

---

# NGHIÊN CỨU LỢI THẾ CẠNH TRANH BỀN VỮNG CỦA DOANH NGHIỆP BẤT ĐỘNG SẢN TẠI BẮC TRUNG BỘ

**Nguyễn Bá Đông**

NCS Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: badongth95@gmail.com

**Hà Sơn Tùng**

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: hasontungneu@yahoo.com

**Phạm Vũ Anh**

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: Anhpv@neu.edu.vn

Mã bài báo: JED-1132

Ngày nhận: 23/02/2023

Ngày nhận bản sửa: 23/03/2023

Ngày duyệt đăng: 04/04/2023

DOI: 10.33301/JED.VI.1132

## **Tóm tắt:**

Mục tiêu của bài nghiên cứu là các nhân tố tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp bất động sản tại khu vực Bắc Trung Bộ. Bằng việc phỏng vấn sâu 14 chuyên gia trong ngành, nghiên cứu đã chỉ ra một số nhân tố tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp bất động sản bao gồm: (1) khả năng tài chính, (2) khả năng đổi mới, (3) tài sản trí tuệ, (4) trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Dựa vào kết quả phân tích nhóm tác giả đưa ra một số hàm ý chính sách cụ thể.

**Từ khóa:** Lợi thế cạnh tranh, Bắc Trung Bộ, bất động sản, lợi thế cạnh tranh bền vững.

**Mã JEL:** D40.

## **The Components of sustainable competitive advantage of real estate business in the North-central – the result from qualitative research**

### **Abstract:**

The study aims to analyze and evaluate the factors that create sustainable competitive advantages for real estate enterprises in the North Central region. We used in-depth interviews with 14 specialists and found that there are four factors to sustainable competitive advantage, including (1) financial capacity, (2) innovation capability, (3) intellectual property, and (4) corporate social responsibility. Basing on the analysis results, the authors give some specific policy implications.

**Keywords:** Competitive advantage, North Central region, real estate, sustainable competitive advantage.

**JEL codes:** D40.

## **1. Giới thiệu**

Lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp từ lâu đã nhận được sự quan tâm của các nhà nghiên cứu kinh tế trên thế giới. Các công trình này tập trung nghiên cứu các nhân tố nhằm đánh giá lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong một số lĩnh vực cụ thể và chỉ ra rằng lợi thế cạnh tranh bền vững có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp (Li & Zhou, 2010). Trên thực tế, đã có nhiều nghiên cứu về

---

mối quan hệ giữa lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp. Có thể thấy, một trong những vấn đề được các chuyên gia kinh tế quan tâm hàng đầu hiện nay là lợi thế cạnh tranh bền vững của mỗi doanh nghiệp trong từng lĩnh vực cụ thể.

Bắc Trung Bộ là khu vực đặc thù, có địa hình trải dài bao gồm cả miền núi và ven biển, nguồn nhân lực rẻ, dồi dào nên nơi đây trở thành địa điểm được nhiều doanh nghiệp lựa chọn để phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh. Khu vực Bắc Trung Bộ gồm các tỉnh Thanh Hóa, Nghệ An, Hà Tĩnh, Quảng Bình, Quảng Trị và Thừa Thiên Huế. Theo thống kê từ Cục Cạnh tranh và Bảo vệ người tiêu dùng (2021), khu vực Bắc Trung Bộ có hơn 260 dự án được đưa vào quy hoạch với tổng quy mô 62,8 nghìn ha, trong đó Thanh Hóa là tỉnh có thị trường bất động sản lớn nhất với thị phần 19%. Bắc Trung Bộ mặc dù có nhiều tiềm năng trong lĩnh vực bất động sản nhưng hầu như chỉ thu hút được các nhà đầu tư lớn từ bên ngoài, còn phần lớn các doanh nghiệp kinh doanh bất động sản tại Bắc Trung Bộ là các doanh nghiệp vừa và nhỏ chưa thực sự khai thác tất cả những thế mạnh vốn có sẵn trong lĩnh vực này. Vì vậy, bài viết này tập trung đi sâu phân tích, đánh giá các nhân tố cấu thành lợi thế cạnh tranh bền vững của các doanh nghiệp bất động sản trên địa bàn khu vực Bắc Trung Bộ.

Để thực hiện mục tiêu trên, phần 2 sẽ giới thiệu tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết. Chúng tôi sẽ tiếp tục đưa ra phương pháp nghiên cứu ở phần 3, kết quả nghiên cứu và thảo luận kết quả nghiên cứu ở phần 4. Cuối cùng, phần 5 sẽ đưa ra kết luận của toàn bộ bài viết.

## **2. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết**

### **2.1. Lợi thế cạnh tranh bền vững**

Thuật ngữ lợi thế cạnh tranh bền vững thường xuyên được các nhà khoa học nhắc đến như là kết quả của quá trình doanh nghiệp triển khai các chiến dịch khai thác những thế mạnh nội tại của doanh nghiệp thông qua những cơ hội tại thị trường kinh doanh (Porter, 1985; Barney, 1991). Hiện nay, các học giả trên thế giới vẫn chưa thống nhất và đưa ra một khái niệm nhất quán về lợi thế cạnh tranh bền vững (Dickson, 1992). Theo đó, các nhà nghiên cứu cho rằng lợi thế cạnh tranh bền vững là khái niệm thường dùng để chỉ các tài sản của công ty, thuộc tính hoặc tính năng khó có thể sao chép hoặc vượt qua, cung cấp một giá trị dài hạn hoặc thuận lợi hơn so với đối thủ cạnh tranh (Porter, 1985).

Tổng quát, trong môi trường kinh doanh, lợi thế cạnh tranh của các công ty được hiểu là việc sử dụng các lợi thế sẵn có hoặc lợi thế được tạo ra trong quá trình sản xuất, kinh doanh để cạnh tranh trên thị trường được lựa chọn (thị trường mục tiêu) (Ansoff & cộng sự, 2018). Từ lợi thế, các doanh nghiệp có thể định vị vị trí của mình trên thị trường, từ đó phát triển được “sự hấp dẫn” của doanh nghiệp, hình thành nên lợi thế cạnh tranh bền vững (Barney, 2001a). Trước đây, hầu hết các nghiên cứu đều chỉ tập trung đề cập đến một vài trường hợp không rõ ràng (Barney, 2001b) hay điểm mạnh và điểm yếu cụ thể của doanh nghiệp (Haseeb & cộng sự, 2019; Khan & cộng sự, 2019). Porter (1985) đề xuất hai loại chiến lược cạnh tranh: khác biệt hóa chiến lược và chiến lược dẫn đạo chi phí. Ông cho rằng các chiến lược khả thi để đạt được sự khác biệt bao gồm bảo hành, hình ảnh thương hiệu, tính năng, dịch vụ, chất lượng và giá trị. Trong chiến lược khác biệt hóa, các công ty cần tạo sự khác biệt cho sản phẩm của mình bằng cách đưa ra sản phẩm mới nhất và một chất lượng độc đáo mà đối thủ cạnh tranh không thể cung cấp, hoặc nó có thể thay đổi tính năng, cấu trúc của sản phẩm hiện có. Ngoài ra, công ty có thể cắt giảm các loại chi phí khác nhau như chi phí hoạt động, chi phí vật liệu, chi phí cung cấp, tiền lương và chi phí quảng cáo để hình thành chiến lược chi phí thấp. Theo một số nghiên cứu, chiến lược dẫn đầu về chi phí giúp các công ty có thể đạt được lợi thế cạnh tranh bằng cách đạt được chi phí thấp trong ngành công nghiệp (Hilman, 2009; Porter, 1985). Dávila & Walther (2020) đã đưa ra các bằng chứng thực nghiệm về sự ảnh hưởng tích cực của các động lực dẫn đầu về chi phí đối với lợi thế cạnh tranh bền vững. Giảm chi phí phát triển sản phẩm cũng góp phần vào lợi nhuận của công ty (Porter, 1985). Các công ty với một lợi thế cạnh tranh mạnh hơn và hiệu quả hơn mang lại năng suất cao hơn.

Các nghiên cứu gần đây cho thấy rằng các công ty sản xuất thực hiện chiến lược dẫn đầu chi phí thấp, khác biệt hóa chất lượng và khác biệt hóa đổi mới có nhiều khả năng đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững hơn; nhưng sự khác biệt hóa dịch vụ không đủ mạnh để các nhà sản xuất có hiệu quả tài chính và lợi thế cạnh tranh bền vững vượt trội. Fonseka & cộng sự (2013) cũng đã chứng minh thêm rằng sự khác biệt hóa sản phẩm có thể được sử dụng như một công cụ để đạt được lợi thế cạnh tranh và nâng cao kết quả hoạt động của tổ chức.

---

## 2.2. Các nhân tố cấu thành lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp

### 2.2.1. Khả năng tài chính

Khả năng tài chính được xây dựng từ các nguồn lực cả bên trong và bên ngoài là một nhân tố cấu thành trực tiếp lên lợi thế cạnh tranh bền vững và hiệu suất hoạt động bất chấp quy mô và tính chất của ngành (Fonseka & cộng sự, 2014). Khả năng tài chính được xây dựng từ các nguồn lực cả bên trong và bên ngoài là một nhân tố cấu thành trực tiếp lên lợi thế cạnh tranh bền vững và hiệu suất hoạt động bất luận quy mô và tính chất của ngành (Fonseka & cộng sự, 2014). Các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng thang đo về khả năng tài chính của doanh nghiệp được chia ra theo 2 khía cạnh: sự an toàn và sự thiếu hụt tài chính của công ty. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp có quy trình quản lý tài chính hiệu quả cũng đảm bảo được lợi thế cạnh tranh bền vững và có hiệu suất hoạt động vượt trội so với những công ty không có khả năng quản lý nguồn tài chính tốt (Fonseka & cộng sự, 2014). Ngoài ra các nghiên cứu khác đã chỉ ra rằng khả năng tài chính có đóng góp tích cực trong việc nâng cao lợi thế cạnh tranh bền vững và cũng là vai trò trung gian gián tiếp cho mối quan hệ giữa lợi thế cạnh tranh bền vững và kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Pergelova & Angulo-Ruiz, 2014; Huang & cộng sự, 2015; Li & Zhou, 2010; Zou & She, 2010).

### 2.2.2. Khả năng đổi mới

Trong kinh doanh hiện đại, lợi thế cạnh tranh bền vững được thể hiện thông qua “vị trí trên thị trường” vượt trội, giúp cung cấp giá trị vượt trội cho khách hàng và (hoặc) đạt được chi phí tương đối thấp hơn, dẫn đến việc chiếm lĩnh thị phần và hiệu quả tài chính vượt trội (Hunt & Morgan, 1995). Có ý kiến cho rằng quá trình đổi mới và lợi thế cạnh tranh có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Porter (2011) gợi ý rằng các công ty tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng cách hình thành những cách thức mới để triển khai các hoạt động trong chuỗi giá trị nhằm mang lại giá trị vượt trội cho khách hàng, đó là một hành động đổi mới. Nhiều nghiên cứu ủng hộ quan điểm rằng đổi mới dẫn đến lợi thế cạnh tranh như Ansoff & cộng sự (2018), Coyne (1986), Ko & cộng sự (2022). Các học giả khác đã cố gắng điều tra mối quan hệ giữa khả năng đổi mới và tính bền vững của doanh nghiệp. Lechner & Gudmundsson (2014), Pergelova & Angulo-Ruiz (2014) hay Nguyễn Đức Khương & Phạm Trường Thi (2022) đã tìm thấy mối quan hệ tích cực giữa khả năng đổi mới và tính bền vững. Hơn nữa, Ngo & O’Cass (2012) cho rằng khả năng đổi mới tạo ra những ý tưởng độc đáo để thay đổi và cải tiến, đồng thời có thể dẫn đến những lợi thế về đổi mới sản phẩm hay quy trình; từ đó duy trì được hiệu quả hoạt động lâu dài.

### 2.2.3. Tài sản trí tuệ

Tài sản trí tuệ đại diện cho phần lớn tài sản vô hình của công ty (Čater & Čater, 2009). Trong số các nhân tố cấu thành lợi thế cạnh tranh bền vững, các nguồn lực và năng lực có giá trị được tạo ra thông qua kiến thức, kinh nghiệm và là tiền đề quan trọng cho tài sản trí tuệ (Marr & Moustaghfir, 2005). Tài sản trí tuệ có vai trò quan trọng trong việc tạo ra giá trị và tài sản trí tuệ của doanh nghiệp (Cleary & Quinn, 2016). Việc quản trị tốt tài sản trí tuệ giúp doanh nghiệp khai thác được các nguồn lực cũng như năng lực khác nhau của doanh nghiệp, từ đó giúp doanh nghiệp tăng trưởng, phát triển và định vị tốt trong môi trường cạnh tranh đầy biến động (Zakery & Afrazeh, 2017). Tài sản trí tuệ được xem xét như một thành phần chính của lợi thế cạnh tranh bền vững và tạo ra giá trị một cách rõ ràng cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ vốn dĩ có đặc điểm là hạn chế về nguồn lực (Ayuso & Navarrete-Báez, 2018). Tài sản trí tuệ thường bao gồm tài năng, trí tuệ, kiến thức và kỹ năng, bằng sáng chế và mô hình, hình ảnh thương hiệu, năng lực và mối quan hệ với các bên liên quan khác (Ayuso & Navarrete-Báez, 2018; Djuric & Filipovic, 2015); có ảnh hưởng tích cực đến hoạt động của các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở các nền kinh tế mới nổi (Cleary & Quinn, 2016). Các nghiên cứu hiện tại đã lưu ý rằng các tài sản trí tuệ có đóng góp tích cực đáng kể đến lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp (Ling, 2013; Zakery & Afrazeh, 2017).

### 2.2.4. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR)

Dựa trên lý thuyết về nguồn lực (resource-based theory) và lý thuyết các bên liên quan (stakeholder theory), một khoản đầu tư đáng kể vào các hoạt động CSR sẽ tạo nên lòng trung thành của các bên liên quan, thúc đẩy các nguồn lực vô hình bên trong doanh nghiệp và các nguồn lực vô hình bên ngoài doanh nghiệp (Branco & Rodrigues, 2006; Briones & cộng sự, 2018). Nuruzzaman & cộng sự (2020) nghiên cứu rằng rằng chiến lược bao gồm CSR đã giúp các doanh nghiệp trong phạm vi khảo sát nhận được sự hỗ trợ từ các bên liên quan cũng như cải thiện tài chính của doanh nghiệp và cuối cùng sẽ ảnh hưởng đến sự bền vững

---

của lợi thế cạnh tranh. Bằng cách liên kết các lập luận của lý thuyết nguồn lực và lý thuyết các bên liên quan với kết quả của các nghiên cứu trước đã cho thấy CSR góp phần tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững (Jain & cộng sự, 2017; Khan & cộng sự, 2019).

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

#### **3.1. Cách tiếp cận nghiên cứu**

Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện theo 03 bước. Bước thứ nhất là tổng quan nghiên cứu các nhân tố cấu thành lợi thế cạnh tranh bền vững. Sau đó, nghiên cứu thực hiện phỏng vấn sâu các chuyên gia trong ngành bất động sản và các chuyên gia nghiên cứu để xem mức độ phù hợp của các nhân tố đó với thị trường bất động sản thế nào. Chúng tôi tiến hành phỏng vấn sâu 08 chuyên gia nghiên cứu về mặt lý thuyết, giảng dạy tại các trường đại học tại Việt Nam; 14 chuyên gia là lãnh đạo các doanh nghiệp bất động sản.

Đối với các đối tượng nghiên cứu là các giảng viên trường đại học, chúng tôi lựa chọn chuyên gia đáp ứng tối thiểu 1 trong 3 yêu cầu: (1) có giảng dạy hoặc nghiên cứu về kinh tế lượng. Điều này sẽ giúp chúng tôi khắc phục các vấn đề trong mô hình về mặt lý thuyết; (2) có nghiên cứu về lợi thế cạnh tranh bền vững; (3) có nghiên cứu về các dự án bất động sản. Do đó, chúng tôi phỏng vấn 4 chuyên gia thuộc Đại học Kinh tế Quốc dân, 2 chuyên gia thuộc đại học Kinh tế Huế và 2 chuyên gia thuộc Đại học Vinh.

Đối với các lãnh đạo doanh nghiệp, chúng tôi tiến hành phỏng vấn những người đáp ứng các yêu cầu sau: (1) phải có ít nhất 5 năm kinh nghiệm trong nghề, (2) đang làm trưởng phòng trở lên của một doanh nghiệp kinh doanh bất động sản; (3) đã từng tham gia các dự án bất động sản tại khu vực Bắc Trung Bộ. Chúng tôi mã hóa các lãnh đạo doanh nghiệp từ M01 đến M14.

Chúng tôi phỏng vấn các chuyên gia tại nhà riêng, cũng như tại cơ quan để đạt được mức độ thoải mái nhất trong chia sẻ ý kiến. Nhóm câu hỏi chuyên gia được chúng tôi phỏng vấn trước, sau đó chúng tôi sẽ phỏng vấn lãnh đạo doanh nghiệp. Câu hỏi số 1 và số 2 cũng chỉ dành cho chuyên gia lý thuyết. Tuy nhiên, chúng tôi vẫn dùng bảng hỏi thử nghiệm để hỏi tất cả người tham gia phỏng vấn sâu.

Về nội dung phỏng vấn, ngoài những thông tin chung về người được phỏng vấn, chúng tôi tiến hành phỏng vấn các chuyên gia về các nhân tố cấu thành nên lợi thế cạnh tranh bền vững của các doanh nghiệp bất động sản khu vực Bắc Trung Bộ.

#### **3.2. Phương pháp xử lý dữ liệu**

Về phương pháp xử lý, chúng tôi sử dụng phép phân tích định tính theo chủ đề (thematic analysis). Để có thể xử lý những vấn đề này sinh trong việc phân tích các kết quả thu thập được như độ tin cậy, định kiến của nhà nghiên cứu, vấn đề diễn giải; chúng tôi đưa ra các bước sau:

*Bước 1:* nghe và đọc lại toàn bộ tệp ghi âm hoặc văn bản. Tất cả các thành viên trong nhóm đều phải nghe cùng 1 văn bản để bao quát được ý nghĩa của dữ liệu.

*Bước 2:* thu gọn dữ liệu mà từng thành viên ghi âm được của từng chuyên gia nhằm loại bỏ những dữ liệu có liên kết yếu với câu hỏi đã xác định được từ trước.

*Bước 3:* mã hóa độc lập. Các thành viên của nhóm nghiên cứu tiến hành mã hóa độc lập với nhau.

*Bước 4:* các thành viên nhóm nghiên cứu trao đổi và thống nhất lại các mã và chủ đề.

### **4. Thảo luận kết quả nghiên cứu và hàm ý chính sách**

#### **4.1. Thống kê chung về các doanh nghiệp tham gia khảo sát**

Tình hình chung các doanh nghiệp bất động sản khu vực Bắc Trung Bộ thể hiện ở Bảng 1.

Bảng 1 cho thấy về loại hình kinh doanh bất động sản chiếm tỷ trọng cao nhất là Khu đô thị - Nhà ở với 88,40%, Thương mại - Dịch vụ với 75,55% thể hiện đúng với thực tế rằng nhà ở vẫn là nhu cầu thiết yếu của người dân tại Việt Nam, thêm vào đó đa số các doanh nghiệp bất động sản đang hoạt động tại Bắc Trung Bộ đều kinh doanh từ ít nhất 2 loại hình bất động sản trở lên với xu hướng đa dạng hóa các hoạt động, phân khúc kinh doanh. Tiếp theo, về quy mô lao động lại không có nhiều sự chênh lệch quá lớn trong tỷ trọng điều này cho thấy sự đa dạng trong số lượng lao động của các doanh nghiệp. Cuối cùng, về thời gian hoạt động của doanh nghiệp thì từ 3 đến 15 năm chiếm tỷ trọng 71,53% cho thấy đại đa số các doanh nghiệp trẻ, qua đó thể hiện được tính thiết thực, cơ sở nghiên cứu vững chắc của đề tài đã đáp ứng mối quan tâm về lợi thế

cạnh tranh bền vững, hiệu quả kinh doanh của những doanh nghiệp trẻ.

Nếu xét theo quy mô doanh nghiệp (ở đây là người lao động, không dựa theo quy mô vốn chủ sở hữu hay tổng tài sản) thì số lượng doanh nghiệp có trên 300 người khá ít, mà rơi nhiều nhất vào nhóm từ 50-100 người (chiếm đến gần 1/3 trong tổng số các doanh nghiệp của khu vực Bắc Trung Bộ). Điều này cho thấy đa phần người lao động đều là lao động thời vụ và cộng tác với các doanh nghiệp bất động sản để kiếm lời. Đây vừa là một nguồn lao động tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, nhưng trong tương lai có thể sẽ là rào cản.

**Bảng 1: Thống kê mẫu nghiên cứu**

	Đặc điểm	Tần suất	Tỷ lệ
Loại hình bất động sản của doanh nghiệp	Khu đô thị - Nhà ở	587	88,40%
	Thương mại - Dịch vụ	495	75,55%
	Môi giới	389	58,58%
	Đất nền	273	41,11%
	Công nghiệp	55	8,28%
Số loại hình một doanh nghiệp tham gia	Một loại hình	137	20,63%
	Hai loại hình	81	12,20%
	Ba loại hình	284	42,77%
	Bốn loại hình	162	24,40%
Quy mô doanh nghiệp	Dưới 50 người	79	11,89%
	Từ 51 đến 100 người	215	32,38%
	Từ 100 đến 200 người	122	16,86%
	Từ 200 đến 300 người	145	21,84%
	Trên 300 người	103	15,51%
Thời gian hoạt động của doanh nghiệp	Từ 1 đến 3 năm	25	3,76%
	Từ 3 đến 5 năm	221	33,28%
	Từ 5 đến 10 năm	253	38,25%
	Từ 10 đến 15 năm	130	19,57%
	Trên 15 năm	34	5,12%

*Nguồn: Nhóm tác giả.*

## **4.2. Các yếu tố cấu thành của lợi thế cạnh tranh bền vững**

### **4.2.1. Khả năng tài chính**

Khả năng tài chính là yếu tố cấu thành lớn nhất đến lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực bất động sản tại khu vực Bắc Trung Bộ (Fonseka & cộng sự, 2013 hay Zou & She, 2010).

*“Đương nhiên là tài chính là cấu phần lớn nhất của lợi thế cạnh tranh rồi. Có càng nhiều tiền thì đỡ phải đi vay ngân hàng. Trong thời điểm ngân hàng siết room tín dụng thì điều này rất có lợi cho doanh nghiệp chúng tôi” – M01.*

---

“Nếu chúng tôi có có khả năng quản lý các nguồn vốn thì đương nhiên là lợi thế rất tốt. Áp lực tài chính là một áp lực rất lớn đến chúng tôi. Có được nguồn này sẽ tốt hơn rất nhiều cho thị trường bất động sản” – M02.

Như vậy, kết quả cho rằng khả năng tài chính là một trong những yếu tố cấu thành và có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp, phù hợp với Fonseka & cộng sự (2013).

“Giá cả của bất động sản khu vực này lên nhanh lắm, nhất là trong 2 năm vừa qua. Như vậy, nếu có thể tiếp cận vốn trong dài hạn như tiếp cận các quỹ của Nhà nước, rồi các nguồn vốn của cá nhân thì có lãi nhiều hơn, chắc chắn sẽ có nhiều lợi thế hơn” – M07.

“Ngoài khả năng về vốn ra, còn phải chú ý đến vấn đề sử dụng vốn như khả năng tự chủ tài chính, vấn đề sử dụng vốn lưu động nữa. Không có cái này, mà chỉ có vốn không thì khác gì mấy ông mua bán cò con” – M13.

Do vậy, chúng tôi cho rằng các doanh nghiệp bất động sản nên tập trung vào việc nâng cao khả năng tài chính cho doanh nghiệp như tăng khả năng tự chủ về vốn, nâng cao hiệu quả vốn lưu động, đẩy mạnh tốc độ bán hàng để tăng lợi nhuận giúp phát triển doanh thu và quản lý tốt tình hình công nợ của doanh nghiệp. Bản thân kết quả phỏng vấn sâu khác cũng đề cập đến vấn đề: nếu có khả năng tài chính tốt thì trong điều kiện thị trường đi lên – nhất là trong giai đoạn bùng nổ bất động sản – sẽ có khả năng cạnh tranh lớn hơn hẳn. Một kết quả phỏng vấn khác cho rằng:

“Anh có thể nhận thấy tình hình tài chính trong thời gian tới sẽ khó khăn. Nhất là ngành bất động sản của chúng ta phụ thuộc nhiều vào vốn ngân hàng. Phát hành trái phiếu khó, lãi suất ngân hàng cao, và ngân hàng nhà nước siết vốn cho kinh doanh bất động sản. Thế nên tự chủ được tài chính thì đương nhiên là có khả năng cạnh tranh rồi” – M06.

Như vậy, nếu có thể tự chủ tài chính thì đây là nguồn lớn nhất cấu thành nên lợi thế của các doanh nghiệp. Nguyên nhân của tình trạng này là trong giai đoạn từ năm 2021 trở về trước, các doanh nghiệp bất động sản khu vực Bắc Trung Bộ đã tận dụng được đà tăng giá của thị trường để tích lũy vốn. Tuy nhiên, những quy định của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam đã siết nguồn tín dụng từ phía các ngân hàng (hạ zoom cho tín dụng kinh doanh bất động sản, nâng hệ số rủi ro của các khoản vay vốn lên). Như vậy, trong điều kiện thị trường giảm, các doanh nghiệp phải có khả năng tự quản lý nguồn tài chính của mình để đảm bảo khả năng phát triển bền vững.

#### 4.2.2. Khả năng đổi mới

Khả năng đổi mới cho thấy tầm quan trọng của chiến lược đổi mới dẫn đến lợi thế cạnh tranh bằng cách gia tăng hiệu suất như trong nghiên cứu của Lengnick (1992) hay Rothwell (1992).

“Nếu không sáng tạo trong tất cả các hoạt động của doanh nghiệp từ đổi mới về cách thức tổ chức/vận hành, marketing, đổi mới về sản phẩm để tạo ra sự đột phá và mang lại giá trị vượt trội cho khách hàng hay nâng cao chất lượng dịch vụ thì có thể đứng được trên thị trường không.” – M05.

“Cả thị trường bây giờ đều quảng bá bằng điện thoại, bằng zalo, bằng facebook, bằng truyền miệng. Nếu không đổi mới thì cạnh tranh ra sao? Tất nhiên đổi mới sẽ đối mặt với rủi ro, nhưng chúng tôi chấp nhận điều đó.” – M07.

“Chúng tôi đổi mới bằng cách thay đổi công nghệ như mở bán dự án hay đổi mới mối quan hệ với khách hàng. Khách hàng thấy chúng tôi có nhiều thay đổi sẽ thấy thích thú hơn. Chúng tôi có nhiều điểm mới, và chúng tôi tự hào chúng tôi dẫn đầu ở khu vực Bắc Trung Bộ trong đổi mới” – M08.

Như vậy, các doanh nghiệp bất động sản cũng cần tiếp cận và ứng dụng công nghệ vào các hoạt động giới thiệu, mở bán dự án hay quản trị quan hệ khách hàng. Khả năng đổi mới – với vai trò là nhân tố cấu thành nên lợi thế cạnh tranh bền vững – thể hiện trong khía cạnh truyền thông về các loại hình bất động sản cần bán hoặc cho thuê của khu vực Bắc Trung Bộ. Khách hàng sẽ biết đến nhiều hơn về loại hình này. Thêm vào đó, việc tổ chức và vận hành doanh nghiệp cũng như các sản phẩm liên quan đến dự án bất động sản mới sẽ giúp doanh nghiệp phát triển tốt hơn trong tương lai.

#### 4.2.3. Tài sản trí tuệ

Là một trong những nhân tố cấu thành nên lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp, tài sản trí tuệ là một yếu tố được nhắc đến nhiều trong phỏng vấn sâu, cụ thể:

---

“Anh cứ nghĩ xem, không có tài sản trí tuệ thì làm sao bán được bất động sản trên thị trường, bây giờ nguồn thông tin sẵn lắm rồi” – M02.

“Rõ ràng là phải có trí tuệ thì mới bán được sản phẩm. Người tiêu dùng hay người mua để đầu tư đều phải xem khả năng tư vấn của nhân viên ra sao chứ. Không có trí tuệ thì không cạnh tranh được đâu” – M13.

“Cũng cần phải thấy rằng, phải có sự khéo léo nhất định thì mới có được mối quan hệ với khu vực nhà nước. Ở những nước như Việt Nam, mối quan hệ với nhà nước là một loại tài sản trí tuệ, vì không có trí tuệ thì không thể giữ được quan hệ, và khó có thể phát triển doanh nghiệp bất động sản ở khu vực Bắc Trung Bộ đâu” – M08.

Như vậy, các nhà quản lý đánh giá cao khả năng tư vấn cũng như tài sản trí tuệ của nhân viên. Với đánh giá tiếp theo về vấn đề đầu tư cho tài sản trí tuệ, người trả lời cũng cho rằng:

“Chúng tôi, và chắc chắn là các công ty khác cũng vậy, phải đầu tư rất kỹ cho nhân viên trong tư vấn. Nếu tư vấn sai, chúng tôi sẽ mất khách ngay. Mà mất khách thì làm sao mà cạnh tranh được?” – M09.

“Bán bất động sản đâu chỉ có bán mảnh đất không, nên chúng tôi có chiến lược rõ ràng trong việc đào tạo không chỉ nhân viên. Doanh nghiệp mà không có chiến lược này thì dễ chết lắm, chỉ đi phối hợp với doanh nghiệp khác thì không bền được” – M14.

Như vậy, kết quả phỏng vấn sâu cho rằng tài sản trí tuệ là nhân tố cấu thành nên lợi thế cạnh tranh bền vững, và nó đóng góp không nhỏ vào việc bán được hàng của doanh nghiệp. Người quản lý đều cho rằng thời điểm hiện tại, khách hàng có rất nhiều thông tin về các sản phẩm liên quan đến dự án bất động sản trên thị trường Bắc Trung Bộ. Nếu khách hàng phát hiện ra những thông tin không đúng về dự án thì có thể sẽ phản ứng với chính nhân viên bán hàng, do vậy, khó có thể tiếp tục tồn tại trên thị trường. Thêm vào đó, những mối quan hệ với các cơ quan nhà nước cũng cần phải có tài sản trí tuệ nhất định mới có thể phát triển được trên thị trường.

#### 4.2.4. Trách nhiệm xã hội

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến lợi thế cạnh tranh bền vững, theo đó những hoạt động cụ thể của doanh nghiệp thể hiện sự đóng góp của mình đối với xã hội là một cách tốt để doanh nghiệp xây dựng hình ảnh và danh tiếng.

“Nếu không gây ra những ảnh hưởng tốt cho xã hội, anh dễ bị mang tiếng là đầu cơ đất lắm” – M06.

“Đảm bảo rằng anh hướng đến bảo vệ môi trường, không phá hoại thì anh đã có lợi thế lớn rồi” – M11.

“Anh cứ thử phá hoại môi trường xem, chả cần báo chí vào, người ta sẽ đưa ngay lên facebook” – M12.

Kết quả này cho thấy các doanh nghiệp bất động sản tại Bắc Trung Bộ cần có trách nhiệm và sự quan tâm tới những người lao động (trả lương đúng hạn, tạo các cơ hội học tập, thăng tiến), và khách hàng (cung cấp thông tin chính xác, minh bạch). Đối với môi trường và xã hội, doanh nghiệp có thể tài trợ cho các hoạt động cộng đồng, tích cực làm từ thiện và có những chương trình đặc biệt nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực của mình với môi trường tự nhiên.

Một trong những khía cạnh khác mà chúng tôi có tiến hành khảo sát là trách nhiệm của các doanh nghiệp bất động sản khu vực Bắc Trung Bộ với người lao động và với chính những khách hàng của mình. Kết quả cho thấy một số ý tưởng như sau:

“Chúng tôi biết rằng chúng tôi phải có trách nhiệm với người lao động chứ, kể cả có làm bán thời gian. Vì họ sẽ mang lại nguồn lợi cho chúng tôi trong tương lai!” – M04.

“Đại thể là chúng tôi vẫn cho khách hàng những giá ưu tiên nhất trên thị trường. Nhưng anh cũng thấy đấy, giá cả bất động sản lên xuống liên tục, có khi chúng tôi đã quan tâm đến nhu cầu khách hàng, nhưng sau đó, thị trường thay đổi, họ lại trách chúng tôi, rồi chúng tôi lại khó làm ăn” – M10.

“Thời kì bất động sản đi xuống hay dịch bệnh, chúng tôi vẫn trả một phần lương cho người lao động, và cho họ những cơ hội kinh doanh ở khu (xóa đoạn này theo yêu cầu của người phỏng vấn). Vì vậy, họ vẫn gắn bó với chúng tôi, và đó là nguồn lợi một cách rõ ràng” – M13.

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với người lao động và khách hàng cũng là một trong những khía cạnh ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh. Người trả lời cho rằng điều đó sẽ tạo ra những nguồn lợi đáng có trong tương lai.

---

## 5. Kết luận

Từ kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả nhận thấy đối với lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp bất động sản tại Bắc Trung Bộ bao gồm: (1) khả năng tài chính, (2) khả năng đổi mới, (3) tài sản trí tuệ, (4) trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Trong số này, khả năng tài chính được đánh giá cao nhất, bởi các khía cạnh (1) đảm bảo khả năng tự chủ của doanh nghiệp bất động sản khu vực Bắc Trung Bộ trong bối cảnh mới (sau dịch bệnh, cũng như theo chu kỳ của nền kinh tế); (2) các chính sách của nhà nước thay đổi nhằm bình ổn giá cho thị trường này. Khả năng đổi mới và trách nhiệm của xã hội cũng được lựa chọn để phân tích nhằm đánh giá mức độ đóng góp của các doanh nghiệp với môi trường, với người lao động cũng như khả năng tạo ra nhóm sản phẩm đặc trưng cho từng nhóm ngành. Tài sản trí tuệ được đánh giá dựa trên văn hóa của doanh nghiệp cũng như chiến lược đưa ra, cũng ảnh hưởng lớn đến khả năng bán hàng, từ đó hình thành nên những lợi thế nhất định. Kết quả nghiên cứu là cơ sở để các doanh nghiệp bất động sản có những chính sách và kế hoạch để nâng cao kết quả hoạt động của mình.

Nghiên cứu tiếp theo, chúng tôi sẽ tiếp tục lượng hóa cụ thể các nhân tố tác động đến lợi thế cạnh tranh bền vững từ các góc độ này. Ngoài ra, chúng tôi cũng sẽ xem xét tác động của lợi thế cạnh tranh đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp.

Trong nghiên cứu này, chúng tôi cũng thừa nhận một số hạn chế như sau. Trước hết, chúng tôi đều phỏng vấn lãnh đạo của các doanh nghiệp và các chuyên gia nghiên cứu, không đánh giá trên góc độ của người lao động. Do vậy, chúng tôi đang bỏ qua cam kết của người lao động trong các doanh nghiệp bất động sản khu vực Bắc Trung Bộ. Thêm vào đó, việc phỏng vấn không phân định rõ những doanh nghiệp nhà nước và ngoài nhà nước, vì vậy, khó có thể thấy hết được những tác động của mối quan hệ trong việc cấu thành đến lợi thế cạnh tranh bền vững. Một biến giả có thể xuất hiện trong nghiên cứu này là tác động của chính sách (thuộc nhà nước và từng tỉnh) cũng chưa được đề cập đến. Đây sẽ là hướng đi tiếp theo mà chúng tôi sẽ theo đuổi.

### Tài liệu tham khảo:

- Ansoff, H.I., Kipley, D., Lewis, A.O., Helm-Stevens, R. & Ansoff, R. (2018), *Implanting strategic management*, Springer.
- Ayuso, S. & Navarrete-Báez, F.E. (2018), 'How does entrepreneurial and international orientation influence SMEs' commitment to sustainable development? Empirical evidence from Spain and Mexico', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 80-94.
- Barney, J. (1991), 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. (2001a), 'Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes', *Academy of management review*, 26(1), 41-56.
- Barney, J.B. (2001b), 'Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view', *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Branco, M.C. & Rodrigues, L.L. (2006), 'Corporate social responsibility and resource-based perspectives', *Journal Business Ethics*, 69, 111-132.
- Briones, P.A.J., Bernal Conesa, J.A. & de Nieves Nieto, C. (2018), 'Analysis of corporate social responsibility in Spanish agribusiness and its influence on innovation and performance', *Corporate Social Responsibility and*



---

*Environmental Management*, 25(2), 182-193.

- Čater, T. & Čater, B. (2009), '(In) tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance', *Journal for East European Management Studies*, 14(2), 186-209.
- Cleary, P. & Quinn, M. (2016), 'Intellectual capital and business performance: An exploratory study of the impact of cloud-based accounting and finance infrastructure', *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 255-278.
- Coyne, K.P. (1986), 'Sustainable competitive advantage- What it is, what it isn't', *Business horizons*, 29(1), 54-61.
- Cục cạnh tranh và bảo vệ người tiêu dùng (2021), *Báo cáo Kiểm soát hoạt động tập trung kinh tế theo pháp luật cạnh tranh giai đoạn 7/2019-7/2021*, truy cập ngày 25 tháng 11 năm 2022, từ <[https://www.vcca.gov.vn/?page=document&category\\_id=fbbfe778-8b8d-451b-bcc4-a95e3cf603a6&current\\_id=976301fd-7580-4761-8e5c-26806bed0647#>](https://www.vcca.gov.vn/?page=document&category_id=fbbfe778-8b8d-451b-bcc4-a95e3cf603a6&current_id=976301fd-7580-4761-8e5c-26806bed0647#>).
- Dávila, E. & Walther, A. (2020), 'Does size matter? bailouts with large and small banks', *Journal of Financial Economics*, 136(1), 1-22.
- Dickson, P.R. (1992), 'Toward a general theory of competitive rationality', *Journal of marketing*, 56(1), 69-83.
- Djuric, M. & Filipovic, J. (2015), 'Human and social capital management based on complexity paradigm: Implications for various stakeholders and sustainable development', *Sustainable Development*, 23(6), 343-354.
- Fonseka, M.M., Tian, G. & Li, L. (2014), 'Impact of financial capability on firms' competitiveness and sustainability', *Chinese Management Studies*, 8(4), 593-623.
- Fonseka, M.M., Yang, X. & Tian, G.L. (2013), 'Does accessibility to different sources of financial capital affect competitive advantage and sustained competitive advantages? Evidence from a highly regulated Chinese market', *Journal of Applied Business Research*, 29(4), 963-982.
- Haseeb, M., Hussai, H.I., Kot, S., Androniceanu, A. & Jermisittiparsert, K. (2019), 'Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance', *Sustainability*, 11(14), 381-391.
- Hilman, H. (2009), 'Relationship of competitive strategy, strategic flexibility and sourcing strategy on organizational performance', PhD thesis, Universiti Putra Malaysia, Malaysia.
- Huang, K.F., Dyerson, R., Wu, L.Y. & Harindranath, G. (2015), 'From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage', *British Journal of Management*, 26(4), 617-636.
- Hunt, S.D. & Morgan, R.M. (1995), 'The comparative advantage theory of competition', *Journal of marketing*, 59(2), 1-15.
- Jain, P., Vyas, V. & Roy, A. (2017), 'Exploring the mediating role of intellectual capital and competitive advantage on the relation between CSR and financial performance in SMEs', *Social Responsibility Journal*, 13(1), 1-23.
- Khan, S.Z., Yang, Q. & Waheed, A. (2019), 'Investment in intangible resources and capabilities spurs sustainable competitive advantage and firm performance', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 285-295.
- Ko, T.Y., Đan Đức Hiệp & Nguyễn Minh Đức (2022), 'Phân tích so sánh lợi thế cạnh tranh của các nước ASEAN đối với đầu tư trực tiếp nước ngoài: Trường hợp của Tập đoàn LG', *Giao thông vận tải*, 3, 131-134.
- Lechner, C. & Gudmundsson, S.V. (2014), 'Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance', *International Small Business Journal*, 32(1), 36-60.
- Lengnick, H.C.A. (1992), 'Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn', *Journal of management*, 18(2), 399-429.
- Li, J.J. & Zhou, K.Z. (2010), 'How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation', *Journal of Business Research*, 63(8), 856-862.
- Marr, B. & Moustaghfir, K. (2005), 'Defining intellectual capital: a three-dimensional approach', *Management Decision*, 43(9), 1114-1128.
- Ngo, L.V. & O'Cass, A. (2012), 'In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions', *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 861-877.

- 
- Nguyễn Đức Khương & Phạm Trường Thi (2022), ‘Ảnh hưởng của nguồn lực và lợi thế cạnh tranh của khởi nghiệp đổi mới sáng tạo tại Việt Nam’, *Khoa học & công nghệ Việt Nam*, 30-32.
- Nuruzzaman, N., Singh, D. & Gaur, A.S. (2020), ‘Institutional support, hazards, and internationalization of emerging market firms’, *Global Strategy Journal*, 10(2), 361-385.
- Pergelova, A. & Angulo-Ruiz, F. (2014), ‘The impact of government financial support on the performance of new firms: the role of competitive advantage as an intermediate outcome’, *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 26(9), 663-705.
- Porter, M.E. (1985), ‘How information gives you competitive advantage’, *Harvard business review*, 63(4), 149-160.
- Porter, M.E. (2011), *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*, Simon and Shuster Press.
- Rothwell, R. (1992), ‘Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s’, *R&d Management*, 22(3), 221-240.
- Zakery, A. & Afrazeh, A. (2017), ‘Analysing intellectual capital management and growth based on dynamic modelling’, *Knowledge management research & practice*, 15(1), 101-113.
- Zou, Q. & She, J. (2010), ‘The credit risk transfer and negative impact on the stability of financial system’, *International Conference on Management and Service Science*, 6(1), 11-21.