	Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung sau lấy ý kiến (Chọn và điều chỉnh)
1	EF1	Nhân viên được giao trách nhiệm và quyền hạn phục vụ khách hàng tốt nhất.	11/11	0/11	Nhân viên được giao trách nhiệm và quyền hạn phục vụ khách hàng tốt nhất.
2	EF2	Nhân viên luôn tận tụy với công việc.	11/11	0/11	Nhân viên luôn tận tụy với công việc.
3	EF3	Nhà quản lý luôn tạo ra môi trường làm việc phù hợp để khuyến khích nhân viên đạt được hiệu quả cao.	11/11	0/11	Nhà quản lý luôn tạo ra môi trường làm việc phù hợp để khuyến khích nhân viên đạt được hiệu quả cao.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

3.6.2.4 Thành phần thang đo Tập trung vào khách hàng (Customer focus- CF)

TT	MS	Nội dung trước lấy ý kiến	Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung sau lấy ý kiến (Chọn và điều chỉnh)
1	CF1	Hoạt động khách sạn hướng đến làm hài lòng khách hàng.	11/11	0/11	Hoạt động khách sạn hướng đến làm hài lòng khách hàng.
2	CF2	Sản phẩm, dịch vụ của khách sạn chú trọng đáp ứng yêu cầu của khách hàng.	11/11	0/11	Sản phẩm, dịch vụ của khách sạn chú trọng đáp ứng yêu cầu của khách hàng.
3	CF3	Ý kiến phản hồi của khách hàng được sử dụng để xác định yêu cầu của họ.	11/11	0/11	Ý kiến phản hồi của khách hàng được sử dụng để xác định yêu cầu của họ.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

3.6.2.5 Thành phần thang đo Cải tiến liên tục (Continuous improvement- CI)

TT	MS	Nội dung trước lấy ý kiến	Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung sau lấy ý kiến (Chọn và điều chỉnh)
1	CI1	Khách sạn khuyến khích việc nghiên cứu và cải tiến liên tục tất cả	11/11	0/11	Khách sạn khuyến khích việc nghiên cứu và cải tiến liên tục tất cả

		sản phẩm, dịch vụ và quy trình làm việc.			cả sản phẩm, dịch vụ và quy trình làm việc.
2	CI2	Quản lý luôn lắng nghe, ghi nhận đề xuất thay đổi, cải tiến từ nhân viên.	11/11	0/11	Quản lý luôn lắng nghe, ghi nhận đề xuất thay đổi, cải tiến từ nhân viên.
3	CI3	Khách sạn có chính sách ghi nhận và khuyến khích cải tiến từ nhân viên.	11/11	0/11	Khách sạn có chính sách ghi nhận và khuyến khích cải tiến từ nhân viên.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

3.6.2.6 Thành phần thang đo Quản lý chất lượng nhà cung cấp (Supplier quality management - SQM)

TT	MS	Nội dung trước lấy ý kiến	Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung sau lấy ý kiến (Chọn và điều chỉnh)
1	SQM1	Khách sạn đánh giá cao các nhà cung cấp có chương trình đảm bảo chất lượng sản phẩm của họ.	11/11	0/11	Khách sạn đánh giá cao các nhà cung cấp có chương trình đảm bảo chất lượng sản phẩm của họ.
2	SQM2	Khách sạn quan tâm nhiều hơn đến việc phát triển mối quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp chất lượng và uy tín.	11/11	0/11	Khách sạn chú trọng nhà cung cấp có chất lượng, uy tín.
3	SQM3	Chất lượng là tiêu chí quan trọng hơn chi phí khi lựa chọn nhà cung cấp.	11/11	0/11	Chất lượng là tiêu chí quan trọng hơn chi phí khi lựa chọn nhà cung cấp.
4	SQM4	Khách sạn có chính sách hỗ trợ các nhà cung cấp trong việc cải thiện chất lượng,	8/11	3/11	Khách sạn có chính sách hỗ trợ các nhà cung cấp trong việc cải thiện chất lượng.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

3.6.2.7 Thành phần thang đo Quản lý quy trình (Process management - PI)

TT	MS	Nội dung trước lấy ý kiến	Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung sau lấy ý kiến (Chọn và điều chỉnh)
1	PI1	Khách sạn rất quan tâm đến việc phòng ngừa những sai sót trong dịch vụ.	11/11	0/11	Khách sạn rất quan tâm đến việc phòng ngừa những sai sót trong dịch vụ.
2	PI2	Quy trình làm việc của khách sạn được đo lường chất lượng trong từng bước thực hiện,	11/11	0/11	Quy trình làm việc của khách sạn được đảm bảo chất lượng.
3	PI3	Khách sạn sử dụng kiểm tra thường xuyên để kiểm soát chất lượng.	11/11	0/11	Khách sạn sử dụng kiểm tra thường xuyên để kiểm soát chất lượng.
4	PI4	Khách sạn có quy trình chuẩn hóa hướng dẫn cho nhân viên.	10/11	1/11	Khách sạn có quy trình chuẩn hóa hướng dẫn cho nhân viên.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

3.6.3 Thành phần thang đo năng lực đổi mới (*Innovation Capability - INC*)

TT	MS	Nội dung trước lấy ý kiến	Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung sau lấy ý kiến (Chọn và điều chỉnh)
1	INC1	Khách sạn có khả năng cung cấp sản phẩm, dịch vụ, quy trình mới đáp ứng cho khách hàng.	11/11	0/11	Khách sạn có khả năng cung cấp sản phẩm, dịch vụ, quy trình mới đáp ứng cho khách hàng.
2	INC2	Khách sạn có khả năng tổ chức nguồn lực mới, quy trình mới cho cải tiến hoạt động.	11/11	0/11	Khách sạn có khả năng tổ chức nguồn lực mới, quy trình mới cho cải tiến hoạt động.
3	INC3	Khách sạn có năng lực điều chỉnh sản phẩm/dịch vụ và công nghệ để đáp ứng nhu cầu trong tương lai.	11/11	0/11	Khách sạn có năng lực điều chỉnh sản phẩm/dịch vụ và công nghệ để đáp ứng nhu cầu trong tương lai.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

3.6.4 Thành phần thang đo Hiệu quả kinh doanh (*Business performance - BP*)

TT	MS	Nội dung trước lấy ý kiến	Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung sau lấy ý kiến (Chọn và điều chỉnh)
1	BP1	Khách sạn có doanh thu và lợi nhuận tốt,	11/11	0/11	Khách sạn có doanh thu và lợi nhuận tăng,
2	BP2	Khách hàng hài lòng với sản phẩm, dịch vụ của khách sạn,	11/11	0/11	Khách hàng hài lòng với sản phẩm, dịch vụ của khách sạn,
3	BP3	Nhân viên làm việc hiệu quả và gắn bó lâu dài với khách sạn,	11/11	0/11	Nhân viên làm việc hiệu quả và gắn bó lâu dài với khách sạn,
4	BP4	Nhóm chuyên gia đề xuất và tác giả thống nhất bổ sung thành phần thang đo Hiệu quả kinh doanh	7/11		Tỷ lệ bình quân công suất phòng tăng,

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

Cuộc họp kết thúc vào lúc 11 giờ 00 phút cùng ngày./.

ĐẠI DIỆN NHÓM CHUYÊN GIA

CHỦ TRÌ

TỔNG KẾT THANG ĐO DÙNG CHO KHẢO SÁT ĐỊNH LƯỢNG SƠ BỘ

TT	MS	Nội dung trước lấy ý kiến	Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung sau lấy ý kiến (Chọn và điều chỉnh)
<i>Thành phần thang đo vốn tri thức</i>					
<i>Thành phần thang đo vốn nhân lực (Human capital – HC)</i>					
1	HC1	Nhân viên khách sạn hợp tác tốt để giải quyết vấn đề,	11/11	0/11	Nhân viên khách sạn hợp tác tốt để giải quyết vấn đề,
2	HC2	Nhân viên của khách sạn hiểu rõ thị trường mục tiêu và khách hàng,	11/11	0/11	Nhân viên của khách sạn hiểu rõ thị trường mục tiêu và khách hàng,
3	HC3	Khách sạn chủ động phát triển những ý tưởng và sản phẩm mới,	9/11	2/11	Nhân viên khách sạn chủ động phát triển những ý tưởng và sản phẩm mới,
4	HC4	Nhân viên của công ty chúng tôi có kỹ năng chuyên môn tốt và sáng tạo trong công việc,	10/11	1/11	Nhân viên của khách sạn có kỹ năng chuyên môn tốt và sáng tạo trong công việc,
5	HC5	Khách sạn có chương trình đào tạo được thiết kế tốt cho nhân viên	11/11	0/11	Khách sạn có chương trình đào tạo được thiết kế tốt cho nhân viên
<i>Thành phần thang đo Vốn cấu trúc (Structural capital- SC)</i>					
6	SC1	Khách sạn sử dụng hệ thống quản lý tốt nhất và tích hợp nhất để phục vụ khách hàng,	11/11	0/11	Khách sạn sử dụng hệ thống quản lý hiện đại để phục vụ khách hàng,
7	SC2	Hệ thống và quy trình tổ chức của khách sạn hỗ trợ đổi mới,	11/11	0/11	Hệ thống và quy trình tổ chức của khách sạn hỗ trợ đổi mới,
8	SC3	Cấu trúc tổ chức của khách sạn giúp nhân viên dễ hợp tác với nhau hơn,	11/11	0/11	Cấu trúc tổ chức của khách sạn giúp nhân viên dễ hợp tác với nhau hơn,
9	SC4	Văn hóa và môi trường làm việc của tổ chức khách sạn linh hoạt và thoải mái,	11/11	0/11	Văn hóa và môi trường làm việc của tổ chức khách sạn linh hoạt và thân thiện,
<i>Thành phần thang đo Vốn xã hội (Social Capital- SCC)</i>					
10	SCC1	Khách sạn luôn nỗ lực tạo ra và duy trì văn hóa tổ chức trên thị trường,	11/11	0/11	Khách sạn luôn nỗ lực tạo ra và duy trì văn hóa tổ chức trên thị trường,
11	SCC2	Khách sạn luôn xem xét sức khỏe môi trường và lợi ích xã hội công cộng trong mọi kế hoạch, phát triển và triển khai dự án	11/11	0/11	Hoạt động khách sạn hướng đến cộng đồng và trách nhiệm xã hội,

TT	MS	Nội dung trước lấy ý kiến	Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung sau lấy ý kiến (Chọn và điều chỉnh)
12	SCC3	Nhân viên của khách sạn có kỹ năng và hợp tác với nhau để đánh giá và giải quyết vấn đề,	11/11	0/11	Nhân viên của khách sạn có kỹ năng và hợp tác với nhau để đánh giá và giải quyết vấn đề,
13	SCC4	Nhân viên khách sạn hợp tác với khách hàng, nhà cung cấp, đối tác liên minh, v.v, để phát triển các giải pháp,	11/11	0/11	Nhân viên khách sạn hợp tác với khách hàng, nhà cung cấp, đối tác liên minh, v.v, để phát triển các giải pháp,
Thành phần thang đo Vốn công nghệ (Technological capital- TC)					
14	TC1	Khách sạn của chúng tôi, kiến thức công nghệ dễ hiểu, dễ chuyển giao và dễ sử dụng,	11/11	0/11	Khách sạn có hệ thống công nghệ dễ sử dụng,
15	TC2	Khách sạn có nhiều khái niệm công nghệ hữu ích cho sự đổi mới,	11/11	0/11	Khách sạn có nhiều khái niệm công nghệ hữu ích cho sự đổi mới,
16	TC3	Khách sạn có đội ngũ nhân viên lành nghề, chuyên nghiệp cần thiết cho đổi mới công nghệ,	11/11	0/11	Khách sạn có đội ngũ nhân viên lành nghề, chuyên nghiệp cần thiết cho đổi mới công nghệ,
17	TC4	Khách sạn có đủ ngân sách cho phát triển công nghệ,	11/11	0/11	Khách sạn có đủ ngân sách cho phát triển công nghệ,
Thành phần thang đo Quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management -TQM)					
Thành phần thang đo Lãnh đạo (Leadership- LD)					
18	LD1	Các nhà quản trị xây dựng chiến lược phát triển cho khách sạn,	11/11	0/11	Các nhà quản trị xây dựng chiến lược phát triển cho khách sạn,
19	LD2	Lãnh đạo chú trọng đầu tư dài hạn cho khách sạn	11/11	0/11	Lãnh đạo chú trọng đầu tư dài hạn cho khách sạn
20	LD3	Nhà quản lý xác định mục tiêu chất lượng rõ ràng cho kế hoạch phát triển dài hạn,	11/11	0/11	Nhà quản lý xác định mục tiêu chất lượng rõ ràng cho kế hoạch phát triển dài hạn,
21	LD4	Quản lý cấp cao cho phép nhân viên tự thực hiện hành động cần thiết cho công việc,	11/11	0/11	Quản lý trao quyền cho nhân viên chủ động thực hiện công việc
Thành phần thang đo Đào tạo (Training/ Education/ Learning- TEL)					
22	TEL1	Nhà quản lý đảm bảo tất cả nhân viên đều được đào tạo và có thể hoàn thành nhiệm vụ được giao,	11/11	0/11	Nhà quản lý đảm bảo nhân viên được đào tạo để đáp ứng yêu cầu công việc,

TT	MS	Nội dung trước lấy ý kiến	Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung sau lấy ý kiến (Chọn và điều chỉnh)
23	TEL2	Nhà quản lý tham gia các khóa đào tạo điều hành, quản lý và chuyên môn,	11/11	0/11	Nhà quản lý tham gia các khóa đào tạo điều hành, quản lý và chuyên môn,
24	TEL3	Quản lý cấp cao thiết lập môi trường khuyến khích học tập liên tục,	11/11	0/11	Quản lý cấp cao thiết lập môi trường khuyến khích học tập liên tục,
25	TEL4	Nhân viên được đào tạo theo nguyên tắc chất lượng,	11/11	0/11	Nhân viên được đào tạo theo nguyên tắc chất lượng,
<i>Thành phần thang đo Hoàn thành công việc của nhân viên (Employee fulfillment-EF)</i>					
26	EF1	Nhân viên được giao trách nhiệm và quyền hạn phục vụ khách hàng tốt nhất,	11/11	0/11	Nhân viên được giao trách nhiệm và quyền hạn phục vụ khách hàng tốt nhất,
27	EF2	Nhân viên luôn tận tụy với công việc,	11/11	0/11	Nhân viên luôn tận tụy với công việc,
28	EF3	Nhà quản lý luôn tạo ra môi trường làm việc phù hợp để khuyến khích nhân viên đạt được hiệu quả cao,	11/11	0/11	Nhà quản lý luôn tạo ra môi trường làm việc phù hợp để khuyến khích nhân viên đạt được hiệu quả cao,
<i>Thành phần thang đo Tập trung vào khách hàng (Customer focus- CF)</i>					
29	CF1	Hoạt động khách sạn hướng đến làm hài lòng khách hàng,	11/11	0/11	Hoạt động khách sạn hướng đến làm hài lòng khách hàng,
30	CF2	Sản phẩm, dịch vụ của khách sạn chú trọng đáp ứng yêu cầu của khách hàng,	11/11	0/11	Sản phẩm, dịch vụ của khách sạn chú trọng đáp ứng yêu cầu của khách hàng,
31	CF3	Ý kiến phản hồi của khách hàng được sử dụng để xác định yêu cầu của họ,	11/11	0/11	Ý kiến phản hồi của khách hàng được sử dụng để xác định yêu cầu của họ,
<i>Thành phần thang đo Cải tiến liên tục (Continuous improvement- CI)</i>					
32	CI1	Khách sạn khuyến khích việc nghiên cứu và cải tiến liên tục tất cả sản phẩm, dịch vụ và quy trình làm việc,	11/11	0/11	Khách sạn khuyến khích việc nghiên cứu và cải tiến liên tục tất cả sản phẩm, dịch vụ và quy trình làm việc,
33	CI2	Quản lý luôn lắng nghe, ghi nhận đề xuất thay đổi, cải tiến từ nhân viên,	11/11	0/11	Quản lý luôn lắng nghe, ghi nhận đề xuất thay đổi, cải tiến từ nhân viên,
34	CI3	Khách sạn có chính sách ghi nhận	11/11	0/11	Khách sạn có chính sách ghi nhận

TT	MS	Nội dung trước lấy ý kiến	Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung sau lấy ý kiến (Chọn và điều chỉnh)
		và khuyến khích cải tiến từ nhân viên,			và khuyến khích cải tiến từ nhân viên,
<i>Thành phần thang đo Quản lý chất lượng nhà cung cấp (Supplier quality management - SQM)</i>					
35	SQM1	Khách sạn đánh giá cao các nhà cung cấp có chương trình đảm bảo chất lượng sản phẩm của họ,	11/11	0/11	Khách sạn đánh giá cao các nhà cung cấp có chương trình đảm bảo chất lượng sản phẩm của họ,
36	SQM2	Khách sạn quan tâm nhiều hơn đến việc phát triển mối quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp chất lượng và uy tín,	11/11	0/11	Khách sạn chú trọng nhà cung cấp có chất lượng, uy tín,
37	SQM3	Chất lượng là tiêu chí quan trọng hơn chi phí khi lựa chọn nhà cung cấp,	11/11	0/11	Chất lượng là tiêu chí quan trọng hơn chi phí khi lựa chọn nhà cung cấp,
38	SQM4	Khách sạn có chính sách hỗ trợ các nhà cung cấp trong việc cải thiện chất lượng,	8/11	3/11	Khách sạn có chính sách hỗ trợ các nhà cung cấp trong việc cải thiện chất lượng,
<i>Thành phần thang đo Quản lý quy trình (Process management - PI)</i>					
39	PI1	Khách sạn rất quan tâm đến việc phòng ngừa những sai sót trong dịch vụ,	11/11	0/11	Khách sạn rất quan tâm đến việc phòng ngừa những sai sót trong dịch vụ,
40	PI2	Quy trình làm việc của khách sạn được đo lường chất lượng trong từng bước thực hiện,	11/11	0/11	Quy trình làm việc của khách sạn được đảm bảo chất lượng,
41	PI3	Khách sạn sử dụng kiểm tra thường xuyên để kiểm soát chất lượng,	11/11	0/11	Khách sạn sử dụng kiểm tra thường xuyên để kiểm soát chất lượng,
42	PI4	Khách sạn có quy trình chuẩn hóa hướng dẫn cho nhân viên,	10/11	1/11	Khách sạn có quy trình chuẩn hóa hướng dẫn cho nhân viên,
<i>Thành phần thang đo năng lực đổi mới (Innovation Capability - INC)</i>					
43	INC1	Khách sạn có khả năng cung cấp sản phẩm, dịch vụ, quy trình mới đáp ứng cho khách hàng,	11/11	0/11	Khách sạn có khả năng cung cấp sản phẩm, dịch vụ, quy trình mới đáp ứng cho khách hàng,
44	INC2	Khách sạn có khả năng tổ chức nguồn lực mới, quy trình mới cho cải tiến hoạt động,	11/11	0/11	Khách sạn có khả năng tổ chức nguồn lực mới, quy trình mới cho cải tiến hoạt động,
45	INC3	Khách sạn có năng lực điều chỉnh	11/11	0/11	Khách sạn có năng lực điều chỉnh

TT	MS	Nội dung trước lấy ý kiến	Đồng ý	Bác bỏ	Nội dung sau lấy ý kiến (Chọn và điều chỉnh)
		sản phẩm/dịch vụ và công nghệ để đáp ứng nhu cầu trong tương lai,			sản phẩm/dịch vụ và công nghệ để đáp ứng nhu cầu trong tương lai,
<i>Thành phần thang đo Hiệu quả kinh doanh (Business performance - BP)</i>					
46	BP1	Khách sạn có doanh thu và lợi nhuận tốt,	11/11	0/11	Khách sạn có doanh thu và lợi nhuận tăng,
47	BP2	Khách hàng hài lòng với sản phẩm, dịch vụ của khách sạn,	11/11	0/11	Khách hàng hài lòng với sản phẩm, dịch vụ của khách sạn,
48	BP3	Nhân viên làm việc hiệu quả và gắn bó lâu dài với khách sạn,	11/11	0/11	Nhân viên làm việc hiệu quả và gắn bó lâu dài với khách sạn,
49	BP4	Nhóm chuyên gia đề xuất và tác giả thống nhất bổ sung thành phần thang đo Hiệu quả kinh doanh	7/11		Tỷ lệ bình quân công suất phòng tăng,

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2023)

Tp.HCM, ngày tháng năm 202...

PHIẾU KHẢO SÁT ĐỊNH LƯỢNG SƠ BỘ
(Phiếu khảo sát - Dành cho Ban lãnh đạo khách sạn)

Kính chào Quý Anh/Chị,

Tên hiện là nghiên cứu sinh ngành Quản trị Kinh doanh tại trường ĐH Tp.HCM.
Hiện nay, tôi đang tiến hành nghiên cứu về **Tác động của vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện đến hiệu quả kinh doanh thông qua năng lực đổi mới của ngành khách sạn Tp.HCM**

Xin Quý Anh/ Chị dành thời gian để đọc và giúp chúng tôi hoàn thành bảng câu hỏi. Chúng tôi cam kết rằng thông tin Quý Anh/ Chị cung cấp được bảo mật và chỉ dành cho mục đích nghiên cứu.

Kính chúc Quý Anh/ Chị sức khỏe và thành công, xin trân trọng cảm ơn.

Quý Anh/ Chị vui lòng đánh dấu (X) vào các nội dung dưới đây:

I. CÂU HỎI SÀNG LỌC

1 Tên, địa chỉ khách sạn:
.....

Email:**SĐT:**.....,

2. Xếp hạng khách sạn của Anh/ Chị

1. 1 sao: ☐ 2. 2 sao: ☐ 3. 3 sao: ☐ 4. 4 sao: ☐ 5. 5 sao: ☐

☐ Khác: (nếu có).....,

3. Thời gian hoạt động của khách sạn Anh/ Chị

1. Dưới 5 năm: ☐ 2. Từ 5 – 10 năm: ☐ 3. Trên 10 năm: ☐

4. Quy mô nhân viên của khách sạn Anh/ Chị

Dưới 10 nhân sự: ☐ 2. Từ 10 - 30 nhân sự: ☐ 3. Trên 30 nhân sự: ☐

5. Anh/Chị là thành viên Ban lãnh đạo của khách sạn

Đúng: ☐ Không: ☐

☐ Khác:.....,

6. Khách sạn Anh/Chị đã triển khai quản lý chất lượng toàn diện

Có: ☐ Không: ☐

II. THÔNG TIN CÁ NHÂN

Giới tính

1. Nam: ☐ 2. Nữ: ☐

Độ tuổi

1. Dưới 30 tuổi: ☐ 2. Từ 30 – 40 tuổi: ☐ 3. Trên 40 tuổi: ☐

Trình độ học vấn

1. Trung cấp: ☐ 2. Cao đẳng: ☐ 3. Đại học: ☐ 4. Sau đại học: ☐

III. NỘI DUNG KHẢO SÁT

Anh/ Chị vui lòng đánh dấu (x) vào các ô số dưới đây để trả lời theo các mức độ sau:

(1) Hoàn toàn không đồng ý; (2) Không đồng ý; (3) Không ý kiến; (4) Đồng ý; (5)

Hoàn toàn đồng ý

Ký hiệu	Nội dung	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
HC	Thang đo vốn nhân lực (Human capital – HC)					
HC1	Nhân viên khách sạn hợp tác tốt để giải quyết vấn đề.					
HC2	Nhân viên của khách sạn hiểu rõ thị trường mục tiêu và khách hàng.					
HC3	Nhân viên khách sạn chủ động phát triển những ý tưởng và sản phẩm mới.					
HC4	Nhân viên của khách sạn có kỹ năng chuyên môn tốt và sáng tạo trong công việc.					
HC5	Khách sạn có chương trình đào tạo được thiết kế tốt cho nhân viên					
SC	Thang đo Vốn cấu trúc (Structural capital- SC)					
SC1	Khách sạn sử dụng hệ thống quản lý hiện đại để phục vụ khách hàng.					
SC2	Hệ thống và quy trình tổ chức của khách sạn hỗ trợ đổi mới.					
SC3	Cấu trúc tổ chức của khách sạn giúp nhân viên dễ hợp tác với nhau hơn.					
SC4	Văn hóa và môi trường làm việc của tổ chức khách sạn linh hoạt và thân thiện.					

Ký hiệu	Nội dung	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
SCC	Thang đo Vốn xã hội (Social Capital- SCC)					
SCC1	Khách sạn luôn nỗ lực tạo ra và duy trì văn hóa tổ chức trên thị trường.					
SCC2	Hoạt động khách sạn hướng đến cộng đồng và trách nhiệm xã hội.					
SCC3	Nhân viên của khách sạn có kỹ năng và hợp tác với nhau để đánh giá và giải quyết vấn đề.					
SCC4	Nhân viên khách sạn hợp tác với khách hàng, nhà cung cấp, đối tác liên minh, v.v, để phát triển các giải pháp.					
TC	Thang đo Vốn công nghệ (Technological capital- TC)					
TC1	Khách sạn có hệ thống công nghệ dễ sử dụng.					
TC2	Khách sạn có nhiều khái niệm công nghệ hữu ích cho sự đổi mới.					
TC3	Khách sạn có đội ngũ nhân viên lành nghề, chuyên nghiệp cần thiết cho đổi mới công nghệ.					
TC4	Khách sạn có đủ ngân sách cho phát triển công nghệ.					
LĐ	Thang đo Lãnh đạo (Leadership - LĐ)					
LĐ1	Các nhà quản trị xây dựng chiến lược phát triển cho khách sạn.					
LĐ2	Lãnh đạo chú trọng đầu tư dài hạn cho khách sạn					
LĐ3	Nhà quản lý xác định mục tiêu chất lượng rõ ràng cho kế hoạch phát triển dài hạn.					
LĐ4	Quản lý trao quyền cho nhân viên chủ động thực hiện công việc					
TEL	Thang đo Đào tạo (Training/ Education/ Learning- TEL)					
TEL1	Nhà quản lý đảm bảo nhân viên được đào tạo để đáp ứng yêu cầu công việc.					
TEL2	Nhà quản lý tham gia các khóa đào tạo điều hành, quản lý và chuyên môn.					

Ký hiệu	Nội dung	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
TEL3	Quản lý cấp cao thiết lập môi trường khuyến khích học tập liên tục.					
TEL4	Nhân viên được đào tạo theo nguyên tắc chất lượng.					
EF	Thang đo Hoàn thành công việc của nhân viên (Employee fulfillment-EF)					
EF1	Nhân viên được giao trách nhiệm và quyền hạn phục vụ khách hàng tốt nhất.					
EF2	Nhân viên luôn tận tụy với công việc.					
EF3	Nhà quản lý luôn tạo ra môi trường làm việc phù hợp để khuyến khích nhân viên đạt được hiệu quả cao.					
CF	Thang đo Tập trung vào khách hàng (Customer focus - CF)					
CF1	Hoạt động khách sạn hướng đến làm hài lòng khách hàng.					
CF2	Sản phẩm, dịch vụ của khách sạn chú trọng đáp ứng yêu cầu của khách hàng.					
CF3	Ý kiến phản hồi của khách hàng được sử dụng để xác định yêu cầu của họ.					
CI	Thang đo Cải tiến liên tục (Continuous improvement- CI)					
CI1	Khách sạn khuyến khích việc nghiên cứu và cải tiến liên tục tất cả sản phẩm, dịch vụ và quy trình làm việc.					
CI2	Quản lý luôn lắng nghe, ghi nhận đề xuất thay đổi, cải tiến từ nhân viên.					
CI3	Khách sạn có chính sách ghi nhận và khuyến khích cải tiến từ nhân viên.					
SQM	Thang đo Quản lý chất lượng nhà cung cấp (Supplier quality management - SQM)					
SQM1	Khách sạn đánh giá cao các nhà cung cấp có chương trình đảm bảo chất lượng sản phẩm của họ.					
SQM2	Khách sạn chú trọng nhà cung cấp có chất lượng, uy tín.					

Ký hiệu	Nội dung	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
SQM3	Chất lượng là tiêu chí quan trọng hơn chi phí khi lựa chọn nhà cung cấp.					
SQM4	Khách sạn có chính sách hỗ trợ các nhà cung cấp trong việc cải thiện chất lượng.					
PI	Thang đo Quản lý quy trình (Process management - PI)					
PI1	Khách sạn rất quan tâm đến việc phòng ngừa những sai sót trong dịch vụ.					
PI2	Quy trình làm việc của khách sạn được đảm bảo chất lượng.					
PI3	Khách sạn sử dụng kiểm tra thường xuyên để kiểm soát chất lượng.					
PI4	Khách sạn có quy trình chuẩn hóa hướng dẫn cho nhân viên.					
INC	Thang đo năng lực đổi mới (Innovation Capability - INC)					
INC1	Khách sạn có khả năng cung cấp sản phẩm, dịch vụ, quy trình mới đáp ứng cho khách hàng.					
INC2	Khách sạn có khả năng tổ chức nguồn lực mới, quy trình mới cho cải tiến hoạt động.					
INC3	Khách sạn có năng lực điều chỉnh sản phẩm/dịch vụ và công nghệ để đáp ứng nhu cầu trong tương lai.					
BP	Thang đo Hiệu quả kinh doanh (Business performance - BP)					
BP1	Khách sạn có doanh thu và lợi nhuận tăng.					
BP2	Khách hàng hài lòng với sản phẩm, dịch vụ của khách sạn.					
BP3	Nhân viên làm việc hiệu quả và gắn bó lâu dài với khách sạn.					
BP4	Tỷ lệ bình quân công suất phòng tăng.					

Trân trọng cảm ơn Quý Anh/Chị!

**Người được khảo sát
KÝ TÊN**

PHỤ LỤC 5

KẾT QUẢ THỐNG KÊ CÁC Ý KIẾN TRẢ LỜI CHO CÁC PHÁT BIỂU CỦA THANG ĐO SƠ BỘ Thống kê các biến độc lập và phụ thuộc

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std, Deviation
HC1	170	1	5	2,91	1,050
HC2	170	1	5	2,86	1,068
HC3	170	1	5	3,09	1,092
HC4	170	1	5	3,05	1,037
HC5	170	1	2	1,13	,337
SC1	170	1	5	3,23	1,104
SC2	170	1	5	3,06	1,083
SC3	170	1	5	3,06	1,170
SC4	170	1	5	1,26	,809
SCC1	170	1	5	3,26	1,183
SCC2	170	1	5	3,14	1,181
SCC3	170	1	5	3,11	1,143
SCC4	170	1	5	3,24	1,024
TC1	170	1	5	2,66	1,431
TC2	170	1	5	2,55	1,423
TC3	170	1	5	2,64	1,433
TC4	170	1	5	1,12	,557
LĐ1	170	1	5	3,39	1,111
LĐ2	170	1	5	3,43	1,161
LĐ3	170	1	5	3,49	1,173
LĐ4	170	1	5	3,49	1,111
TEL1	170	1	5	3,46	1,147
TEL2	170	1	5	3,44	1,206
TEL3	170	1	5	3,65	1,169
TEL4	170	1	5	3,67	1,135

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std, Deviation
EF1	170	1	5	3,63	1,191
EF2	170	1	5	3,55	1,264
EF3	170	1	5	3,65	1,218
CF1	170	1	5	3,77	1,125
CF2	170	1	5	3,56	1,087
CF3	170	1	5	3,48	1,121
CI1	170	1	5	3,51	1,142
CI2	170	1	5	3,39	1,203
CI3	170	1	5	3,49	1,173
SQM1	170	1	5	3,34	1,162
SQM2	170	1	5	3,18	1,165
SQM3	170	1	5	3,20	1,185
SQM4	170	1	5	3,37	,978
PI1	170	1	5	3,38	,973
PI2	170	1	5	3,39	1,027
PI3	170	1	5	3,40	1,034
PI4	170	1	5	3,47	,992
INC1	170	1	5	3,81	1,055
INC2	170	1	5	3,96	,981
INC3	170	1	5	3,81	1,088
BP1	170	1	5	2,86	1,351
BP2	170	1	5	2,81	1,351
BP3	170	1	5	2,85	1,335
BP4	170	1	5	2,95	1,440
Valid N (listwise)	170				

PHỤ LỤC 6

KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH CRONBACH'S ALPHA SƠ BỘ

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's alpha nếu loại biến
<i>HC – Vốn nhân lực: Cronbach's alpha (lần 1) = 0,861</i>				
HC1	10,12	8,720	0,809	0,796
HC2	10,16	8,884	0,757	0,811
HC3	9,94	8,475	0,813	0,794
HC4	9,98	8,544	0,862	0,780
HC5	11,90	14,517	0,085	0,919
<i>HC – Vốn nhân lực: Cronbach's alpha (lần 2) = 0,919</i>				
HC1	8,99	8,408	0,806	0,892
HC2	9,04	8,560	0,753	0,909
HC3	8,81	8,225	0,776	0,895
HC4	8,85	8,351	0,740	0,883
<i>SC - Vốn cấu trúc: Cronbach's alpha (lần 1) = 0,705</i>				
SC1	7,38	4,650	0,739	0,467
SC2	7,54	4,948	0,678	0,516
SC3	7,56	5,395	0,484	0,651
SC4	9,35	8,230	0,111	0,813
<i>SC - Vốn cấu trúc: Cronbach's alpha (lần 2) = 0,813</i>				
SC1	6,12	3,702	0,777	0,623
SC2	6,28	3,861	0,748	0,657
SC3	6,31	4,438	0,491	0,918
<i>SCC - Vốn xã hội: Cronbach's alpha (lần 1) = 0,888</i>				
SCC1	9,46	8,227	0,859	0,815
SCC2	9,59	8,397	0,828	0,828
SCC3	9,61	8,523	0,844	0,822

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's alpha nếu loại biến
SCC4	9,47	10,961	0,511	0,937
<i>TC - Vốn công nghệ: Cronbach's alpha (lần 1) = 0,829</i>				
TC1	6,31	8,143	0,827	0,696
TC2	6,41	8,315	0,805	0,708
TC3	6,32	8,185	0,818	0,701
TC4	7,85	15,665	0,233	0,913
<i>TC - Vốn công nghệ: Cronbach's alpha (lần 2) = 0,913</i>				
TC1	5,19	7,234	0,829	0,873
TC2	5,30	7,395	0,807	0,890
TC3	5,21	7,162	0,841	0,863
<i>LĐ - Lãnh đạo: Cronbach's alpha = 0,885</i>				
LĐ1	10,39	9,246	0,716	0,864
LĐ2	10,38	8,723	0,757	0,849
LĐ3	10,32	8,609	0,766	0,845
LĐ4	10,32	8,989	0,756	0,849
<i>TEL - Đào tạo: Cronbach's alpha = 0,859</i>				
TEL1	10,76	9,095	0,698	0,822
TEL2	10,78	8,648	0,724	0,812
TEL3	10,57	9,039	0,687	0,827
TEL4	10,55	9,113	0,706	0,819
<i>EF - Hoàn thành công việc của nhân viên: Cronbach's alpha = 0,813</i>				
EF1	7,21	4,913	0,666	0,742
EF2	7,29	4,730	0,640	0,770
EF3	7,19	4,710	0,687	0,720
<i>CF - Tập trung vào khách hàng: Cronbach's alpha = 0,840</i>				
CF1	7,07	4,622	0,533	0,935

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's alpha nếu loại biến
CF2	7,26	3,817	0,810	0,673
CF3	7,36	3,746	0,790	0,689
<i>CI - Cải tiến liên tục: Cronbach's alpha = 0,869</i>				
CI1	6,89	4,640	0,787	0,783
CI2	7,01	4,586	0,734	0,831
CI3	6,91	4,720	0,730	0,833
<i>SQM - Quản lý chất lượng nhà cung cấp: Cronbach's alpha = 0,816</i>				
SQM1	9,70	7,395	0,727	0,723
SQM2	9,89	7,646	0,654	0,760
SQM3	9,86	7,507	0,672	0,751
SQM4	9,69	9,328	0,499	0,826
<i>PI - Quản lý quy trình: Cronbach's alpha = 0,873</i>				
PI1	10,26	6,974	0,746	0,831
PI2	10,25	7,007	0,680	0,857
PI3	10,24	6,941	0,687	0,854
PI4	10,17	6,651	0,806	0,807
<i>INC - Năng lực đổi mới: Cronbach's alpha = 0,880</i>				
INC1	7,78	3,568	0,777	0,822
INC2	7,64	3,760	0,812	0,795
INC3	7,78	3,651	0,721	0,875
<i>BP – Hiệu quả kinh doanh: Cronbach's alpha = 0,955</i>				
BP1	8,68	15,484	0,892	0,941
BP2	8,73	15,548	0,889	0,942
BP3	8,66	15,303	0,916	0,934
BP4	8,55	14,852	0,869	0,949

(Nguồn: Tác giả phân tích và tổng hợp, 2024)

PHỤ LỤC 7

KẾT QUẢ PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHÁM PHÁ (EFA) SƠ BỘ

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy,		,737
Bartlett's Test of Sphericity	Approx, Chi-Square	5703,670
	df	1035
	Sig,	,000

Communalities

	Initial	Extraction
BP1	1.000	0.878
BP2	1.000	0.887
BP3	1.000	0.909
BP4	1.000	0.866
CF1	1.000	0.750
CF2	1.000	0.880
CF3	1.000	0.883
CI1	1.000	0.821
CI2	1.000	0.765
CI3	1.000	0.779
EF1	1.000	0.749
EF2	1.000	0.713
EF3	1.000	0.780
HC1	1.000	0.832
HC2	1.000	0.811
HC3	1.000	0.832
HC4	1.000	0.860
INC1	1.000	0.784
INC2	1.000	0.841
INC3	1.000	0.771
LĐ1	1.000	0.727
LĐ2	1.000	0.763
LĐ3	1.000	0.790
LĐ4	1.000	0.774
PI1	1.000	0.757
PI2	1.000	0.697
PI3	1.000	0.714
PI4	1.000	0.846
SC1	1.000	0.904
SC2	1.000	0.875
SC3	1.000	0.680
SCC1	1.000	0.905
SCC2	1.000	0.872
SCC3	1.000	0.864
SCC4	1.000	0.588
SQM1	1.000	0.791
SQM2	1.000	0.662
SQM3	1.000	0.753
SQM4	1.000	0.607
TC1	1.000	0.844
TC2	1.000	0.853
TC3	1.000	0.865
TEL1	1.000	0.766
TEL2	1.000	0.785
TEL3	1.000	0.762
TEL4	1.000	0.797

Extraction Method: Principal Axis Factoring,

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	6.17	13.414	13.414	6.17	13.414	13.414	4.617
2	4.663	10.137	23.551	4.663	10.137	23.551	4.458
3	4.087	8.885	32.436	4.087	8.885	32.436	3.638
4	3.453	7.507	39.943	3.453	7.507	39.943	3.484
5	3.317	7.212	47.154	3.317	7.212	47.154	3.505
6	3.013	6.549	53.704	3.013	6.549	53.704	3.388
7	2.563	5.572	59.276	2.563	5.572	59.276	3.35
8	2.103	4.571	63.847	2.103	4.571	63.847	3.092
9	1.92	4.175	68.022	1.92	4.175	68.022	3.515
10	1.483	3.225	71.247	1.483	3.225	71.247	2.997
11	1.441	3.133	74.379	1.441	3.133	74.379	2.608
12	1.299	2.824	77.204	1.299	2.824	77.204	2.608
13	1.119	2.434	79.637	1.119	2.434	79.637	3.527
14	0.795	1.728	81.365				
15	0.716	1.556	82.921				
16	0.644	1.401	84.322				
17	0.607	1.319	85.641				
18	0.555	1.207	86.848				
19	0.448	0.973	87.822				
20	0.438	0.953	88.774				
21	0.402	0.874	89.648				
22	0.392	0.853	90.5				
23	0.368	0.8	91.3				
24	0.333	0.724	92.023				
25	0.303	0.658	92.682				
26	0.281	0.612	93.293				
27	0.262	0.57	93.863				
28	0.248	0.538	94.401				
29	0.233	0.506	94.908				
30	0.223	0.484	95.392				
31	0.206	0.447	95.839				
32	0.197	0.428	96.267				
33	0.184	0.401	96.668				
34	0.177	0.384	97.052				
35	0.163	0.355	97.407				
36	0.154	0.334	97.741				
37	0.144	0.314	98.055				
38	0.132	0.288	98.342				
39	0.127	0.277	98.62				
40	0.114	0.247	98.866				
41	0.107	0.233	99.1				
42	0.103	0.224	99.324				
43	0.092	0.2	99.524				
44	0.086	0.187	99.711				
45	0.067	0.147	99.858				
46	0.065	0.142	100				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Component Matrix^a

	Component												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
HC3	0.698												
HC1	0.673												
HC2	0.662												
BP4	0.649												
BP1	0.633												
HC4	0.628												
BP3	0.624												
BP2	0.607												
SC2	0.59												
SC1	0.536												
SC3													
TC3		0.748											
TC1		0.687											
TC2		0.685											
SQM2		0.561											
SQM3													
SQM1													
CI2													
SQM4													
CI1													
CI3													
SCC1			0.626	-0.542									
LD3			0.597										
LD2			0.524										
LD1													
SCC3			0.515	-0.601									
SCC2			0.55	-0.6									
SCC4													
PI4					-0.52								
LD4					-0.515								
INC2					0.514								
INC3													
PI1													
INC1													
PI3													
PI2													
TEL4						0.596							
TEL3						0.576							
CF2													
TEL2													
TEL1													
CF3													
CF1													
EF2							0.555						
EF3							0.545						
EF1													

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 13 components extracted.

Pattern Matrix ^a													
	Component												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
BP3	0.952												
BP1	0.924												
BP2	0.919												
BP4	0.892												
HC4		0.905											
HC2		0.904											
HC1		0.89											
HC3		0.794											
SCC1			0.944										
SCC3			0.929										
SCC2			0.924										
SCC4			0.561										
LD2				0.879									
LD3				0.873									
LD1				0.849									
LD4				0.846									
PI4					0.886								
PI3					0.839								
PI1					0.815								
PI2					0.785								
TEL4						0.842							
TEL2						0.835							
TEL3						0.833							
TEL1						0.817							
SQM1							0.908						
SQM3							0.877						
SQM2							0.711						
SQM4							0.558						
CI1								0.883					
CI3								0.862					
CI2								0.82					
TC2									0.882				
TC1									0.882				
TC3									0.87				
INC2										0.868			
INC1										0.858			
INC3										0.839			
CF3											0.884		
CF2											0.881		
CF1											0.811		
EF1												0.856	
EF3												0.85	
EF2												0.834	
SC1													0.945
SC2													0.92
SC3													0.612

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Structure Matrix													
	Component												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
BP3	0.949												
BP2	0.938												
BP1	0.936												
BP4	0.924												
HC4		0.911											
HC1		0.9											
HC3		0.89											0.541
HC2		0.872											
SCC1			0.937										
SCC2			0.925										
SCC3			0.919										
SCC4			0.611										
LD4				0.865									
LD3				0.864									
LD2				0.86									
LD1				0.833									
PI4					0.894								
PI1					0.855								
PI3					0.825								
PI2					0.807								
TEL2						0.845							
TEL4						0.84							
TEL3						0.83							
TEL1						0.829							
SQM1							0.868						
SQM3							0.852						
SQM2							0.787						
SQM4							0.647						
CI1								0.9					
CI3								0.87					
CI2								0.856					
TC3									0.916				
TC1									0.91				
TC2									0.907				
INC2										0.9			
INC1										0.878			
INC3										0.868			
CF3											0.913		
CF2											0.911		
CF1											0.765		
EF3												0.862	
EF1												0.844	
EF2												0.832	
SC1													0.928
SC2													0.919
SC3													0.691

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

PHỤ LỤC 8

THANG ĐO KHẢO SÁT CHÍNH THỨC

STT	MÃ SỐ	Thang đo trước khi lấy ý kiến chuyên gia	Thang đo sau khi lấy ý kiến chuyên gia và khảo sát định lượng sơ bộ	Ghi chú
	Thành phần thang đo Vốn nhân lực (Human capital – HC)			
1	HC1	Nhân viên khách sạn hợp tác tốt để giải quyết vấn đề.	Nhân viên khách sạn hợp tác tốt để giải quyết vấn đề.	Phát triển từ (Khalique và cộng sự, 2020)
2	HC2	Nhân viên của khách sạn hiểu rõ thị trường mục tiêu và khách hàng.	Nhân viên của khách sạn hiểu rõ thị trường mục tiêu và khách hàng.	
3	HC3	Khách sạn chủ động phát triển những ý tưởng và sản phẩm mới.	Nhân viên khách sạn chủ động phát triển những ý tưởng và sản phẩm mới.	
4	HC4	Nhân viên của công ty chúng tôi có kỹ năng chuyên môn tốt và sáng tạo trong công việc.	Nhân viên của khách sạn có kỹ năng chuyên môn tốt và sáng tạo trong công việc.	Phát triển từ (Allameh, 2018)
	Thang đo Vốn cấu trúc (Structural capital)			
5	SC1	Khách sạn sử dụng hệ thống quản lý tốt nhất và tích hợp nhất để phục vụ khách hàng.	Khách sạn sử dụng hệ thống quản lý hiện đại để phục vụ khách hàng.	(Gürlek, 2021)
6	SC2	Hệ thống và quy trình tổ chức của khách sạn hỗ trợ đổi mới.	Hệ thống và quy trình tổ chức của khách sạn hỗ trợ đổi mới.	Phát triển từ (Khalique và cộng sự, 2020)
7	SC3	Cấu trúc tổ chức của khách sạn giúp nhân viên dễ hợp tác với nhau hơn.	Cấu trúc tổ chức của khách sạn giúp nhân viên dễ hợp tác với nhau hơn.	
	Thang đo Vốn xã hội (Social capital)			
8	SCC1	Khách sạn luôn nỗ lực tạo ra và duy trì văn hóa	Khách sạn luôn nỗ lực tạo ra và duy trì văn hóa tổ	

STT	MÃ SỐ	Thang đo trước khi lấy ý kiến chuyên gia	Thang đo sau khi lấy ý kiến chuyên gia và khảo sát định lượng sơ bộ	Ghi chú
		tổ chức trên thị trường.	chức trên thị trường.	Phát triển từ (Khalique và cộng sự, 2020)
9	SCC2	Khách sạn luôn xem xét sức khỏe môi trường và lợi ích xã hội công cộng trong mọi kế hoạch, phát triển và triển khai dự án	Hoạt động khách sạn hướng đến cộng đồng và trách nhiệm xã hội.	
10	SCC3	Nhân viên của khách sạn có kỹ năng và hợp tác với nhau để đánh giá và giải quyết vấn đề.	Nhân viên của khách sạn có kỹ năng và hợp tác với nhau để đánh giá và giải quyết vấn đề.	
11	SCC4	Nhân viên khách sạn hợp tác với khách hàng, nhà cung cấp, đối tác liên minh, v.v, để phát triển các giải pháp.	Nhân viên khách sạn hợp tác với khách hàng, nhà cung cấp, đối tác liên minh. v.v. để phát triển các giải pháp.	Phát triển từ (Liuvà Jiang, 2020)
	Thang đo Vốn công nghệ (Technological capital- TC)			
12	TC1	Khách sạn của chúng tôi, kiến thức công nghệ dễ hiểu, dễ chuyển giao và dễ sử dụng.	Khách sạn có hệ thống công nghệ dễ sử dụng.	Phát triển từ (Khalique và cộng sự, 2020) và (Hina và cộng sự, 2020)
13	TC2	Khách sạn có nhiều khái niệm công nghệ hữu ích cho sự đổi mới.	Khách sạn có nhiều khái niệm công nghệ hữu ích cho sự đổi mới.	
14	TC3	Khách sạn có đội ngũ nhân viên lành nghề, chuyên nghiệp cần thiết cho đổi mới công nghệ.	Khách sạn có đội ngũ nhân viên lành nghề, chuyên nghiệp cần thiết cho đổi mới công nghệ.	
	Thành phần thang đo Lãnh đạo (Leadership- LD)			
15	LD1	Các nhà quản trị xây dựng chiến lược phát triển cho khách sạn.	Các nhà quản trị xây dựng chiến lược phát triển cho khách sạn.	Phát triển từ (Ánh, 2018)
16	LD2	Lãnh đạo chú trọng đầu	Lãnh đạo chú trọng đầu tư	

STT	MÃ SỐ	Thang đo trước khi lấy ý kiến chuyên gia	Thang đo sau khi lấy ý kiến chuyên gia và khảo sát định lượng sơ bộ	Ghi chú
		tư dài hạn cho khách sạn	dài hạn cho khách sạn	
17	LD3	Nhà quản lý xác định mục tiêu chất lượng rõ ràng cho kế hoạch phát triển dài hạn.	Nhà quản lý xác định mục tiêu chất lượng rõ ràng cho kế hoạch phát triển dài hạn.	Phát triển từ (Amin và cộng sự, 2017)
18	LD4	Quản lý cấp cao cho phép nhân viên tự thực hiện hành động cần thiết cho công việc.	Quản lý trao quyền cho nhân viên chủ động thực hiện công việc	
	Thành phần thang đo Đào tạo (Training/ Education/ Learning- TEL)			
19	TEL1	Nhà quản lý đảm bảo tất cả nhân viên đều được đào tạo và có thể hoàn thành nhiệm vụ được giao.	Nhà quản lý đảm bảo nhân viên được đào tạo để đáp ứng yêu cầu công việc.	Phát triển từ (Ánh, 2018)
20	TEL2	Nhà quản lý tham gia các khóa đào tạo điều hành, quản lý và chuyên môn.	Nhà quản lý tham gia các khóa đào tạo điều hành, quản lý và chuyên môn.	
21	TEL3	Quản lý cấp cao thiết lập môi trường khuyến khích học tập liên tục.	Quản lý cấp cao thiết lập môi trường khuyến khích học tập liên tục.	Phát triển từ (Amin và cộng sự, 2017)
22	TEL4	Nhân viên được đào tạo theo nguyên tắc chất lượng.	Nhân viên được đào tạo theo nguyên tắc chất lượng.	
	Thành phần thang đo Hoàn thành công việc của nhân viên (Employee fulfillment-EF)			
23	EF1	Nhân viên được giao trách nhiệm và quyền hạn phục vụ khách hàng tốt nhất.	Nhân viên được giao trách nhiệm và quyền hạn phục vụ khách hàng tốt nhất.	Phát triển từ (Ánh, 2018)
24	EF2	Nhân viên luôn tận tụy	Nhân viên luôn tận tụy với	Phát triển từ

STT	MÃ SỐ	Thang đo trước khi lấy ý kiến chuyên gia	Thang đo sau khi lấy ý kiến chuyên gia và khảo sát định lượng sơ bộ	Ghi chú
		với công việc.	công việc.	(Amin và cộng sự, 2017)
25	EF3	Nhà quản lý luôn tạo ra môi trường làm việc phù hợp để khuyến khích nhân viên đạt được hiệu quả cao.	Nhà quản lý luôn tạo ra môi trường làm việc phù hợp để khuyến khích nhân viên đạt được hiệu quả cao.	
	Thành phần thang đo Tập trung vào khách hàng (Customer focus- CF)			
26	CF1	Hoạt động khách sạn hướng đến làm hài lòng khách hàng.	Hoạt động khách sạn hướng đến làm hài lòng khách hàng.	Phát triển từ (Ánh, 2018) và (Amin và cộng sự, 2017)
27	CF2	Sản phẩm, dịch vụ của khách sạn chú trọng đáp ứng yêu cầu của khách hàng.	Sản phẩm, dịch vụ của khách sạn chú trọng đáp ứng yêu cầu của khách hàng.	
28	CF3	Ý kiến phản hồi của khách hàng được sử dụng để xác định yêu cầu của họ.	Ý kiến phản hồi của khách hàng được sử dụng để xác định yêu cầu của họ.	
	Thành phần thang đo Cải tiến liên tục (Continuous improvement- CI)			
29	CI1	Khách sạn khuyến khích việc nghiên cứu và cải tiến liên tục tất cả sản phẩm, dịch vụ và quy trình làm việc.	Khách sạn khuyến khích việc nghiên cứu và cải tiến liên tục tất cả sản phẩm, dịch vụ và quy trình làm việc.	Phát triển từ (Ánh, 2018)
30	CI2	Quản lý luôn lắng nghe, ghi nhận đề xuất thay đổi, cải tiến từ nhân viên.	Quản lý luôn lắng nghe, ghi nhận đề xuất thay đổi, cải tiến từ nhân viên.	
31	CI3	Khách sạn có chính sách ghi nhận và khuyến khích cải tiến từ nhân viên.	Khách sạn có chính sách ghi nhận và khuyến khích cải tiến từ nhân viên.	
	Thành phần thang đo Quản lý chất lượng nhà cung cấp (Supplier quality management			

STT	MÃ SỐ	Thang đo trước khi lấy ý kiến chuyên gia	Thang đo sau khi lấy ý kiến chuyên gia và khảo sát định lượng sơ bộ	Ghi chú
	- SQM)			
32	SQM1	Khách sạn đánh giá cao các nhà cung cấp có chương trình đảm bảo chất lượng sản phẩm của họ.	Khách sạn đánh giá cao các nhà cung cấp có chương trình đảm bảo chất lượng sản phẩm của họ.	Phát triển từ (Brah và cộng sự, 2000) và (Amin và cộng sự, 2017)
33	SQM2	Khách sạn quan tâm nhiều hơn đến việc phát triển mối quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp chất lượng và uy tín.	Khách sạn chú trọng nhà cung cấp có chất lượng, uy tín.	
34	SQM3	Chất lượng là tiêu chí quan trọng hơn chi phí khi lựa chọn nhà cung cấp.	Chất lượng là tiêu chí quan trọng hơn chi phí khi lựa chọn nhà cung cấp.	
35	SQM4	Khách sạn có chính sách hỗ trợ các nhà cung cấp trong việc cải thiện chất lượng.	Khách sạn có chính sách hỗ trợ các nhà cung cấp trong việc cải thiện chất lượng.	
	Thành phần thang đo Quản lý quy trình (Process management - PI)			
36	PI1	Khách sạn rất quan tâm đến việc phòng ngừa những sai sót trong dịch vụ.	Khách sạn rất quan tâm đến việc phòng ngừa những sai sót trong dịch vụ.	Phát triển từ (Ánh, 2018) và (Amin và cộng sự, 2017)
37	PI2	Quy trình làm việc của khách sạn được đo lường chất lượng trong từng bước thực hiện.	Quy trình làm việc của khách sạn được đảm bảo chất lượng.	
38	PI3	Khách sạn sử dụng kiểm tra thường xuyên để kiểm soát chất lượng.	Khách sạn sử dụng kiểm tra thường xuyên để kiểm soát chất lượng.	

STT	MÃ SỐ	Thang đo trước khi lấy ý kiến chuyên gia	Thang đo sau khi lấy ý kiến chuyên gia và khảo sát định lượng sơ bộ	Ghi chú
39	PI4	Khách sạn có quy trình chuẩn hóa hướng dẫn cho nhân viên.	Khách sạn có quy trình chuẩn hóa hướng dẫn cho nhân viên.	
	Thành phần thang đo năng lực đổi mới (Innovation Capability - INC)			
40	INC1	Khách sạn có khả năng cung cấp sản phẩm, dịch vụ, quy trình mới đáp ứng cho khách hàng.	Khách sạn có khả năng cung cấp sản phẩm, dịch vụ, quy trình mới đáp ứng cho khách hàng.	Phát triển từ (Pongsathornwiwat và cộng sự, 2019)
41	INC2	Khách sạn có khả năng tổ chức nguồn lực mới, quy trình mới cho cải tiến hoạt động.	Khách sạn có khả năng tổ chức nguồn lực mới, quy trình mới cho cải tiến hoạt động.	
42	INC3	Khách sạn có năng lực điều chỉnh sản phẩm/dịch vụ và công nghệ để đáp ứng nhu cầu trong tương lai.	Khách sạn có năng lực điều chỉnh sản phẩm/dịch vụ và công nghệ để đáp ứng nhu cầu trong tương lai.	(Agyapong và cộng sự, 2018)
	Thành phần thang đo Hiệu quả kinh doanh (Business performance - BP)			
43	BP1	Khách sạn có doanh thu và lợi nhuận tốt.	Khách sạn có doanh thu và lợi nhuận tăng.	Phát triển từ (Pongsathornwiwat và cộng sự, 2019) (Ánh, 2018) (Wang và cộng sự, 2012)
44	BP2	Khách hàng hài lòng với sản phẩm, dịch vụ của khách sạn.	Khách hàng hài lòng với sản phẩm, dịch vụ của khách sạn.	
45	BP3	Nhân viên làm việc hiệu quả và gắn bó lâu dài với khách sạn.	Nhân viên làm việc hiệu quả và gắn bó lâu dài với khách sạn.	
46	BP4		Tỷ lệ bình quân công suất phòng tăng.	Thống nhất bổ sung từ ý kiến nhóm chuyên gia

Tp.HCM, ngày tháng năm 202...

PHIẾU KHẢO SÁT ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC

(Phiếu khảo sát - Dành cho Ban lãnh đạo khách sạn)

Kính chào Quý Anh/Chị,

Tôi hiện là nghiên cứu sinh ngành Quản trị Kinh doanh tại trường ĐH Tp.HCM.
Hiện nay, tôi đang tiến hành nghiên cứu về ***Tác động của vốn tri thức, quản lý chất lượng toàn diện đến hiệu quả kinh doanh thông qua năng lực đổi mới của ngành khách sạn Tp.HCM***

Xin Quý Anh/ Chị dành thời gian để đọc và giúp chúng tôi hoàn thành bảng câu hỏi. Chúng tôi cam kết rằng thông tin Quý Anh/ Chị cung cấp được bảo mật và chỉ dành cho mục đích nghiên cứu.

Kính chúc Quý Anh/ Chị sức khỏe và thành công, xin trân trọng cảm ơn,

Quý Anh/ Chị vui lòng đánh dấu (X) vào các nội dung dưới đây:

I. CÂU HỎI SÀNG LỌC

1. **Tên / địa chỉ khách sạn:**

Email: **SĐT:**

2. Xếp hạng khách sạn của Anh/ Chị

1. 1 sao: ☐ 2. 2 sao: ☐ 3. 3 sao: ☐ 4. 4 sao: ☐ 5. 5 sao: ☐

☐ Khác: *(nếu có)*

3. Thời gian hoạt động của khách sạn Anh/ Chị

1. Dưới 5 năm: ☐ 2. Từ 5 – 10 năm: ☐ 3. Trên 10 năm: ☐

4. Quy mô nhân viên của khách sạn Anh/ Chị

1. Dưới 10 nhân sự: ☐ 2. Từ 10 - 30 nhân sự: ☐ 3. Trên 30 nhân sự: ☐

5. Anh/Chị là thành viên Ban lãnh đạo của khách sạn (CEO, phó TGD, giám đốc, phó giám đốc): Đúng: ☐ Không: ☐

Khác:

6. Anh/Chị là thành viên Ban Quản trị cấp cao của khách sạn (Giám đốc Tài chính, Kế toán trưởng hoặc Giám đốc, trưởng phòng/ đơn vị):

Đúng: ☐ Không: ☐

Khác:

7. Khách sạn *Anh/Chị* đã triển khai quản lý chất lượng toàn diện

Có: ☐ Không: ☐

II. THÔNG TIN CÁ NHÂN

Giới tính:

1. Nam: ☐ 2. Nữ: ☐

Độ tuổi:

1. Dưới 30 tuổi: ☐ 2. Từ 30 – 40 tuổi: ☐ 3. Trên 40 tuổi: ☐

Trình độ học vấn:

1. Trung cấp: ☐ 2. Cao đẳng: ☐ 3. Đại học: ☐ 4. Sau đại học: ☐

III. NỘI DUNG KHẢO SÁT

Anh/ Chị vui lòng đánh dấu (x) vào các ô số dưới đây để trả lời theo các mức độ sau:

(1) Hoàn toàn không đồng ý; (2) Không đồng ý; (3) Không ý kiến; (4) Đồng ý; (5) Hoàn toàn đồng ý

Ký hiệu	Nội dung	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
HC	Thang đo vốn nhân lực(Human capital – HC)					
HC1	Nhân viên khách sạn hợp tác tốt để giải quyết vấn đề.					
HC2	Nhân viên của khách sạn hiểu rõ thị trường mục tiêu và khách hàng.					
HC3	Nhân viên khách sạn chủ động phát triển những ý tưởng và sản phẩm mới.					
HC4	Nhân viên của khách sạn có kỹ năng chuyên môn tốt và sáng tạo trong công việc.					
SC	Thang đo Vốn cấu trúc (Structural capital- SC)					
SC1	Khách sạn sử dụng hệ thống quản lý hiện đại để phục vụ khách hàng.					
SC2	Hệ thống và quy trình tổ chức của khách sạn hỗ trợ đổi mới.					
SC3	Cấu trúc tổ chức của khách sạn giúp nhân viên dễ hợp tác với nhau hơn.					
SCC	Thang đo Vốn xã hội (Social Capital- SCC)					
SCC1	Khách sạn luôn nỗ lực tạo ra và duy trì văn hóa tổ chức trên thị trường.					

Ký hiệu	Nội dung	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
SCC2	Hoạt động khách sạn hướng đến cộng đồng và trách nhiệm xã hội.					
SCC3	Nhân viên của khách sạn có kỹ năng và hợp tác với nhau để đánh giá và giải quyết vấn đề.					
SCC4	Nhân viên khách sạn hợp tác với khách hàng, nhà cung cấp, đối tác liên minh, v.v, để phát triển các giải pháp.					
TC	Thang đo Vốn công nghệ (Technological capital- TC)					
TC1	Khách sạn có hệ thống công nghệ dễ sử dụng.					
TC2	Khách sạn có nhiều khái niệm công nghệ hữu ích cho sự đổi mới.					
TC3	Khách sạn có đội ngũ nhân viên lành nghề, chuyên nghiệp cần thiết cho đổi mới công nghệ.					
LĐ	Thang đo Lãnh đạo (Leadership - LĐ)					
LĐ1	Các nhà quản trị xây dựng chiến lược phát triển cho khách sạn.					
LĐ2	Lãnh đạo chú trọng đầu tư dài hạn cho khách sạn					
LĐ3	Nhà quản lý xác định mục tiêu chất lượng rõ ràng cho kế hoạch phát triển dài hạn.					
LĐ4	Quản lý trao quyền cho nhân viên chủ động thực hiện công việc					
TEL	Thang đo Đào tạo (Training/ Education/ Learning- TEL)					
TEL1	Nhà quản lý đảm bảo nhân viên được đào tạo để đáp ứng yêu cầu công việc.					
TEL2	Nhà quản lý tham gia các khóa đào tạo điều hành, quản lý và chuyên môn.					
TEL3	Quản lý cấp cao thiết lập môi trường khuyến khích học tập liên tục.					
TEL4	Nhân viên được đào tạo theo nguyên tắc chất lượng.					
EF	Thang đo Hoàn thành công việc của nhân viên (Employee fulfillment-EF)					

Ký hiệu	Nội dung	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
EF1	Nhân viên được giao trách nhiệm và quyền hạn phục vụ khách hàng tốt nhất.					
EF2	Nhân viên luôn tận tụy với công việc.					
EF3	Nhà quản lý luôn tạo ra môi trường làm việc phù hợp để khuyến khích nhân viên đạt được hiệu quả cao.					
CF	Thang đo Tập trung vào khách hàng (Customer focus - CF)					
CF1	Hoạt động khách sạn hướng đến làm hài lòng khách hàng.					
CF2	Sản phẩm, dịch vụ của khách sạn chú trọng đáp ứng yêu cầu của khách hàng.					
CF3	Ý kiến phản hồi của khách hàng được sử dụng để xác định yêu cầu của họ.					
CI	Thang đo Cải tiến liên tục (Continuous improvement- CI)					
CI1	Khách sạn khuyến khích việc nghiên cứu và cải tiến liên tục tất cả sản phẩm, dịch vụ và quy trình làm việc.					
CI2	Quản lý luôn lắng nghe, ghi nhận đề xuất thay đổi, cải tiến từ nhân viên.					
CI3	Khách sạn có chính sách ghi nhận và khuyến khích cải tiến từ nhân viên.					
SQM	Thang đo Quản lý chất lượng nhà cung cấp (Supplier quality management - SQM)					
SQM1	Khách sạn đánh giá cao các nhà cung cấp có chương trình đảm bảo chất lượng sản phẩm của họ.					
SQM2	Khách sạn chú trọng nhà cung cấp có chất lượng, uy tín.					
SQM3	Chất lượng là tiêu chí quan trọng hơn chi phí khi lựa chọn nhà cung cấp.					
SQM4	Khách sạn có chính sách hỗ trợ các nhà cung cấp trong việc cải thiện chất lượng.					
PI	Thang đo Quản lý quy trình (Process management - PI)					

Ký hiệu	Nội dung	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
PI1	Khách sạn rất quan tâm đến việc phòng ngừa những sai sót trong dịch vụ.					
PI2	Quy trình làm việc của khách sạn được đảm bảo chất lượng.					
PI3	Khách sạn sử dụng kiểm tra thường xuyên để kiểm soát chất lượng.					
PI4	Khách sạn có quy trình chuẩn hóa hướng dẫn cho nhân viên.					
INC	Thang đo năng lực đổi mới (Innovation Capability - INC)					
INC1	Khách sạn có khả năng cung cấp sản phẩm, dịch vụ, quy trình mới đáp ứng cho khách hàng.					
INC2	Khách sạn có khả năng tổ chức nguồn lực mới, quy trình mới cho cải tiến hoạt động.					
INC3	Khách sạn có năng lực điều chỉnh sản phẩm/dịch vụ và công nghệ để đáp ứng nhu cầu trong tương lai.					
BP	Thang đo Hiệu quả kinh doanh (Business performance - BP)					
BP1	Khách sạn có doanh thu và lợi nhuận tăng.					
BP2	Khách hàng hài lòng với sản phẩm, dịch vụ của khách sạn.					
BP3	Nhân viên làm việc hiệu quả và gắn bó lâu dài với khách sạn.					
BP4	Tỷ lệ bình quân công suất phòng tăng.					

Trân trọng cảm ơn Quý Anh/Chị!

**Người được khảo sát
KÝ TÊN**

PHỤ LỤC 9

KẾT QUẢ KHẢO SÁT ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC

ĐÁNH GIÁ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU (GIAI ĐOẠN 1)

Thông kê mô tả dữ liệu nghiên cứu chính thức (Descriptive Statistics)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
HC1	530	1	5	3.71	.869
HC2	530	1	5	3.92	.871
HC3	530	1	5	3.73	.889
HC4	530	1	5	3.84	.833
SC1	530	1	5	4.02	.876
SC2	530	1	5	4.14	.904
SC3	530	1	5	4.00	.960
SCC1	530	1	5	3.83	.753
SCC2	530	1	5	3.76	.740
SCC3	530	1	5	3.76	.752
TC1	530	1	5	3.45	.886
TC2	530	1	5	3.45	.873
TC3	530	1	5	3.52	.816
SCC4	530	1	5	3.76	.742
TEL1	530	1	5	3.85	.747
TEL2	530	1	5	3.76	.779
TEL3	530	1	5	3.81	.749
TEL4	530	1	5	3.78	.782
EF1	530	1	5	3.78	.701
EF2	530	1	5	3.84	.753
EF3	530	2	5	3.84	.719
CF1	530	1	5	3.69	.958
CF2	530	1	5	3.94	.859
CF3	530	1	5	3.82	.909
CI1	530	1	5	3.82	.988
CI2	530	1	5	3.80	1.058
CI3	530	1	5	3.63	1.100
PI1	530	1	5	3.28	1.069
PI2	530	1	5	3.44	1.047
PI3	530	1	5	3.14	1.135
PI4	530	1	5	3.53	1.025
SQM1	530	1	5	3.71	.804
SQM2	530	1	5	3.62	.928
SQM3	530	1	5	3.83	.915
SQM4	530	1	5	3.73	.948
LB1	530	1	5	3.56	.879
LB2	530	1	5	3.77	.896
LB3	530	1	5	3.72	.947
LB4	530	1	5	3.61	.999
INC1	530	1	5	3.73	.886
INC2	530	1	5	3.92	.817
INC3	530	1	5	3.56	.973
BP1	530	1	5	3.73	.763
BP2	530	1	5	3.74	.746
BP3	530	1	5	3.68	.769
BP4	530	1	5	3.77	.751
Valid N	530				

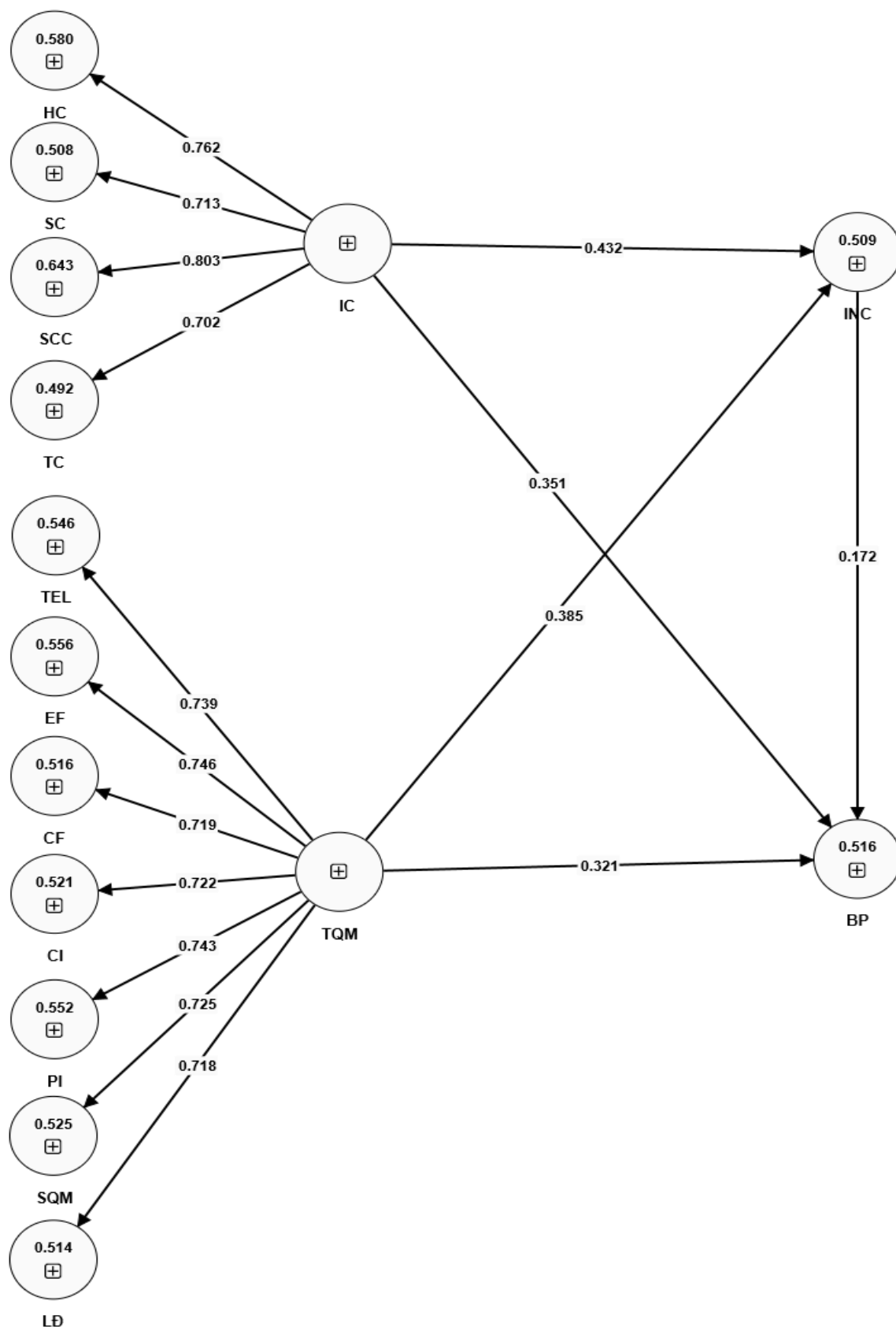
ĐÁNH GIÁ ĐỘ TIN CẬY THANG ĐO GIAI ĐOẠN 1

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
BP	0,852	0,854	0,900	0,693
CF	0,836	0,836	0,901	0,753
CI	0,885	0,885	0,929	0,813
EF	0,781	0,782	0,873	0,695
HC	0,867	0,868	0,910	0,716
INC	0,769	0,770	0,867	0,685
LD	0,808	0,814	0,874	0,636
PI	0,870	0,872	0,911	0,720
SC	0,845	0,849	0,906	0,763
SCC	0,864	0,865	0,907	0,710
SQM	0,773	0,777	0,855	0,596
TC	0,851	0,851	0,909	0,770
TEL	0,834	0,838	0,889	0,668

HỆ SỐ TẢI NGOÀI CỦA CÁC BIẾN QUAN SÁT (GIAI ĐOẠN I)

	BP	CF	CI	EF	HC	INC	LĐ	PI	SC	SCC	SQM	TC	TEL
BP1	0,864												
BP2	0,836												
BP3	0,785												
BP4	0,844												
CF1		0,872											
CF2		0,884											
CF3		0,847											
CI1			0,902										
CI2			0,886										
CI3			0,917										
EF1				0,844									
EF2				0,843									
EF3				0,814									
HC1					0,823								
HC2					0,886								
HC3					0,820								
HC4					0,854								
INC1						0,869							
INC2						0,798							
INC3						0,816							
LD1							0,717						
LD2							0,817						
LD3							0,827						
LD4							0,823						
PI1								0,881					
PI2								0,862					
PI3								0,785					
PI4								0,863					

[illegible]



ĐÁNH GIÁ ĐỘ PHÂN BIỆT
HTMT

	BP	CF	CI	EF	HC	INC	LĐ	PI	SC	SCC	SQM	TC	TEL
BP													
CF	0,545												
CI	0,538	0,550											
EF	0,576	0,663	0,579										
HC	0,556	0,411	0,280	0,349									
INC	0,730	0,621	0,575	0,579	0,549								
LĐ	0,509	0,533	0,538	0,537	0,302	0,546							
PI	0,544	0,499	0,496	0,560	0,254	0,580	0,561						
SC	0,468	0,222	0,269	0,195	0,474	0,575	0,339	0,204					
SCC	0,641	0,490	0,427	0,449	0,513	0,670	0,498	0,501	0,493				
SQM	0,547	0,537	0,520	0,661	0,335	0,554	0,582	0,487	0,236	0,506			
TC	0,505	0,327	0,331	0,312	0,423	0,531	0,335	0,393	0,464	0,508	0,213		
TEL	0,472	0,514	0,501	0,578	0,294	0,475	0,497	0,590	0,193	0,394	0,619	0,238	

FORNELL LARCKER

	BP	CF	CI	EF	HC	INC	LĐ	PI	SC	SCC	SQM	TC	TEL
BP	0,833												
CF	0,460	0,868											
CI	0,467	0,473	0,902										
EF	0,470	0,536	0,482	0,834									
HC	0,479	0,350	0,245	0,287	0,846								
INC	0,591	0,498	0,475	0,449	0,448	0,828							
LĐ	0,421	0,437	0,456	0,428	0,254	0,430	0,797						
PI	0,468	0,426	0,436	0,463	0,220	0,474	0,470	0,849					
SC	0,398	0,187	0,234	0,161	0,406	0,464	0,281	0,176	0,874				
SCC	0,550	0,416	0,373	0,368	0,444	0,546	0,416	0,434	0,422	0,843			
SQM	0,444	0,431	0,431	0,514	0,275	0,429	0,464	0,402	0,192	0,415	0,772		
TC	0,431	0,276	0,287	0,255	0,363	0,430	0,275	0,338	0,395	0,435	0,173	0,878	
TEL	0,398	0,430	0,431	0,465	0,251	0,381	0,410	0,506	0,163	0,336	0,498	0,201	0,817

PHỤ LỤC 10

KHẢO SÁT ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC

ĐÁNH GIÁ MÔ HÌNH ĐO LƯỜNG (GIAI ĐOẠN 2)

ĐÁNH GIÁ ĐỘ TIN CẬY GIAI ĐOẠN 2

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
BP	0,852	0,854	0,900	0,693
IC	0,736	0,745	0,834	0,558
INC	0,769	0,770	0,867	0,685
TQM	0,855	0,856	0,889	0,534

HỆ SỐ TẢI NGOÀI GIAI ĐOẠN 2

	BP	IC	INC	TQM
BP1	0,864			
BP2	0,836			
BP3	0,785			
BP4	0,843			
CF				0,738
CI				0,731
EF				0,764
HC		0,740		
INC1			0,869	
INC2			0,798	
INC3			0,816	
LD				0,712
PI				0,727
SC		0,727		
SCC		0,800		
SQM				0,726
TC		0,718		
TEL				0,717

ĐÁNH GIÁ ĐỘ PHÂN BIỆT

HTMT

	BP	IC	INC	TQM
BP				
IC	0,784			
INC	0,730	0,839		
TQM	0,717	0,646	0,756	

FORNELL LARCKER

	BP	IC	INC	TQM
BP	0,833			
IC	0,627	0,747		
INC	0,591	0,635	0,828	
TQM	0,613	0,525	0,616	0,731

ĐÁNH GIÁ VIF

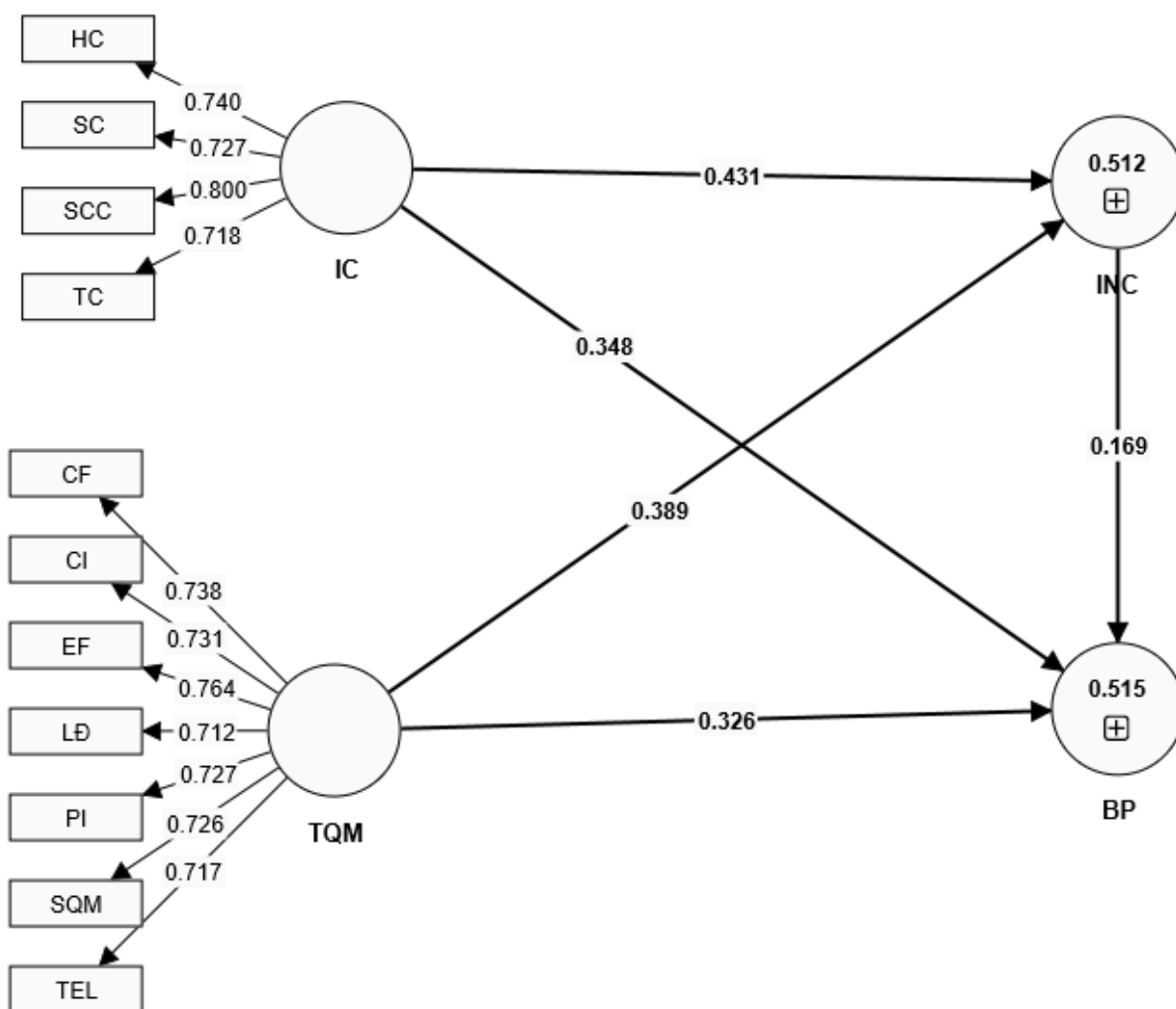
	BP	IC	INC	TQM
BP				
IC	1,763		1,381	
INC	2,056			
TQM	1,693		1,381	

ĐÁNH GIÁ F2

	BP	IC	INC	TQM
BP				
IC	0,142		0,276	
INC	0,029			
TQM	0,130		0,226	

ĐÁNH GIÁ R2

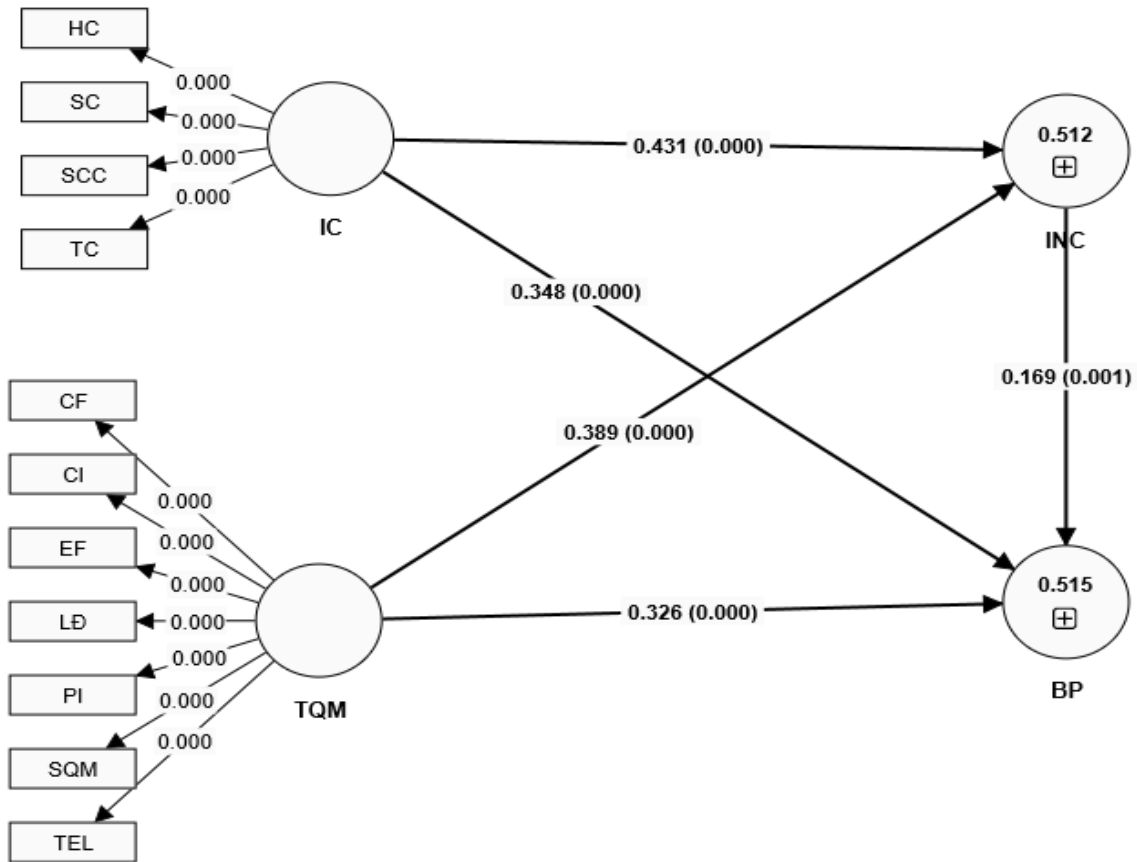
	R-square	R-square adjusted
BP	0,518	0,515
INC	0,514	0,512



ĐÁNH GIÁ Q²

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
BP	2120,000	1368,111	0,355
IC	2120,000	2120,000	0,000
INC	1590,000	1040,538	0,346
TQM	3710,000	3710,000	0,000

BOOTSTRAPPING



TÁC ĐỘNG TRỰC TIẾP

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
IC -> BP	0,348	0,349	0,040	8,655	0,000
IC -> INC	0,431	0,432	0,039	11,064	0,000
INC -> BP	0,169	0,169	0,053	3,217	0,001
TQM -> BP	0,326	0,327	0,039	8,338	0,000
TQM -> INC	0,389	0,390	0,037	10,397	0,000

TÁC ĐỘNG GIÁN TIẾP

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
TQM -> INC -> BP	0,066	0,066	0,022	3,058	0,002
IC -> INC -> BP	0,073	0,073	0,024	3,026	0,002

TÁC ĐỘNG TRUNG GIAN

Mối quan hệ giữa các biến	Tác động gián tiếp	Tổng tác động	VAF (%)	Ảnh hưởng của vai trò trung gian
TQM -> INC -> BP	0,066	0,392	16,83%	Tác động không đáng kể
IC -> INC -> BP	0,073	0,421	17,33 %	Tác động không đáng kể

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích, 2025)