

Chiến lược cạnh tranh: Nghiên cứu tổng quan có hệ thống

Lê Nữ Như Ngọc¹, Hà Xuân Thạch^{2,*}, Lê Vũ Ngọc Thanh²



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

TÓM TẮT

Nghiên cứu này thực hiện một tổng quan có hệ thống nhằm củng cố và hệ thống hóa nền tảng tri thức về chiến lược cạnh tranh (business strategy – BS) trong bối cảnh tiếp cận năng lực động. Dựa trên bộ dữ liệu gồm 35 bài báo được truy xuất từ cơ sở dữ liệu Scopus trong giai đoạn 2016–2025, nghiên cứu áp dụng phương pháp phân tích thư mục thông qua kỹ thuật mạng lưới liên kết thư mục (bibliographic coupling) bằng phần mềm VOSviewer để nhận diện cấu trúc tri thức và các hướng nghiên cứu nổi bật. Kết quả nghiên cứu xác định năm dòng nghiên cứu chính: (i) BS với phát triển bền vững và năng lực tổ chức; (ii) BS với hiệu quả kinh doanh doanh nghiệp; (iii) BS với tài chính doanh nghiệp; (iv) BS với hệ thống quản trị doanh nghiệp; (v) BS với công nghệ số, đổi mới. Nghiên cứu này cung cấp một khuôn khổ tổng hợp giúp hệ thống hóa tri thức phân mảnh trong lĩnh vực chiến lược cạnh tranh bằng cách làm rõ các mối liên kết giữa chiến lược, năng lực động, cơ chế tổ chức và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Các cụm nghiên cứu này cho thấy bản chất đa chiều của chiến lược cạnh tranh: vừa chịu ảnh hưởng bởi nguồn lực nội tại và bối cảnh môi trường, vừa có khả năng định hình hiệu quả tài chính và phi tài chính của doanh nghiệp. Nghiên cứu góp phần làm rõ khoảng trống lý thuyết và gợi mở các hướng nghiên cứu tương lai về chuyển đổi số, phát triển bền vững và khả năng thích ứng chiến lược của doanh nghiệp.

Từ khóa: chiến lược cạnh tranh, tổng quan có hệ thống, mạng lưới liên kết thư mục

GIỚI THIỆU

Chiến lược cạnh tranh (business strategy – BS) từ lâu đã được thừa nhận là một chủ đề trung tâm trong nghiên cứu quản trị và tổ chức, đóng vai trò cầu nối quan trọng giữa nguồn lực doanh nghiệp, vị thế cạnh tranh, bối cảnh thể chế và kết quả hoạt động. Kể từ những đóng góp nền tảng của Porter¹ với cách tiếp cận dựa trên vị thế cạnh tranh và Miles & Snow² với định hướng cấu hình tổ chức, lĩnh vực này đã không ngừng phát triển theo hướng đa chiều và phức tạp hơn. Sự mở rộng này xuất phát từ nhu cầu lý giải đầy đủ hơn cách doanh nghiệp xây dựng, điều chỉnh và duy trì chiến lược trong bối cảnh môi trường biến động mạnh, cạnh tranh toàn cầu gay gắt và tiến bộ công nghệ diễn ra nhanh chóng.

Trong những thập niên gần đây, các góc nhìn mới như năng lực động³, điều kiện thể chế⁴, phát triển bền vững⁵ và chuyển đổi số⁶ đã bổ sung cho tư duy chiến lược truyền thống, tạo ra một bức tranh học thuật phong phú nhưng cũng phân tán. Những cách tiếp cận này không chỉ mở rộng phạm vi phân tích mà còn đặt ra câu hỏi về vai trò tương tác giữa nguồn lực nội tại, cấu trúc tổ chức, áp lực thể chế, bối cảnh công nghệ và các mục tiêu chiến lược. Hệ quả là nghiên cứu về BS trở nên đa dạng đến mức khó xác định được một cấu trúc tri thức thống nhất hay một dòng phát triển xuyên suốt.

Trong bối cảnh đó, phương pháp tổng quan có hệ thống (Systematic Literature Review – SLR) mang lại một cách tiếp cận chặt chẽ để tổng hợp kho tri thức ngày càng mở rộng này, giúp nhận diện nền tảng lý thuyết, mô hình phương pháp luận, cũng như các bằng chứng thực nghiệm, đồng thời chỉ ra những khoảng trống cho nghiên cứu tiếp theo. Việc kết hợp phân tích mạng lưới liên kết thư mục, phân tích nội dung và đối chiếu lý thuyết cho phép nhóm tác giả không chỉ nhận diện xu hướng, trọng tâm và khoảng trống tri thức, mà còn đề xuất các hướng phát triển mới phù hợp với thực tiễn quản trị hiện đại.

Do đó, nghiên cứu này đóng góp cho lĩnh vực quản trị chiến lược bằng việc cung cấp một bức tranh tổng hợp toàn diện về các nghiên cứu trước đây, đề xuất khung lý thuyết tích hợp, và chỉ ra những hướng đi mới phù hợp với các thách thức đương đại như phát triển bền vững, chuyển đổi số, và khả năng chống chịu của doanh nghiệp trong các thị trường mới nổi và đầy biến động.

TỔNG QUAN

Cơ sở lý thuyết

Nghiên cứu về BS được xây dựng trên nền tảng lý thuyết đa chiều, kết hợp giữa các lăng kính kinh điển và hiện đại nhằm lý giải mối quan hệ giữa nguồn lực, lựa chọn chiến lược, bối cảnh và kết quả doanh

¹Trường Đại học Quy Nhơn, Việt Nam

²Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

Liên hệ

Hà Xuân Thạch, Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

Email: hxt@ueh.edu.vn

Lịch sử

- Ngày nhận: 27-9-2025
- Ngày sửa đổi: 25-12-2025
- Ngày chấp nhận: 14-5-2026
- Ngày đăng: 10-06-2026

DOI: <https://doi.org/10.32508/vnuhcmj-ebl.v10i2.1732>



Bản quyền

© Tạp chí ĐHQG-HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.

Trích dẫn bài báo này: Như Ngọc L N, Xuân Thạch H, Ngọc Thanh L V. **Chiến lược cạnh tranh: Nghiên cứu tổng quan có hệ thống.** VNUHCM J. Econ. Bus. Law. 2026; 10(2):6653-6661.

nghiệp. Các phân loại kinh điển như chiến lược tổng quát của Porter¹ và Miles & Snow² tạo cơ sở tham chiếu cho sự khác biệt hiệu quả giữa các ngành và thể chế. Theo đó, lý thuyết dựa trên nguồn lực⁷ và khả năng năng động⁸ nhấn mạnh vai trò chuyển hóa và tái cấu hình nguồn lực thành lợi thế bền vững. Đồng thời, lý thuyết dự phòng⁹ và lý thuyết thể chế¹⁰ làm rõ sự phụ thuộc vào bối cảnh và sức ép thể chế, trong khi quan điểm dựa trên tài nguyên tự nhiên¹¹ mở rộng chiến lược theo hướng bền vững.

Hình 1 minh họa quy trình thực hiện tổng quan có hệ thống của nghiên cứu. Trong quy trình này, kỹ thuật mạng lưới liên kết thư mục được sử dụng nhằm bảo đảm tính khoa học, khách quan và khả năng tái lập. Mạng lưới liên kết thư mục là phương pháp đo lường mức độ tương đồng giữa các tài liệu dựa trên số lượng nguồn tham khảo chung mà hai bài báo cùng trích dẫn¹².

Thông qua kỹ thuật mạng lưới liên kết thư mục, các tài liệu được phân nhóm dựa trên sự tương đồng về nền tảng tham chiếu thay vì phụ thuộc vào đánh giá chủ quan, từ đó tạo ra bằng chứng khách quan và đáng tin cậy¹³. Đồng thời, phần mềm VOSviewer hỗ trợ trực quan hóa các mối quan hệ trong mạng lưới tri thức, giúp nhận diện xu hướng nghiên cứu và mô hình phát triển của lĩnh vực một cách hệ thống và rõ ràng¹⁴. Nhờ vậy, kỹ thuật liên kết thư mục góp phần xây dựng nền tảng tri thức vững chắc cho toàn bộ quá trình tổng quan có hệ thống.

Giai đoạn đầu tiên, nhóm tác giả thu thập dữ liệu được từ cơ sở Scopus giai đoạn 2016–2025 với các từ khóa “business strategy*” OR “competitive strategy*”. Giai đoạn thứ hai, chúng tôi đã phân tích các tiêu đề và tóm tắt của các bài báo để đảm bảo các bài báo chỉ liên quan đến lĩnh vực chiến lược cạnh tranh. Cuối cùng, nhóm tác giả sử dụng kỹ thuật mạng lưới liên kết thư mục với phần mềm VOSviewer để phân tích, trực quan hóa và nhận diện các cụm nghiên cứu cùng xu hướng phát triển của lĩnh vực.

Thống kê mô tả

Tăng trưởng hàng năm của chủ đề nghiên cứu

Hình 2 thể hiện mức độ công bố về chủ đề BS trong giai đoạn 2016–2025. Giai đoạn đầu nghiên cứu về BS có số lượng công bố còn hạn chế nhưng tạo ảnh hưởng học thuật mạnh mẽ, đặc biệt năm 2020 đạt đỉnh về trích dẫn. Những năm sau đó ghi nhận sự gia tăng đáng kể số bài báo, cao nhất năm 2022, song số trích dẫn có xu hướng giảm dần. Gần đây nhất, năm 2025 cho thấy sự chững lại cả về công bố lẫn trích dẫn, đặt ra nhu cầu tiếp cận mới nhằm duy trì sức hút của lĩnh vực này.

Số lượng bài báo đăng trên tạp chí

Hình 3 thể hiện các tạp chí quốc tế đã công bố các nghiên cứu về BS với sự phân bố đa dạng. Trong đó, tạp chí Business Strategy and the Environment dẫn đầu với 5 bài, phản ánh xu hướng gắn kết chiến lược với phát triển bền vững; tiếp theo là tạp chí Cogent Business and Management với 4 bài và tạp chí Accounting and Finance với 2 bài.

Mạng lưới cộng tác học thuật giữa các quốc gia

Hình 4 cho thấy mạng lưới hợp tác học thuật về BS tập trung chủ yếu ở các quốc gia phát triển, trong đó Vương quốc Anh giữ vai trò trung tâm với liên kết rộng sang Úc, Trung Quốc, New Zealand, Indonesia và Ai Cập. Úc và New Zealand cũng là các đầu mối quan trọng kết nối châu Á và châu Âu. Bên cạnh đó, nhiều quốc gia mới nổi như Indonesia, Việt Nam, Ai Cập và Ghana bắt đầu tham gia tích cực, phản ánh xu hướng toàn cầu hóa và mở rộng địa lý của lĩnh vực BS trong giai đoạn này.

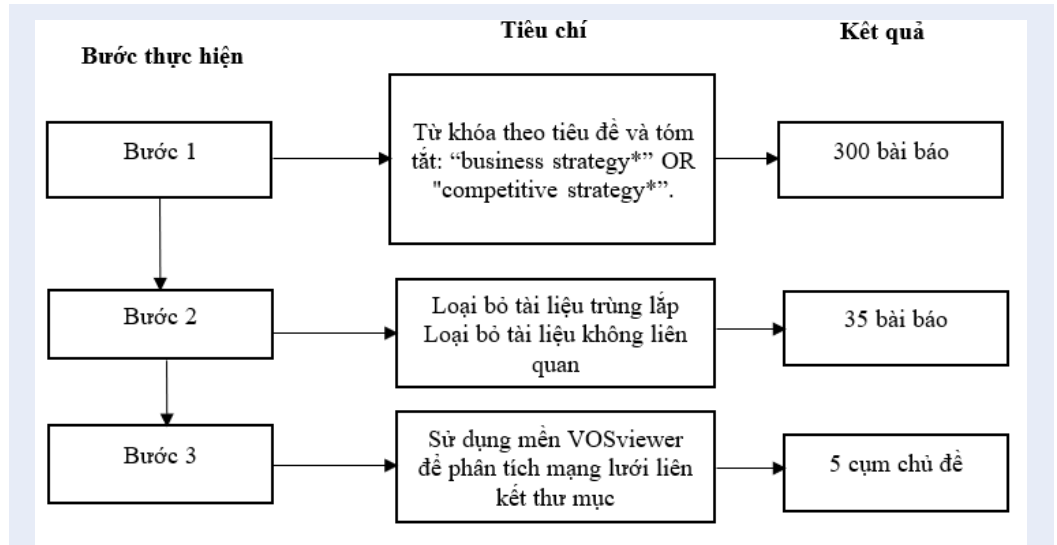
Phân tích các cụm nghiên cứu

Kỹ thuật mạng lưới liên kết thư mục được sử dụng để nhận diện các cụm chủ đề trọng tâm, qua đó phản ánh xu hướng nghiên cứu về BS trong giai đoạn hiện nay. Kết quả phân tích được thực hiện bằng phần mềm VOSviewer với 5 cụm chủ đề chính, được minh họa trong Hình 5.

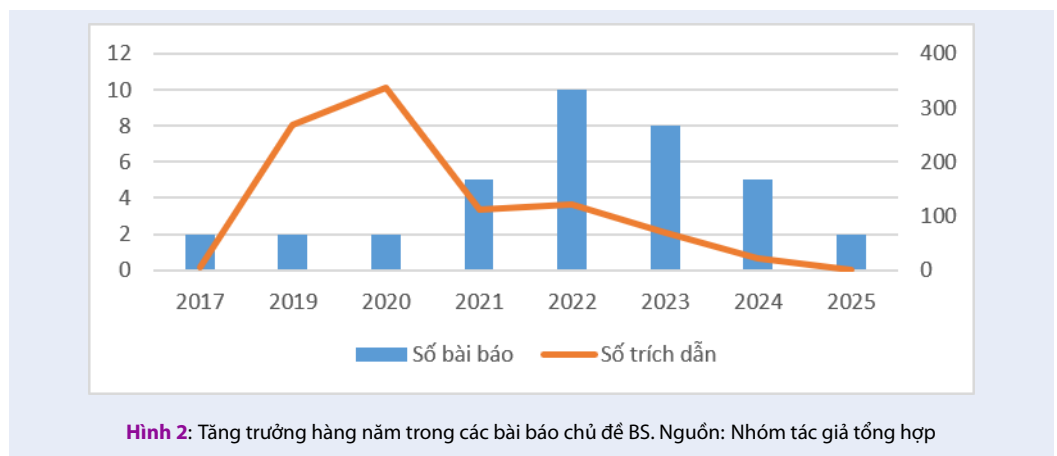
Cụm 1 (Màu đỏ, n=11 bài báo) Chiến lược cạnh tranh với phát triển bền vững và năng lực tổ chức

Cụm 1 cho thấy dòng nghiên cứu về BS đang dịch chuyển từ cách tiếp cận truyền thống, xem BS như một lựa chọn định vị thị trường, sang cách tiếp cận năng động hơn, coi BS như cơ chế trung tâm điều phối sự tương tác giữa môi trường bên ngoài, nguồn lực bên trong và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Đầu tiên, nghiên cứu về phát triển bền vững với nghiên cứu^{5,15,16} bổ sung một góc nhìn đáng chú ý, BS giữ vai trò quyết định trong việc chuyển định hướng bền vững thành kết quả tài chính hoặc môi trường. Đây là bằng chứng cho thấy sự hội tụ ngày càng lớn giữa chiến lược cạnh tranh và chiến lược bền vững, đồng thời đặt BS ở vị trí trung tâm của quá trình kiến tạo giá trị dài hạn. Paul và cộng sự¹⁷ kêu gọi khung phân tích đa cấp để nghiên cứu chiến lược trong bối cảnh biến đổi khí hậu.

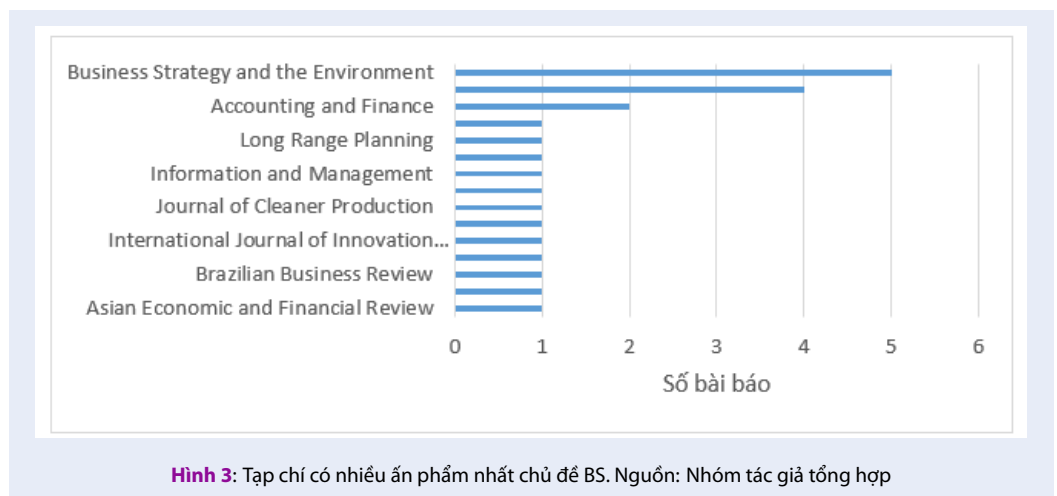
Ở cấp độ tổ chức, BS liên quan đến năng lực tổ chức bao gồm học tập tổ chức, quản trị chuỗi cung ứng, kỹ thuật tái tạo, dữ liệu lớn. Maclean và cộng sự¹⁸ hay Is-lami và Topuzovska Latkovikj¹⁹ khẳng định rằng hiệu quả của học tập tổ chức và quản trị chuỗi cung ứng



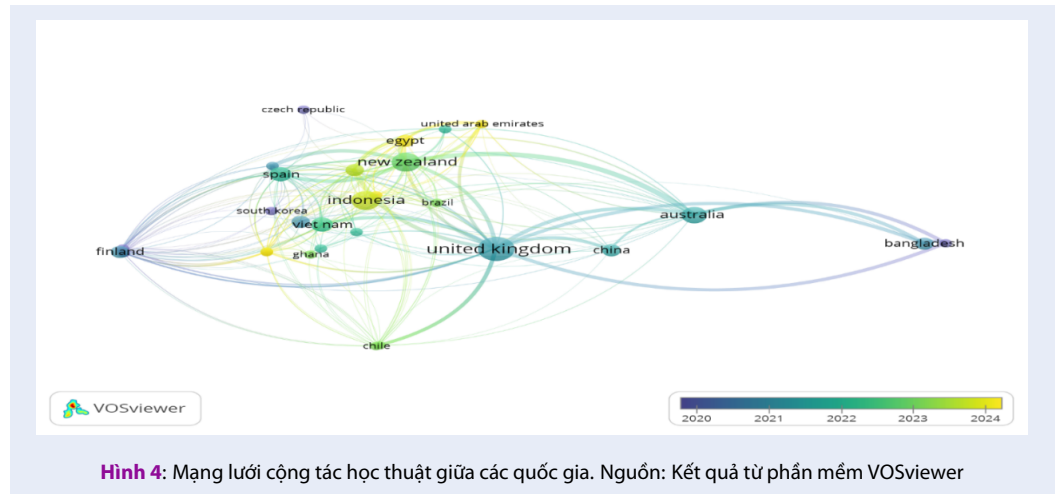
Hình 1: Các bước thực hiện đánh giá tổng quan có hệ thống. Nguồn: Nhóm tác giả thực hiện



Hình 2: Tăng trưởng hàng năm trong các bài báo chủ đề BS. Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp



Hình 3: Tạp chí có nhiều ấn phẩm nhất chủ đề BS. Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp



phụ thuộc mạnh vào định hướng chiến lược. Điều này cho thấy, BS không chỉ định hình cách doanh nghiệp cạnh tranh, mà còn tác động đến khả năng vận hành và áp dụng các thực tiễn quản trị tiên tiến. Kết quả của Adomako và cộng sự³ cũng cho thấy nguồn nhân lực và kỹ thuật tái tạo chỉ tăng trưởng tối ưu khi phù hợp với BS của doanh nghiệp. Các bằng chứng từ Navaia và cộng sự²⁰ hay Suoniemi và cộng sự²¹ cho thấy BS quyết định mức độ phát huy giá trị của đổi mới và dữ liệu lớn. Điều này gợi mở rằng các nguồn lực công nghệ chỉ mang lại lợi thế khi có định hướng BS phù hợp, qua đó củng cố luận điểm về tính phù hợp của chiến lược.

Cụm 2 (Màu xanh lá cây, n = 9 bài báo) Chiến lược cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp
 Cụm 2 phản ánh dòng nghiên cứu tập trung vào vai trò BS trong việc nâng cao hiệu quả kinh doanh, đồng thời xem xét sự đa dạng hóa bối cảnh quốc gia, ngành nghề. Khung lý thuyết chủ đạo vẫn dựa trên phân loại về chiến lược của Porter¹, nhưng cách tiếp cận trong cụm cho thấy sự dịch chuyển từ các luận điểm truyền thống sang những mô hình tích hợp hơn, nhấn mạnh tính phù hợp chiến lược, sự đồng bộ vận hành và sức ép môi trường bên ngoài.

Mối quan hệ giữa BS và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp được xem xét trong cụm này, với các yếu tố như đầu tư & nghiên cứu (R&D), thực tiễn quản trị hiện đại và xu hướng phát triển bền vững đóng vai trò then chốt. Các nghiên cứu Chung và Choi²², Nga và Pham²³ cho thấy việc lựa chọn BS khác nhau dẫn tới mức độ khai thác giá trị từ các khoản R&D khác nhau. Doanh nghiệp theo chiến lược khác biệt hóa tận dụng tốt hơn các khoản đầu tư R&D nhờ khả năng chuyển hóa đổi mới thành giá trị gia tăng và lợi thế cạnh tranh bền vững.

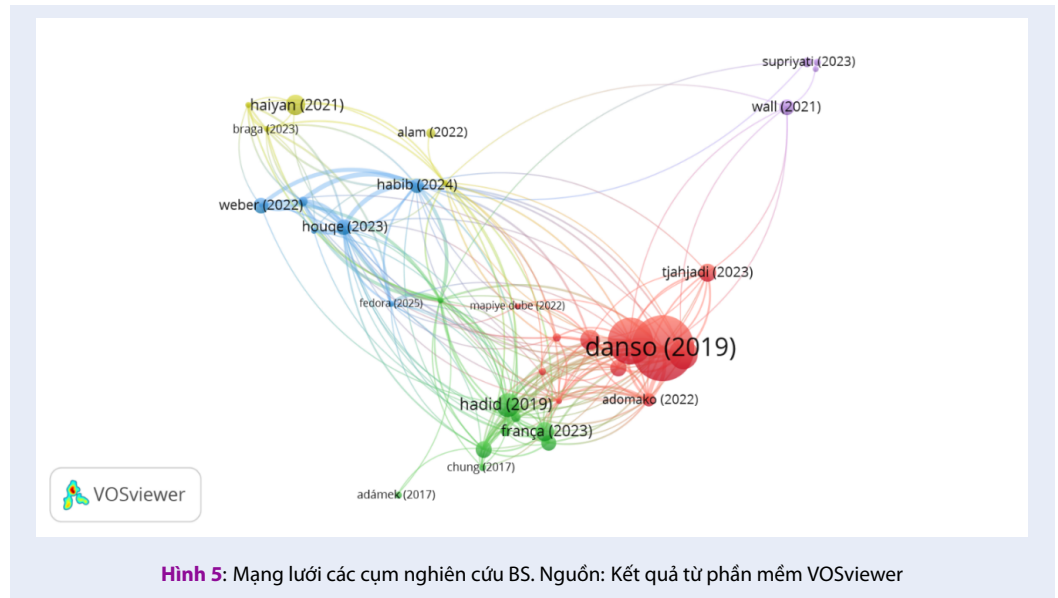
Bên cạnh đó, các nghiên cứu của Castillo Apraiz và cộng sự²⁴ và Hadid²⁵ khẳng định rằng thực tiễn quản trị hiện đại, như hệ thống quản lý chất lượng, dịch vụ tinh gọn hay chi phí dựa trên hoạt động chỉ tạo ra giá trị khi được triển khai phù hợp với định hướng BS. Điều này cho thấy hiệu quả vận hành không đến từ các phương pháp quản trị mà từ sự gắn kết giữa chúng với mục tiêu cạnh tranh.

Cụm nghiên cứu này bổ sung việc xem xét BS trong sự đa dạng bối cảnh nghiên cứu mở rộng các quốc gia hoặc ngành nghề. Nghiên cứu França và cộng sự²⁶ khảo sát các tập đoàn tại 34 quốc gia để đánh giá tác động của xu hướng bền vững trong BS và hiệu quả kinh doanh. Một số nghiên cứu xem xét BS tại thị trường mới nổi như Ai Cập²⁷, Thái Lan²⁸, Đài Loan²³. Hay nghiên cứu xem xét sự khác biệt theo ngành nghề kinh doanh trong mối quan hệ BS và hiệu quả doanh nghiệp²⁹. Điều này cho thấy khung lý thuyết BS có khả năng mở rộng cao và thích ứng tốt với nhiều bối cảnh nghiên cứu.

Cụm 3 (Màu xanh dương, n=6 bài báo) Chiến lược cạnh tranh và tài chính doanh nghiệp

Cụm nghiên cứu màu xanh dương phản ánh một hướng tiếp cận tương đối khác biệt so với hai cụm trước khi tập trung làm rõ vai trò của BS trong khi định hình các quyết định tài chính, phản ứng chiến lược trước cạnh tranh thị trường. Điểm chung của các nghiên cứu trong cụm này là mở rộng phạm vi của BS sang lĩnh vực tài chính doanh nghiệp.

Thứ nhất, BS không chỉ định hình cấu trúc hoạt động và hệ thống kiểm soát mà còn ảnh hưởng rõ rệt tới hành vi tài chính của doanh nghiệp. Habib và cộng sự³⁰ tổng quan các bằng chứng thực nghiệm và chỉ ra rằng phân loại chiến lược theo Mile & Snow² đóng vai trò như một cấu trúc giải thích mạnh mẽ các khác



biệt về chính sách tài chính - kế toán. Nghiên cứu này nhấn mạnh quan điểm cho rằng chiến lược là một biến số nền tảng cần được đưa vào các mô hình tài chính - kế toán trong doanh nghiệp.

Một nhóm nghiên cứu khai thác sự tương tác giữa BS, tài chính doanh nghiệp và yếu tố cạnh tranh thị trường. Thi Thoan và cộng sự³¹ cung cấp bằng chứng tại Việt Nam rằng cạnh tranh thị trường làm suy yếu chiến lược chi phí thấp nhưng củng cố chiến lược khác biệt hóa. Nghiên cứu của Fedora và cộng sự³² phân tích bối cảnh Indonesia và Hàn Quốc, cho thấy doanh nghiệp theo chiến lược dẫn đầu chi phí dễ bị quản trị lợi nhuận, trong khi chiến lược khác biệt ít bị ảnh hưởng; đồng thời, cạnh tranh thị trường làm giảm mức độ quản trị lợi nhuận. Những nghiên cứu này cho thấy yếu tố cạnh tranh thị trường không chỉ tác động trực tiếp đến tài chính doanh nghiệp mà còn điều tiết BS.

Tổng thể, cụm ba xem xét BS như một cơ chế ảnh hưởng sâu rộng đến hành vi tài chính của doanh nghiệp. Các kết quả nghiên cứu trong cụm cho thấy BS không chỉ quyết định cách doanh nghiệp cạnh tranh trên thị trường mà còn quy định cấu trúc tài chính, mức độ minh bạch tài chính của doanh nghiệp.

Cụm 4 (Màu vàng, n=5 bài báo) Chiến lược cạnh tranh và hệ thống quản trị doanh nghiệp

Trong cụm 4 – màu vàng, dòng nghiên cứu được hình thành mang tính định hình rõ rệt quanh mối liên hệ giữa BS, hệ thống quản trị nội bộ của doanh nghiệp với sự bất định của môi trường. Đây là hướng tiếp cận gắn với bối cảnh động và thể chế, nhấn mạnh vai trò của BS không chỉ như một lựa chọn quản trị tĩnh, mà

còn như một biến trung gian hoặc điều tiết quan trọng trong mối quan hệ giữa nguồn lực doanh nghiệp và môi trường kinh doanh.

Cụ thể, Haiyan và cộng sự³³ làm nổi bật sự gắn kết giữa vòng đời doanh nghiệp và BS đối với đổi mới liên tục ở Trung Quốc, chỉ ra rằng các doanh nghiệp ở giai đoạn phát triển hoặc trưởng thành có xu hướng đầu tư nhiều hơn vào đổi mới, song đổi mới liên tục lại có thể tác động tiêu cực đến hiệu quả tài chính, phản ánh sự đánh đổi phức tạp giữa tăng trưởng và lợi nhuận. Trong khi đó, Alam và Kashem³⁴ mở rộng khung phân tích chiến lược sang lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực và công nghệ thông tin, cho thấy việc triển khai hệ thống thông tin nhân sự có thể củng cố và tăng cường lợi thế cạnh tranh, qua đó cải thiện hiệu quả hoạt động tổ chức. Zhao và cộng sự³⁵ tập trung vào sự bất định môi trường và chứng minh rằng BS giữ vai trò trung gian quan trọng, giúp doanh nghiệp thích ứng và nâng cao hiệu quả, đồng thời khẳng định vòng đời doanh nghiệp là biến điều tiết không thể bỏ qua. Song song đó, Braga và cộng sự³⁶, Chen và cộng sự³⁷ mở rộng mối quan hệ BS đến lĩnh vực tài chính – kiểm toán, chứng minh rằng các định hướng chiến lược có liên hệ mật thiết với quản trị lợi nhuận, vi phạm báo cáo tài chính và chi phí kiểm toán, đặc biệt trong bối cảnh thị trường mới nổi. Những bằng chứng này cho thấy chiến lược kinh doanh không chỉ gắn với cạnh tranh và hiệu quả, mà còn giao thoa mạnh mẽ với hệ thống quản trị doanh nghiệp.

Cụm 5 (Màu tím, n=4 bài báo) Chiến lược cạnh tranh, công nghệ số và đổi mới

Cụm nghiên cứu màu tím tập trung rõ nét vào các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong bối cảnh các nền kinh

tế mới nổi, đặc biệt là khu vực ASEAN. Các công trình trong cụm này chủ yếu khai thác vai trò của BS trong mối quan hệ với công nghệ số, đổi mới và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Thứ nhất, các nghiên cứu xem xét chiến lược kinh doanh trong kỷ nguyên số, Suharman và Supriadi³⁸ chỉ ra rằng việc kết hợp BS với công nghệ thông tin có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu suất của doanh nghiệp nhỏ và vừa trong khu vực ASEAN sau đại dịch, khẳng định công nghệ thông tin là công cụ thiết yếu giúp duy trì năng lực cạnh tranh quốc tế trong bối cảnh biến động. Farida và Sutopo⁶ chứng minh vai trò trung gian của BS trong mối quan hệ giữa đổi mới kỹ thuật số và lợi thế cạnh tranh tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Java. Kết quả này khẳng định rằng công nghệ số không chỉ là nguồn lực đổi mới, mà còn cần được tích hợp vào chiến lược để tạo ra lợi thế bền vững.

Thứ hai, BS liên kết với đổi mới. Fatonah và Hidayat³⁹ nhấn mạnh rằng hành vi người tiêu dùng và định hướng đổi mới là hai yếu tố nền tảng trong việc hình thành và thực thi BS tại Indonesia. Wall⁴⁰ cho thấy các chiến lược định hướng đổi mới về quy trình, sản phẩm và tổ chức có thể thúc đẩy hiệu quả hoạt động kinh doanh doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Thái Lan. Tuy nhiên, tác động này chủ yếu phản ánh trên khía cạnh hiệu quả thị trường, trong khi hiệu quả tài chính chưa thực sự rõ rệt, cho thấy sự chi phối của các yếu tố ngoài chiến lược và đổi mới.

Với kết quả phân tích các cụm chủ đề nghiên cứu chính nhóm tác giả đánh giá vai trò của BS không chỉ liên quan đến khả năng định hình chiến lược của doanh nghiệp, mà BS còn được xem xét như một yếu tố kết nối kết nối giữa các yếu tố bối cảnh/ môi trường (như thể chế địa phương, chuyển đổi số,...) hoặc yếu tố nguồn lực/ năng lực (dữ liệu lớn, học tập tổ chức, R&D,...) để giải thích sự khác biệt về hiệu quả tài chính và phi tài chính giữa các doanh nghiệp. Từ đó, nhóm tác giả xây dựng khung nghiên cứu tổng quan của BS, được trình bày trong hình 6

HẠN CHẾ

Nghiên cứu này tồn tại một số hạn chế cần được ghi nhận. Thứ nhất, dữ liệu được thu thập hoàn toàn từ cơ sở dữ liệu Scopus, vốn chủ yếu lập chỉ mục các tạp chí quốc tế và không bao phủ các ấn phẩm học thuật trong nước bằng tiếng Việt. Do vậy, tổng quan không bao gồm các nghiên cứu công bố tạp chí trong nước, dẫn đến khả năng các góc nhìn đặc thù bối cảnh địa phương chưa được phản ánh đầy đủ.

Cuối cùng, các nghiên cứu sau được khuyến nghị tích hợp cả nguồn tài liệu quốc tế lẫn trong nước, đồng

thời xem xét giai đoạn nghiên cứu dài hơn. Cách tiếp cận này sẽ giúp xây dựng bức tranh tổng quan đầy đủ và sâu sắc hơn về lĩnh vực chiến lược cạnh tranh, đặc biệt trong bối cảnh các thị trường mới nổi như Việt Nam, nơi các yếu tố thể chế và thực tiễn kinh doanh địa phương có thể tạo ra những đặc điểm chiến lược khác biệt.

KẾT LUẬN

Bằng việc tổng quan có hệ thống chủ đề BS, nghiên cứu đóng góp về mặt lý luận và thực tiễn quan trọng. Về lý thuyết, nghiên cứu đóng góp bằng cách hệ thống hóa và mở rộng hiểu biết về cơ chế trung gian/điều tiết trong mối quan hệ giữa bối cảnh, nguồn lực và hiệu quả doanh nghiệp. Về thực tiễn, kết quả nhấn mạnh tầm quan trọng của việc lựa chọn và điều chỉnh chiến lược phù hợp với năng lực số và bối cảnh thể chế, đồng thời gợi mở hàm ý chính sách về chuyển đổi số, phát triển bền vững và tăng cường khả năng thích ứng của doanh nghiệp.

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

BS: chiến lược cạnh tranh (business strategy)

XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Nhóm tác giả xin cam đoan rằng không có bất kỳ xung đột lợi ích nào trong công bố bài báo.

ĐÓNG GÓP CỦA TÁC GIẢ

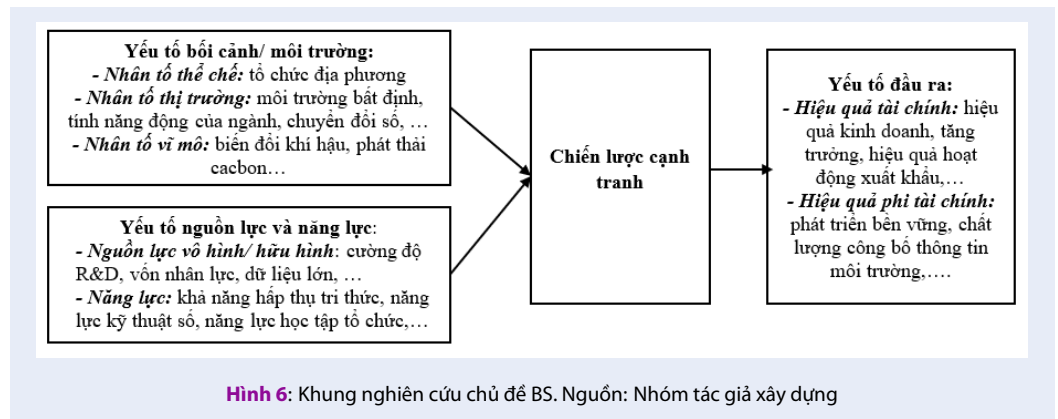
- Tác giả Lê Nữ Như Ngọc: Chịu trách nhiệm nội dung: thu thập và xử lý dữ liệu; viết bản thảo bài báo, chỉnh sửa bản thảo theo yêu cầu của phản biện và tạp chí.

- Tác giả Hà Xuân Thạch: Chịu trách nhiệm nội dung: viết bản thảo của bài báo, chỉnh sửa bản thảo theo yêu cầu của phản biện và tạp chí.

- Tác giả Lê Vũ Ngọc Thanh: Viết bản thảo bài báo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Porter ME. Technology and competitive advantage. *Journal of business strategy*. 1985;5(3):60-78.
- Miles RE, Snow CC, Meyer AD, Jr C, J H. Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*. 1978;3(3):546-62.
- Adomako S, Amankwah-Amoah J, Frimpong K. Human capital, reverse engineering and new venture growth: The moderating role of competitive strategy. *Technovation*. 2022;114:102520-102520.
- Perez J, Geldes C, Kunc MH, Flores A. The effect of local institutions on the competitive strategies of exporters. The case of emerging economies in Latin America. *Journal of Business Research*. 2023;169:114256-114256.
- Tjahjadi B, Soewarno N, Karima TE, Sutarsa A. Business strategy, spiritual capital and environmental sustainability performance: mediating role of environmental management process. *Business Process Management Journal*. 2023;29(1):77-99.



6. Farida I, Sutopo B. The nexus between digital innovation technology and competitive advantage: Mediated by management business strategy. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*. 2023;7(1):18–28.
7. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. 1991;17(1):99–120.
8. Teece DJ, Pisano G, Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*. 1997;18(7):509–542.
9. Donaldson L. *The contingency theory of organizations*. Sage; 2001;
10. DiMaggio PJ, Powell WW. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*. 1983;48(2):147–60.
11. Hart SL. A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*. 1995;20(4):986–1014.
12. Boyack KW, Klavans R. Co-citation analysis, bibliographic coupling, and direct citation: Which citation approach represents the research front most accurately? *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. 2010;61(12):2389–404.
13. Tranfield D, Denyer D, Smart P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*. 2003;14(3):207–229.
14. Van Eck N, Waltman L. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*. 2010;84(2):523–561.
15. Danso A, Adomako S, Amankwah-Amoah J, Owusu-Agyei S, Konadu R. Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance. *Business Strategy and the Environment*. 2019;28(5):885–95.
16. Nguyen NP, Adomako S. Environmental proactivity, competitive strategy, and market performance: The mediating role of environmental reputation. *Business Strategy and the Environment*. 2021;30(4):2008–2028.
17. Paul A, Lang JW, Baumgartner RJ. A multilevel approach for assessing business strategies on climate change. *Journal of Cleaner Production*. 2017;160:50–70.
18. Maclean M, Appiah MK, Addo JF. How organizational learning dimensions influence firms' competitive strategy and performance in a lower-middle-income country: A mediation model. *Cogent Business and Management*. 2023;10(3):2256073–2256073.
19. Islami X, Latkovikj T, M. There is time to be integrated: The relationship between SCM practices and organizational performance-The moderated role of competitive strategy. *Cogent Business and Management*. 2022;9(1):2010305–2010305.
20. Navaia E, Moreira A, Ribau C. The mediating roles of cost leadership and cost focus strategies on innovation capabilities and export performance. Results from an emerging country. *Cogent Business and Management*. 2024;11(1):2375410–2375410.
21. Suoniemi S, Meyer-Waarden L, Munzel A, Zablach AR, Straub D. Big data and firm performance: The roles of market-directed capabilities and business strategy. *Information and Management*. 2020;57(7):103365–103365.
22. Chung A, Choi M. The effects of business strategy on the association between R&D expenditure and future firm performance. *Journal of Applied Business Research*. 2017;33(5).
23. Nga T, Pham KD. The effect of business strategy on r&d expenditure and firm performance-evidence from Taiwan. *Management Systems in Production Engineering*. 2022;
24. Apraiz JC, Richter NF, De Antonio JM, Gudergan S. The role of competitive strategy in the performance impact of exploitation and exploration quality management practices. *European Business Review*. 2021;33(1).
25. Hadid W. Lean service, business strategy and ABC and their impact on firm performance. *Production Planning Control*. 2019;30(14):1203–1220.
26. França A, López-Manuel L, Sartal A, Vázquez XH. Adapting corporations to climate change: How decarbonization impacts the business strategy-performance nexus. *Business Strategy and the Environment*. 2023;32(8):5615–5647.
27. Eissa AM, Diab A, Hamdy A. Business Strategy and Auditor Report Lag: Do Board Characteristics Matter? Evidence from an Emerging Market. *Journal of Risk Financial Management*. 2025;18(2):47–47.
28. Mongkol K. A comparative study of a single competitive strategy and a combination approach for enterprise performance. *Polish Journal of Management Studies*. 2021;23(2):321–355.
29. Gomez J, Perez-Arardros B, Salazar I. How to beat early movers: The role of competitive strategy and industry dynamism on followers' performance in the telecommunications industry. *Long Range Planning*. 2022;55(5):102244–102244.
30. Habib A, Ranasinghe D, Perera A. Business strategy and strategic deviation in accounting, finance, and corporate governance: A review of the empirical literature. *Accounting and Finance*. 2024;64(1):129–59.
31. Thuan T, Thuy L, Long V, T T. Does market competition make a difference in business strategy for listed companies? *Cogent Business and Management*. 2024;11(1):2312591–2312591.
32. Fedora AC, Rudiawarni FA, Sulistiawan D, Gumrah A. Exploring the interplay of earnings management, business strategy and market competition: the case of Indonesia and South Korea. *Asian Journal of Accounting Research*. 2025;10(1):45–62.
33. Haiyan D, Ahmed K, Nanere M. Life cycle, competitive strategy, continuous innovation and firm performance. *International Journal of Innovation Management*. 2021;25(01):2150004–2150004.

34. Alam S, Kashem MA. Linking competitive strategies with human resource information system: a comparative analysis of Bangladeshi organization. *International Journal of Asian Business and Information Management*. 2022;13(1):1–21.
35. Zhao P, Noordin R, Sondoh S. The relationship between environmental uncertainty and firm performance in Chinese listed manufacturing companies: The mediating role of competitive strategy. *Asian Economic and Financial Review*. 2022;12(8):636–636.
36. Braga LD, Louzada LC, Cmds R. The effects of business strategy and product market competition on real earnings management. *Brazilian Business Review*. 2023;20(5):561–79.
37. Chen L, Hu F, Krishnan A, Li LZ. Business Strategy, Financial Reporting Violations, and Audit Pricing in an Emerging Market: Evidence from China. *Journal of International Accounting Research*. 2022;21(3):47–72.
38. Suharman H, Supriadi T. Business strategy and use of information technology toward ASEAN MSMEs performance in the post-pandemic crisis. *Journal of Eastern European Central Asian Research*. 2023;10(5):886–97.
39. Fatonah S, Hidayat A. Exploring the impact of consumer behavior and innovation orientation on business strategy and firm performance: Insights from MSMEs in Indonesia. *International Journal of Management and Sustainability*. 2024;13(4):818–849.
40. Wall WP. Determinants of smes' performance-from business strategy to innovation. *Polish Journal of Management Studies*. 2021;23.

Business strategy – A systematic literature review

Nu Nhu Ngoc Le¹, Xuan Thach Ha², Vu Ngoc Thanh Le²



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

ABSTRACT

This study conducts a systematic literature review to consolidate and systematize the knowledge base on business strategy (BS) from the dynamic capabilities perspective. Drawing on a dataset of 35 articles retrieved from the Scopus database over the period 2016–2025, the study employs bibliometric analysis using the bibliographic coupling technique implemented in VOSviewer to identify the intellectual structure and prominent research streams in this field. The results reveal five major research streams: (i) business strategy in relation to sustainability and organizational capabilities; (ii) business strategy and firm performance; (iii) business strategy and corporate finance; (iv) business strategy and corporate governance systems; and (v) business strategy in the context of digital technologies and innovation. This review provides an integrative framework that systematizes the fragmented literature on business strategy by clarifying the linkages among strategy, dynamic capabilities, organizational mechanisms, and firm outcomes. The identified research clusters highlight the multidimensional nature of business strategy, which is shaped by both internal resources and environmental contexts while simultaneously influencing firms' financial and non-financial performance. Overall, the study addresses key theoretical gaps and proposes directions for future research on digital transformation, sustainability, and firms' strategic adaptability in increasingly turbulent business environments.

Key words: business strategy, systematic literature review, bibliographic coupling

¹Quy Nhon University, Vietnam

²University of Economics Ho Chi Minh City, Vietnam

History

- Received: 27-9-2025
- Revised: 25-12-2025
- Accepted: 14-5-2026
- Published Online: 10-06-2026

DOI : <https://doi.org/10.32508/vnuhcmj-ebl.v10i2.1732>



Copyright

© VNUHCM Journal. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license.

Cite this article : Ngoc Le N N, Ha X T, Thanh Le V N. **Business strategy – A systematic literature review.** VNUHCM J. Econ. Bus. Law. 2026; 10(2):6653-6661.