

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

---

- 1. Nguyễn Hoàng** - Tác động của chuyển đổi số đến kết quả xuất khẩu của các doanh nghiệp Việt Nam. *Mã số: 169.1SMET.11* 3  
*Impacts of Digital Transformation on the Export of Vietnamese Enterprises*
- 2. Nguyễn Anh Tú** - Thực trạng và một số khuyến nghị nhằm thúc đẩy tăng trưởng kinh tế của tỉnh Quảng Ninh. *Mã số: 169.1Deco.11* 13  
*The Situation and Some Recommendations to Promote Economic Growth of Quang Ninh Province*
- 3. Nguyễn Thị Diệu Hiền, Nguyễn Hồng Nga, Trần Quốc Phương Duy và Trịnh Minh Quý** - Nâng cao năng lực cạnh tranh của Việt Nam trong thu hút khách du lịch quốc tế. *Mã số: 169.1TRMg.11* 28  
*Enhancing the competitiveness of Vietnam in attracting international tourists*
- 4. Hồ Thị Thủy Tiên và Trần Xuân Hằng** - Ảnh hưởng tương tác của thuế và độ mở thương mại tới tăng trưởng kinh tế - nghiên cứu trường hợp các quốc gia có thu nhập thấp và trung bình thấp. *Mã số: 169.1Meco.11* 39  
*Effects of Tax Interaction and Trade Openness on Economic Growth - A Study on Low- and Middle-Income Countries*

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

---

- 5. Nguyễn Hoàng Việt** - Nghiên cứu năng lực cạnh tranh marketing động của các chuỗi siêu thị bán lẻ trên địa bàn Hà Nội. *Mã số: 169.2BMkt.21* 49  
*Study on Dynamic Marketing Competitive Capabilities of Retailing Supermarkets in Hanoi City*

- 6. Trần Thị Kim Phương, Lê Nhật Hạnh, Trần Trung Vinh và Trương Bá Thanh** - Tiền đề và kết quả của hành vi gắn kết thương hiệu trên truyền thông mạng xã hội: trường hợp ngành lưu trú tại Việt Nam. *Mã số: 169.2BMkt.21* 60  
*Antecedents and Outcome of Customer Engagement in Social Media: A Case Study of Hospitality Industry, Vietnam*
- 7. Lê Thị Nhung** - Tác động của công bố thông tin trách nhiệm xã hội đến kết quả tài chính của doanh nghiệp ngành vật liệu xây dựng niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. *Mã số: 169.2FiBa.21* 71  
*Impact of social responsibility disclosure on corporate financial performance of construction materials listed firms in Vietnam*
- 8. Ngô Thị Ngọc Huyền, Nguyễn Việt Bằng và Hồng Thanh Hà** - Ý định mua sắm mỹ phẩm thuần chay: vận dụng mô hình của thuyết hành vi có kế hoạch mở rộng. *Mã số: 169.2BMkt.21* 83  
*Purchase Intention for Vegan Cosmetics: Applying an Extended Theory of Planned Behavior Mode*

## Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 9. Phạm Thị Bích Ngọc và Lý Thu Hằng** - Sắp xếp công việc linh hoạt và hạnh phúc của nhân viên trong các doanh nghiệp tại Hà Nội: Vai trò trung gian của cân bằng cuộc sống, công việc. *Mã số: 169.3BAdm.31* 95  
*Flexible Work Arrangement and Well-being of Employees in Companies at Hanoi: A Mediating role of Work-life Balance*
- 10. Nguyễn Văn Chương, Trần Thị Kim Dung và Cao Quốc Việt** - Mối quan hệ giữa cởi mở với trải nghiệm, tinh thần lãnh đạo đổi mới, cảm nhận công việc có tác động xã hội và hành vi đổi mới sáng tạo của giảng viên đại học tại TpHCM. *Mã số: 169.3BAdm.31* 105  
*The relationship between openness to experience, opinion leadership, perceived social impact, and lecturers' innovative work behavior: Case of universities in Ho Chi Minh City*

## NGHIÊN CỨU NĂNG LỰC CẠNH TRANH MARKETING ĐỘNG CỦA CÁC CHUỖI SIÊU THỊ BÁN LẺ TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

Nguyễn Hoàng Việt  
Trường Đại học Thương mại  
Email: nhviet@tmu.edu.vn

Ngày nhận: 11/6/2022

Ngày nhận lại: 29/07/2022

Ngày duyệt đăng: 02/08/2022

Nghiên cứu năng lực cạnh tranh marketing tổng lực của chuỗi siêu thị bán lẻ đã chỉ ra năng lực cạnh tranh marketing động là một trong bốn thành phần có ý nghĩa thống kê quan trọng để góp phần duy trì và đảm bảo lợi thế cạnh tranh theo thời gian và sự thay đổi theo môi trường marketing của mỗi SBU chuỗi. Nghiên cứu định lượng với tập mẫu 484 nhà quản trị marketing các cấp của hội sở và các SBUs chuỗi siêu thị bán lẻ cho thấy mô hình 4 thành phần tác động đồng biến có ý nghĩa thống kê với thứ tự quan trọng từ năng lực thích nghi và tùy biến, năng lực đổi mới và sáng tạo, năng lực hấp thụ và kích hoạt, năng lực nhận biết và tiên lượng. Nghiên cứu cũng đưa ra một số hàm ý quản trị nhằm xây dựng và phát triển năng lực cạnh tranh marketing động của chuỗi siêu thị bán lẻ Hà Nội.

**Từ khóa:** Năng lực cạnh tranh marketing động; Năng lực nhận biết và tiên lượng; Năng lực hấp thụ và kích hoạt; Năng lực thích nghi và tùy biến; Năng lực đổi mới và sáng tạo.

**JEL Classifications:** M31

### 1. Cơ sở lý thuyết

Trong một nghiên cứu trước của Nguyễn Hoàng Việt & Nguyễn Bách Khoa (2022) về năng lực cạnh tranh marketing tổng thể, các tác giả trên cơ sở lý thuyết năng lực động đã đưa ra khái niệm năng lực cạnh tranh động và qua kiểm định đã chấp nhận giả thuyết nghiên cứu: năng lực cạnh tranh marketing động có tác động trực tiếp và đồng biến tới hiệu suất năng lực cạnh tranh marketing tổng lực của các chuỗi siêu thị bán lẻ trên địa bàn Hà Nội. Có thể tóm lược cốt trục chính của lý thuyết này như sau:

Một là, lý thuyết năng lực động có nguồn gốc phát triển từ lý thuyết nguồn lực dựa trên tiền đề các doanh nghiệp trong một ngành kinh doanh thì khác nhau về quy mô, tính chất và phương thức cấu hình và định dạng sử dụng các nguồn lực này và đây chính là sự phát triển so với lý thuyết cạnh tranh kinh điển của M. Porter (1985) với mô hình kim cương với 5 lực lượng cạnh tranh cốt lõi bao gồm: Cơ cấu doanh nghiệp của ngành, các khách hàng, nhà cung cấp, sản phẩm thay thế và doanh nghiệp gia nhập tiềm năng. Trong đó, cơ cấu ngành được nhìn nhận là nhân tố quan trọng hàng đầu để tạo lợi thế cạnh tranh. Bằng quan điểm giá trị dựa trên nguồn lực, lý thuyết nguồn lực đã giải quyết được

điểm hạn chế của lý thuyết của M. Porter là: bỏ qua sự khác nhau giữa các doanh nghiệp trong ngành, môi trường ngành ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, lý thuyết này nhấn mạnh hơn nữa về những tiêu chí quan trọng giúp doanh nghiệp định hình được cách thức tạo ra một lợi thế cạnh tranh có tính bền vững, đó là cần thỏa mãn khung VRIN bao gồm: Value (có giá trị); Rare (hiếm); Inimitable (khó bắt chước, sao chép); khó có thể thay thế (Non-substitutable).

Hai là, lý thuyết năng lực động khắc phục được quan điểm tĩnh của lý thuyết nguồn lực, cho rằng nếu có chiến lược kinh doanh dựa trên các nguồn lực đáp ứng tiêu chuẩn VRIN thì sẽ đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững. Thực tiễn đã chứng minh khi môi trường kinh doanh có sự thay đổi có thể làm thay đổi tính chất không chỉ nguồn lực mà ngay cả các năng lực cốt lõi theo thời gian. Lý thuyết động cho thấy một nguồn năng lực có thể đáp ứng các thay đổi này thông qua các khả năng khai thác, tích hợp, xây dựng, tái cấu hình, tái định dạng các yếu tố nguồn lực một cách linh động để thích ứng với các thay đổi môi trường.

Ba là, lý thuyết năng lực động đặc biệt nhấn mạnh đặc trưng: nhanh - sớm - bất ngờ trong so sánh

đổi với năng lực. Đây mới là linh hồn của năng lực khi đo lường dựa trên giá trị mang lại cho khách hàng. Không chỉ tạo ra tiền đề, cơ sở hình thành lợi thế cạnh tranh mà còn tạo ra động lực giúp công ty giành cận biên giá trị “siêu ngạch” cho doanh nghiệp. Bởi vậy, năng lực cạnh tranh động chính là loại năng lực có giá trị cạnh tranh đạt tầm mức chiến lược và sách lược toàn diện.

Mặc dù vậy, trong các bài viết về năng lực động của Teece (1997) và Barney (1991) có một số điểm chưa rõ như sau: (1) còn chưa rõ hai khái niệm khả năng và năng lực; (2) còn nhiều hạn chế về phân định bản chất các khái niệm khả năng, năng lực và năng lực cạnh tranh và (3) chưa vạch rõ được thực chất năng lực động là ở khả năng nào, nguồn lực nào. Ở đây muốn nói đến vai trò của nguồn lực tri thức, tài sản trí tuệ, quá trình động thái kiến tạo tri thức mới mà I. Nonaka và cộng sự (2007) đưa ra trong lý thuyết doanh nghiệp kiến tạo tri thức và Nguyễn Bách Khoa (2012) đã phát triển trong nghiên cứu chiến lược kinh doanh dựa trên tri thức, đó mới là khả năng tiên khởi, giải pháp tái cấu hình và định dạng lại các nguồn lực vật chất và truyền thống giải quyết các vấn đề môi trường kinh doanh thay đổi.

Marketing là một lĩnh vực chức năng với chức năng tích hợp và đổi mới trực tiếp, đầu tiên với các thay đổi từ môi trường marketing vĩ mô, môi trường marketing ngành và môi trường marketing nội tại của doanh nghiệp. Vì vậy, có thể nói năng lực marketing động là yếu tố chủ đạo của năng lực động. Để khắc phục điểm hạn chế thứ nhất và thứ hai trên, mục này đưa ra ba khái niệm cốt lõi như sau:

- Khả năng marketing động là tập hợp rất nhiều các yếu tố tiềm năng của các nguồn lực cả vật chất lẫn tinh thần, cả mô hình lẫn vô hình, cả hiện hữu và tiềm ẩn, cả bên trong và bên ngoài mà doanh nghiệp có thể huy động để cấu hình và định dạng lại hệ thống quá trình marketing nhằm kiến tạo, tạo cơ sở đáp ứng nhanh, sớm, hiệu suất cao các thay đổi của môi trường marketing của doanh nghiệp.

- Năng lực marketing động là tập hợp những khả năng kích hoạt tài sản trí tuệ, kiến tạo các tri thức marketing mới trong mối quan hệ tích hợp tái cấu hình các nguồn lực vật chất được huy động và khác mới, để định hình lại hệ thống và quá trình marketing động và đề xuất các giải pháp marketing mới có giá trị “nhanh, sớm, bất ngờ” nhằm đáp ứng

với hiệu suất cao và tùy biến với các thay đổi từ môi trường marketing của doanh nghiệp.

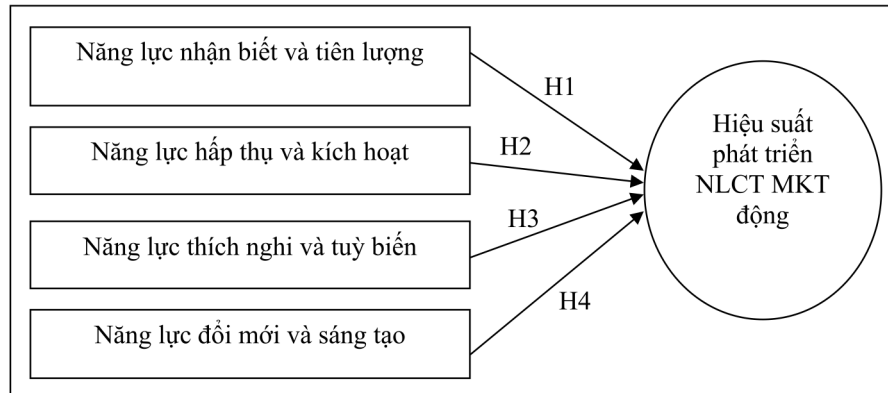
- Năng lực cạnh tranh marketing động là tập hợp một số năng lực marketing động có ý nghĩa thống kê mang lại các giá trị cạnh tranh “mới, sớm, độc, lạ” và tạo cơ sở đạt lợi thế cạnh tranh bền vững về giá trị khách hàng và chất lượng tăng trưởng thương mại, trước các thay đổi, bất định và đột biến từ môi trường marketing và đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp.

- Phát triển năng lực cạnh tranh marketing động ở đây với hàm ý là, làm tăng cường hiệu suất (đầu ra/mục tiêu, đầu ra/đầu vào). Phát triển năng lực cạnh tranh marketing động một cách toàn diện, đồng bộ phải dựa trên chất lượng tăng trưởng và nâng cấp các nhân tố năng lực cạnh tranh marketing động thành phần. Hiệu suất này được đo bằng điểm trung bình trong so sánh với mức đối sánh tốt nhất trên thang đo Likert 5 khoảng cách.

## **2. Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu**

Cho đến nay khá nhiều nghiên cứu các nhân tố tác động đến năng lực động mà đại diện là Wang & Ahmed (2007), qua nghiên cứu thực nghiệm đã chỉ ra mô hình năng lực động gồm ba nhân tố: khả năng thích nghi, khả năng hấp thụ và khả năng sáng tạo. Nghiên cứu của Nguyễn Phúc Nguyên và Vũ Quỳnh Anh (2015) về năng lực động của dựa trên ba nhân tố trên và bổ sung hai giả thuyết nghiên cứu về sự khác biệt giữa hai nhóm đáp viên tới khả năng thích nghi và khả năng sáng tạo. Mô hình nghiên cứu dựa trên các nghiên cứu của Barney (2001), Wang & Amed (2007), Nguyễn Hoàng Việt và Nguyễn Thị Thanh Nhân (2019). Tác giả phát triển mô hình với biến phụ thuộc là hiệu suất năng lực cạnh tranh marketing động và bốn biến độc lập là: Năng lực nhận biết và tiên lượng sớm các thay đổi; Năng lực hấp thụ và kích hoạt kiến tạo tri thức marketing, phù hợp với bối cảnh; Năng lực thích nghi và tùy biến theo bối cảnh; Năng lực đổi mới và sáng tạo marketing “sớm, độc, lạ” tận dụng bối cảnh. Để nâng cấp khá nhiều năng lực marketing động thì chỉ một số năng lực động đó mang lại giá trị cạnh tranh động và có tác động có ý nghĩa thống kê tạo thành năng lực cạnh tranh marketing động.

Năng lực nhận biết và tiên lượng nhanh, sớm và khoa học với mọi thay đổi từ môi trường marketing của doanh nghiệp. Đây là thành phần tác giả bổ sung vào mô hình nghiên cứu này. Nhận dạng, hiểu biết và tiên lượng nhanh sớm, đúng, trúng vấn đề marketing



(Nguồn: Tác giả phát triển)

**Hình 1:** Mô hình nghiên cứu năng lực cạnh tranh marketing động của các chuỗi siêu thị bán lẻ Hà Nội

đặt ra từ thay đổi sẽ tạo tiền đề cơ sở ứng xử hiệu quả để đạt tới năng lực cạnh tranh so với đối thủ. Điều đó cho phép xác lập giả thuyết nghiên cứu H<sub>1</sub>.

*H<sub>1</sub>: Năng lực nhận biết và tiên lượng các thay đổi có tác động trực tiếp và đồng biến với hiệu suất năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp.*

Năng lực hấp thụ và kích hoạt kiến tạo tri thức marketing mới. Đây là năng lực của tổ chức marketing thực hành đồng thời hai quá trình song đối. Một là quá trình tìm hiểu, tiếp nhận, chuyên giao, kể cả mua lại và sáp nhập tri thức, công nghệ bên ngoài và bên trong. Hai là, kích hoạt hệ thống marketing thực hành chu trình khiến tạo tri thức marketing mới để giải quyết những thay đổi marketing đang đối mặt. Việc hợp hai quá trình này cho phép linh hoạt và năng động trong việc đưa ra các phương án, giải pháp ứng xử linh hoạt tạo cơ sở đạt lợi thế cạnh tranh bất ngờ, hiệu quả với thay đổi môi trường. Ta có giả thuyết H<sub>2</sub>.

*H<sub>2</sub>: Năng lực hấp thụ và kích hoạt có tác động trực tiếp và đồng biến với hiệu suất năng lực cạnh tranh marketing động của doanh nghiệp.*

Năng lực thích nghi và tùy biến là đặc tính của năng lực cạnh tranh marketing động được thể hiện trong kết quả tích hợp tri thức ứng xử mới các nguồn lực được huy động để tái cấu hình và định dạng lại hệ thống cơ cấu và chiến lược cho phù hợp, linh hoạt và tùy biến các công cụ marketing mix đáp ứng thay đổi môi trường và tạo lợi thế cạnh tranh vượt trội đối thủ cạnh tranh trên thị trường mục tiêu. Ta có giả thuyết nghiên cứu H<sub>3</sub>.

*H<sub>3</sub>: Năng lực thích nghi và tùy biến có tác động trực tiếp và đồng biến với hiệu suất năng lực cạnh tranh marketing động của doanh nghiệp.*

Năng lực đổi mới và sáng tạo marketing chính là một trong những nhân tố thành phần quan trọng nhất của năng lực cạnh tranh marketing động, nếu năng lực thích nghi và tùy biến tạo nên một năng lực cạnh tranh marketing động tồn tại một cách liên tục, thì năng lực đổi mới và sáng tạo chính là nhân tố đảm bảo năng lực marketing động phát triển bền vững bởi tái cấu hình và định dạng lại hệ thống, quá trình marketing không chỉ là tạo thích nghi với các đe dọa bản thân sự thay đổi, không phải là những ứng xử tự bị động, đối phó mà còn tạo ra một hệ thống, cơ cấu và mô hình có tính tiên khởi marketing mới, phù hợp hơn, những sáng tạo về cách thức và phương pháp mới tái thiết các quá trình và tác nghiệp marketing để sáng tạo ra các sản phẩm mới, dịch vụ mới, công nghệ mới và đặc biệt là các kênh marketing, các phối thức xúc tiến và bán lẻ hỗn hợp mới “sớm, độc, lạ”. Giả thuyết nghiên cứu H<sub>4</sub> được đề xuất như sau:

*H<sub>4</sub>: Năng lực đổi mới và sáng tạo có tác động trực tiếp và đồng biến với hiệu suất năng lực cạnh tranh marketing động của doanh nghiệp.*

**3. Phương pháp nghiên cứu**

Kế thừa và phát triển thang đo các thành phần để tạo thành Bảng hỏi đề xuất, tiền khảo sát. Tác giả tiến hành phỏng vấn và trao đổi chuyên gia gồm 8 nhà quản trị marketing từ Hội sở và từ các SBUs chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam trên địa bàn Hà Nội và 8 chuyên gia - nhà nghiên cứu marketing bán lẻ

của Trường Đại học Thương mại, Viện Nghiên cứu chiến lược và chính sách Công thương và Hiệp hội bán lẻ Hà Nội. Trên cơ sở này, đã xác định bộ thang đo chính thức bao gồm 28 biến quan sát, trong đó 22 biến quan sát cho 4 biến độc lập và 6 biến quan sát cho biến phụ thuộc. Tiến hành nghiên cứu sơ bộ với 40 nhà quản trị marketing các chuỗi siêu thị bán lẻ trên địa bàn Hà Nội, trong đó 15 nhà quản trị marketing ở hội sở và 25 nhà quản trị marketing ở các SBUs chuỗi bằng phương pháp rút trích nhân tố với phép xoay Varimax cho 4 biến độc lập và biến phụ thuộc cho kết quả rút trích được 20 biến quan sát cho 4 biến độc lập.

Nghiên cứu này là một thành phần của nghiên cứu năng lực cạnh tranh marketing tổng lực của tác giả. Mẫu nghiên cứu được thu thập từ 245 SBUs chuỗi chọn điều tra, 114 SBUs theo phương thức chọn mẫu xác suất ngẫu nhiên. Để đảm bảo cho các phân tích định lượng, quy mô mẫu đáp ứng yêu cầu: mỗi phát biểu có ít nhất 5 đáp viên (Hair và cộng sự, 2010). Các đáp viên tham gia cung cấp thông tin được yêu cầu xác nhận có đầy đủ kiến thức, sự hiểu biết về vấn đề nghiên cứu và không chịu bất kì áp lực nào về thời gian, xung đột lợi ích khi cung cấp thông tin. Cụ thể, quy mô mẫu thực tế: 484 phiếu. Cơ cấu, đặc điểm mẫu nghiên cứu xem tại Bảng 1.

Về phân tích dữ liệu, các phân tích định lượng chính trong nghiên cứu bao gồm kiểm định thang đo

với phân tích nhân tố khám phá EFA, kiểm định hệ số tin cậy Cronbach alpha và phân tích nhân tố khẳng định. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu và đánh giá tác động được thực hiện thông qua phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM. Hai phần mềm hỗ trợ phân tích là SPSS 24 và AMOS 24. Các khuyến nghị về ngưỡng đảm bảo tính phù hợp và độ tin cậy được tham khảo từ các nghiên cứu của Fornell và Larcker (1981) và Hair và cộng sự (2010).

**4. Kết quả nghiên cứu**

Kết quả tính toán hệ số Cronbach Alpha cho thấy có ba biến quan sát là AC4 “kích hoạt R&D marketing hệ thống”; AP5 “phát triển phần mềm chẩn đoán doanh nghiệp” và DMC6 “kích hoạt KFS trong chuỗi giá trị doanh nghiệp” có trọng quan biến tổng lần lượt là 0,291; 0,286 và 0,296 (< 0,3) và các giá trị Cronbach Alpha lần lượt là 0,587; 0,562 và 0,581 (nhỏ hơn 0,6) bị loại khỏi bộ thang đo các biến AP, AC và DMC của mô hình. Còn lại 25 biến quan sát đại diện cho 4 biến độc lập và một biến phụ thuộc có giá trị Cronbach Alpha lớn hơn 0,7, giá trị tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 đều đảm bảo độ tin cậy (Hair và cộng sự, 2010). Chi tiết kết quả kiểm định hệ số tin cậy Cronbach Alpha (Xem bảng 2).

Kết quả rút trích nhân tố bằng phép xoay Varimax 20 biến quan sát của 4 biến độc lập cho thấy, có hai biến quan sát là AC3 “Tổ chức và kĩ

**Bảng 1:** Cơ cấu mẫu nghiên cứu

STT	Tiêu chí	N = 484	
		Số lượng	Tỉ lệ (%)
1	Nam	287	59,3
	Nữ	197	40,7
2	<b>Trình độ học vấn:</b>		
	- Trung cấp	142	29,34
	- Cao đẳng, đại học	297	61,36
	- Sau đại học	45	9,30
	- Trong đó: có bằng chuyên ngành marketing	124	25,62
3	<b>Thâm niên: (năm)</b>		
	- < 5 năm	284	58,68
	- 5 -10 năm	145	29,96
	- Trên 10 năm	55	11,36
4	<b>Vị trí công tác:</b>		
	- CMOs và quản trị marketing tại trung tâm	98	20,25
	- CMOs và quản trị marketing tại SBUs	298	61,57
	- CMOs và quản trị marketing nhà cung cấp	29	5,99
	- CMOs và quản trị marketing đối thủ	35	7,23
	- Chuyên gia QLNN và hiệp hội siêu thị bán lẻ	24	4,96

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

**Bảng 2:** Kết quả kiểm định hệ số tin cậy Cronbach Alpha

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Alpha nếu loại biến
<b>Năng lực nhận biết và tiên lượng - Alpha = 0,812</b>				
AP1	9,41	5,362	0,588	0,791
AP2	9,34	5,108	0,612	0,753
AP3	8,86	5,412	0,606	0,778
AP4	9,03	5,266	0,593	0,791
<b>Năng lực hấp thụ và kích hoạt - Alpha = 0,812</b>				
AA1	8,79	5,193	0,603	0,758
AA2	9,12	4,861	0,628	0,802
AA3	8,61	4,680	0,508	0,767
AA4	9,06	4,906	0,537	0,712
AA5	8,91	5,125	0,600	0,793
<b>Năng lực thích nghi và tùy biến - Alpha = 0,796</b>				
AC1	12,21	6,289	0,598	0,786
AC2	12,03	6,135	0,576	0,754
AC3	11,91	5,896	0,608	0,788
AC5	11,87	6,273	0,585	0,794
AC6	12,15	6,088	0,568	0,765
<b>Năng lực đổi mới và sáng tạo - Alpha = 0,811</b>				
IC1	11,78	6,012	0,612	0,717
IC2	12,07	6,286	0,636	0,806
IC3	11,18	6,060	0,523	0,701
IC4	11,96	6,173	0,628	0,790
IC5	11,83	6,414	0,634	0,788
IC6	12,18	6,092	0,641	0,801
<b>Năng lực cạnh tranh marketing động - Alpha = 0,817</b>				
DMC1	14,96	2,713	0,576	0,763
DMC2	15,12	3,091	0,592	0,801
DMC3	15,09	2,792	0,501	0,788
DMC4	15,07	2,664	0,498	0,679
DMC5	15,15	2,717	0,505	0,758

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

năng phân tích dữ liệu lớn” và IC3 “Thực hành eB2B và quản trị tồn kho tối ưu” có hệ số tải nhân tố lần lượt là 0,462 và 0,443 (< 0,5) bị loại khỏi phân tích tiếp theo. Thực hiện phân tích EFA lần 2 cho kết quả tổng hợp tại Bảng 3.

Hệ số KMO = 0,838 (lớn hơn 0,5), kiểm định Bartlett với  $\chi^2 = 487,375$  với mức ý nghĩa Sig = 0,000. Điều đó có nghĩa dữ liệu thu thập đảm bảo độ hội tụ và phù hợp để đưa vào phân tích EFA. Các giá trị Eigenvalue đều lớn hơn 1 cho phép rút trích được 4 thành phần với phương sai trích = 84,230% (> 0,5) - đáp ứng tốt các yêu cầu kiểm định. Kết quả EFA 5 biến quan sát của biến phụ thuộc cho thấy với hệ số KMO > 0,5, kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê < 0,05, hệ số Alpha bằng 0,817, giá trị Eigen bằng 4,611 (lớn hơn 1), các biến quan sát đều có hệ số tải lớn hơn 0,5. Các biến quan sát được rút trích thành một nhân tố là năng lực cạnh tranh marketing động với phương sai trích là 76,623% (lớn hơn 50%).

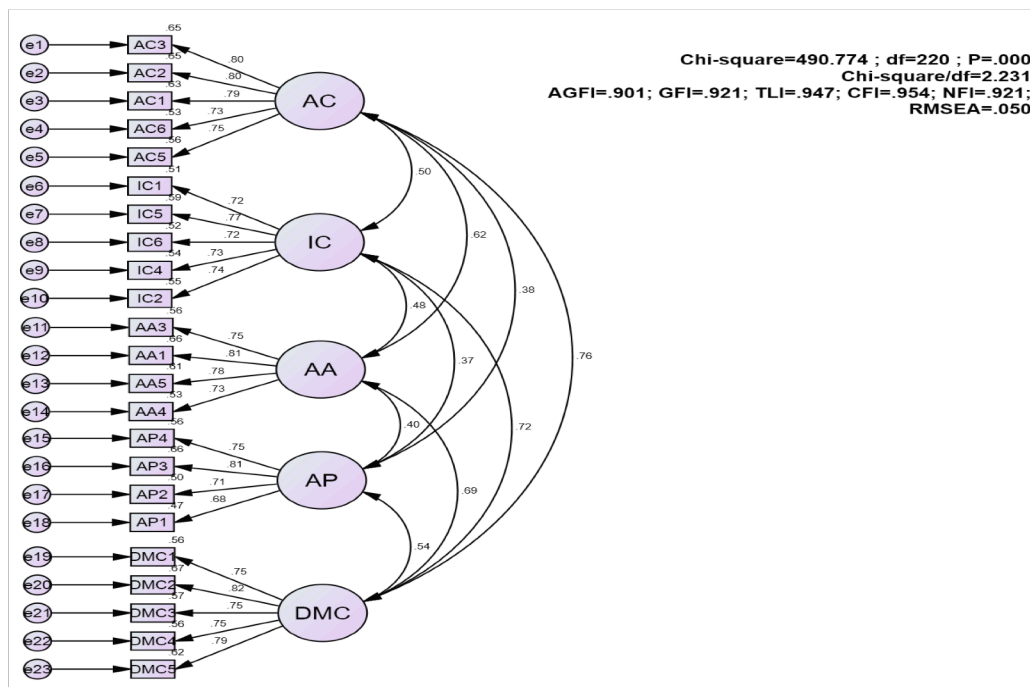
Đề tiếp tục kiểm định mô hình đo lường, phương pháp phân tích nhân tố khẳng định CFA được áp dụng. Kết quả phân tích chỉ ra mô hình đo lường bao gồm 220 bậc tự do, giá trị  $p = 0,000$  (< 0,05). Các giá trị AGFI, GFI, TLI, CFI, NFI đều lớn hơn 0,9.  $\chi^2/df$  đạt giá trị nhỏ hơn 3, RMSEA thấp hơn 0,08. Như vậy, các ngưỡng đảm bảo độ tin cậy của mô hình đo lường hoàn toàn được đáp ứng (Hair và cộng sự, 2010).

Mặt khác, các hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5, giá trị độ tin cậy tổng hợp (CR) của các nhóm nhân tố đều lớn hơn 0,7, giá trị phương sai trung bình trích (AVE) vượt mức 0,5. Như vậy, giá trị hội tụ của mô hình đo lường được đảm bảo trong nghiên cứu này. Bên cạnh đó, để đánh giá giá trị phân biệt thì một số tiêu chí được tham khảo từ Fornell và Larcker (1981) được sử dụng. Kết quả phân tích thực tế cho thấy giá trị AVE lớn hơn MSV (phương sai riêng lớn nhất), giá trị căn

**Bảng 3:** Kết quả phân tích EFA các thành phần “Năng lực cạnh tranh marketing động”

STT	Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố các thành phần			
		1	2	3	4
1	AP1				0,764
2	AP2				0,793
3	AP3				0,731
4	AP4				0,755
5	AA1			0,726	
6	AA3			0,705	
7	AA4			0,698	
8	AA5			0,722	
9	AC1	0,775			
10	AC2	0,814			
11	AC3	0,803			
12	AC5	0,796			
13	AC6	0,811			
14	IC1		0,766		
15	IC2		0,743		
16	IC4		0,757		
17	IC5		0,741		
18	IC6		0,779		
Trị số Eigen		18,103	10,638	4,753	1,265
Phương sai trích		29,173	23,616	17,268	14,173
Hệ số Alpha		0,796	0,811	0,812	0,812

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)



(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

**Hình 2:** Kết quả phân tích CFA



bậc hai AVE lớn hơn hệ số tương quan. Do đó, giá trị phân biệt của mô hình đo lường cũng được xác định là hoàn toàn phù hợp. Kết quả độ tin cậy tổng hợp, phương sai trung bình trích và hệ số tương quan được mô tả cụ thể tại Bảng 4.

**Bảng 4:** Kết quả độ tin cậy tổng hợp, phương sai trung bình trích và tương quan

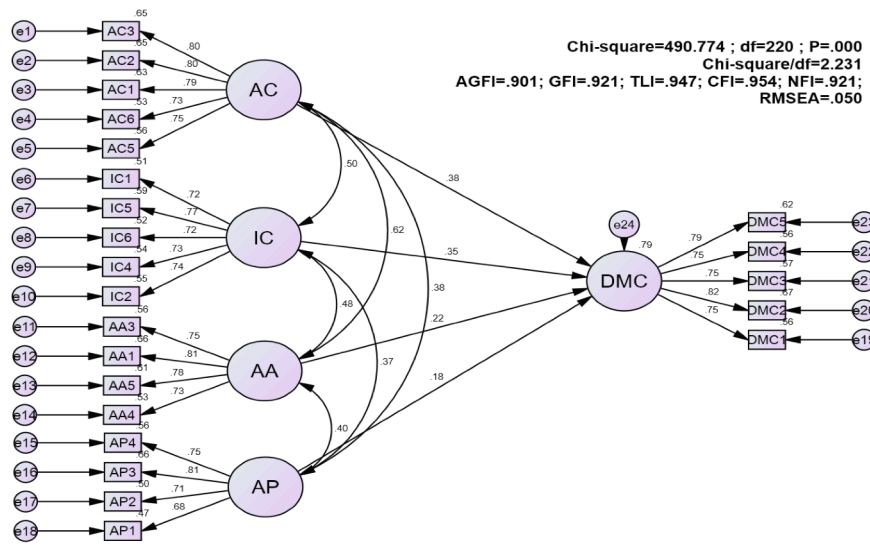
	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	AP	AC	IC	AA	DMC
AP	0,811	0,548	0,295	0,837	<b>0,740</b>				
AC	0,797	0,601	0,578	0,885	0,379	<b>0,775</b>			
IC	0,809	0,542	0,514	0,856	0,370	0,501	<b>0,736</b>		
AA	0,812	0,589	0,482	0,855	0,398	0,616	0,481	<b>0,768</b>	
DMC	0,819	0,595	0,578	0,882	0,543	0,760	0,717	0,694	<b>0,771</b>

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

Phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM được áp dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Kết quả chỉ ra mô hình cấu trúc có  $p = 0,000 (< 0,05)$ ;  $\chi^2/df = 2,231 (< 3)$ , giá trị AGFI = 0,901; GFI = 0,921; TLI = 0,947; CFI = 0,954; NFI = 0,921 ( $> 0,9$ ). Giá trị RMSEA = 0,050 ( $< 0,08$ ). Như vậy, có thể kết luận dữ liệu thu thập hoàn toàn phù hợp với mô hình cấu trúc tuyến tính (Hair và cộng sự, 2010).

thuộc ở mức cao (79%). Phương pháp kiểm định bootstrap đồng thời được áp dụng với quy mô mẫu lập là 2000. Các kết quả chỉ ra tỉ số của Bias/SE-Bias của cả 4 giả thuyết nghiên cứu đều nhỏ hơn 1.96. Vì vậy, độ lệch khác 0 không có ý nghĩa thống

kê trong nghiên cứu này, mô hình SEM là hoàn toàn đảm bảo độ tin cậy. Chi tiết kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu và bootstrap được mô tả tại Bảng 5. Xem xét mức độ tác động đến năng lực cạnh tranh marketing động, năng lực thích nghi và tùy biến được nhận diện có vai trò thúc đẩy mạnh nhất với  $\beta = 0,378$  (t-value = 7,865; p-value  $< 0,001$ ). Tiếp theo đó là năng lực đổi mới và sáng tạo với  $\beta = 0,355$  (t-value = 7,935; p-value  $< 0,001$ ). Với mức độ tác



(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

**Hình 3:** Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Kết quả phân tích mô hình SEM cho thấy cả 4 giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận với mức ý nghĩa thống kê nhỏ hơn 0.05. Các biến độc lập cho thấy khả năng giải thích sự biến thiên của biến phụ

động thấp hơn rõ nét, năng lực hấp thụ và kích hoạt có  $\beta = 0,219$  (t-value = 4,714; p-value  $< 0,001$ ) và cuối cùng là năng lực nhận biết và tiên lượng  $\beta = 0,181$  (t-value = 4,793; p-value  $< 0,001$ ).

**Bảng 5:** Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu và kiểm định bootstrap

Giả thuyết nghiên cứu	$\beta$	t-value	p-value	Mean	Bias	SE-Bias	Bias/SE-Bias	Kết luận
AC → DMC	0,378	7,865	***	0,379	0,001	0,002	0,5	Chấp nhận
IC → DMC	0,355	7,935	***	0,354	-0,001	0,002	-0,5	Chấp nhận
AA → DMC	0,219	4,714	***	0,221	0,002	0,003	0,67	Chấp nhận
AP → DMC	0,181	4,793	***	0,184	0,003	0,003	1,0	Chấp nhận

Ghi chú: \*\*\*ý nghĩa thống kê nhỏ hơn 0,001;  $\beta$ : hệ số beta chuẩn hóa  
(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

Kết quả phân tích thông kê mô tả các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh marketing động của các chuỗi siêu thị bán lẻ Hà Nội được tổng hợp ở Bảng 6. Từ Bảng 6, cho phép rút ra một số nhận xét sau:

Một là, đây là thành phần năng lực cạnh tranh tổng lực đặc biệt quan trọng của các doanh nghiệp bán lẻ nói chung và các chuỗi siêu thị bán lẻ nói riêng khi mà sức ép thị trường cạnh tranh cao, các

**Bảng 6:** Tổng hợp đánh giá năng lực cạnh tranh marketing động siêu thị bán lẻ Hà Nội

STT	Các biến	Điểm đánh giá	
		ĐTB	ĐLC
<b>Năng lực nhận biết và tiên lượng</b>		3,05	0,591
AP1	Cập nhật và rà soát diễn biến thị trường	3,12	0,603
AP2	Nhận biết nhanh, sớm thay đổi, rủi ro môi trường và thị trường	3,08	0,592
AP3	Công cụ hỗ trợ phân tích, tiên lượng thay đổi	3,04	0,588
AP4	Phân tích dữ liệu marketing lớn, khoa học, hiệu quả	2,96	0,590
<b>Năng lực hấp thụ và kích hoạt</b>		2,97	0,581
AA1	Thực hành quan hệ đối tác marketing	3,02	0,593
AA2	Thực hành đối sánh và cơ sở dữ liệu thương mại	2,95	0,578
AA4	Thực hành quá trình kiến tạo và tri thức marketing mới	2,93	0,580
AA5	Kích hoạt R&D marketing trong hệ thống	2,98	0,579
<b>Năng lực thích nghi và tùy biến</b>		2,91	0,579
AC1	Phát triển sớm các chính sách marketing theo bối cảnh	2,96	0,571
AC2	Ứng xử linh hoạt, hiệu quả với các thay đổi hiện trường	2,82	0,563
AC3	Quản trị chủ động với rủi ro/đe dọa	2,91	0,572
AC5	Thực hành quản trị tinh gọn và linh hoạt các quá trình chuỗi cung ứng	2,86	0,576
AC6	Lắng nghe và xử lý tốt phản nản, khiếu nại khách hàng	3,00	0,583
<b>Năng lực đổi mới và sáng tạo</b>		3,02	0,598
IC1	Thực hành marketing cơ sở dữ liệu	2,99	0,586
IC2	Triển khai mô thức bán lẻ SIVA để sáng tạo chào hàng thị trường mới hiệu suất cao	3,04	0,601
IC3	Thực hành eB2B, eLogistic, quản trị chuỗi cung ứng	3,03	0,597
IC5	Đổi mới “làm phẳng” tổ chức marketing	3,06	0,593
IC6	Tái thiết quá trình marketing cốt lõi	2,98	0,588
<b>Năng lực cạnh tranh marketing động</b>		3,01	0,582
DMC1	Nhận biết và đáp ứng sớm, nhanh, tùy biến với thay đổi	2,91	0,536
DMC2	Phát triển dịch vụ khách hàng mới có tính tiên khởi	3,03	0,589
DMC3	Phát triển chào hàng thị trường mới, bắt ngõ	2,98	0,591
DMC4	Ứng xử linh hoạt, hiệu quả với chiến lược marketing của đối thủ	2,96	0,503
DMC5	Chấp nhận và gia nhập sớm thị trường mới nổi tiềm năng	3,17	0,601

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

đối thủ cạnh tranh đều tăng cường điều tra và học hỏi lẫn nhau nên với những yếu tố năng lực cạnh tranh hình thức dễ bắt chước đều được doanh nghiệp thể hiện từa tựa giống nhau, việc khác biệt hóa là không rõ ràng giữa các đối thủ, về phía khách hàng ngày càng giảm hấp dẫn thậm chí nhầm lẫn với các giá trị cung ứng của các chào hàng thị trường (CHTT). Trong những bối cảnh đó, nếu các SBU không dựa trên cơ sở khai thác và sử dụng linh hoạt nguồn lực tài sản trí tuệ kết hợp với các nguồn lực truyền thống khác để đổi mới và sáng tạo chủ động tạo sự thay đổi “sớm, mới, độc, lạ” để bằng cách đó đạt tới hiệu suất marketing “siêu ngạch” với CHTT và khách hàng sẽ đạt được thành công. Nghiên cứu ở mục trên cho thấy năng lực cạnh tranh marketing động được đo bởi 5 chỉ số đáp ứng cao các tiêu chuẩn kiểm định về độ tin cậy, giá trị hội tụ và phân biệt.

Từ Bảng 6 cũng cho thấy đây là thành phần có hiệu suất thấp nhất (ĐTB = 3,01) trong 3 thành phần của năng lực cạnh tranh marketing tổng lực của các chuỗi siêu thị bán lẻ Hà Nội hiện nay. Điều này cho thấy mặc dù các chuỗi siêu thị bán lẻ Hà Nội đã có nỗ lực đáng kể để cải thiện các yếu tố của chỉ số chấp nhận rủi ro và gia nhập thị trường mới nội tiềm năng (3,17 điểm) và phần nào đó là “Phát triển mặt hàng dịch vụ và công nghệ mới có tính tiên khởi” (3,03 điểm). Tuy nhiên 3 chỉ số then chốt của thành phần này mới chỉ đạt < 3 điểm – xếp loại TB yếu, đó là: (1) Nhận biết và đáp ứng sớm, nhanh, tùy biến với thay đổi môi trường, thị trường (2,91 điểm); (2) Phát triển chào hàng thị trường “mới - độc - bất ngờ” (2,98 điểm); (3) Ứng xử linh hoạt, hiệu quả với phát triển của đối thủ (2,96 điểm).

*Hai là*, thực tiễn ứng xử cạnh tranh của các chuỗi siêu thị bán lẻ cho thấy còn những lúng túng trong nhận thức và tổ chức phát triển thành phần năng lực cạnh tranh này. ĐTB = 3,01, thấp nhất trong 3 thành phần năng lực cạnh tranh tổng lực, mặc dù có những nỗ lực trong tổ chức marketing và doanh nghiệp để nhận biết và đánh giá, ứng xử với tình thế thị trường thay đổi,... Mặc dù vậy cũng cho thấy những hạn chế, điểm yếu trong thực hành các nhân tố về hấp thụ và kích hoạt tri thức tài sản trí tuệ, thích nghi và tùy biến marketing với thay đổi và đổi mới, sáng tạo marketing của chuỗi siêu thị bán lẻ Hà Nội.

*Thứ nhất*, về năng lực nhận biết và tiên lượng tình thế, diễn biến thị trường đạt ĐTB 3,03 - điểm cao nhất trong các nhân tố của thành phần năng lực cạnh tranh này, trong đó nổi bật là những tiến bộ của tổ chức marketing về cập nhật và thường xuyên rà soát diễn biến thị trường (3,12 điểm); Nhận biết nhanh và sớm những thay đổi quan trọng từ môi

trường vì thị trường các SBUs của chuỗi (3,08 điểm). Tuy nhiên 2/4 chỉ số của nhân tố này còn hạn chế và điểm yếu của thành phần này đó là: (1) Năng lực vận dụng các công cụ hỗ trợ phân tích và tiên lượng marketing; (2) Năng lực phân tích marketing dữ liệu marketing.

*Thứ hai*, năng lực hấp thụ và kích hoạt tri thức marketing và quản trị kinh doanh của các SBUs chuỗi. ĐTB của nhân tố này 2,97- xếp loại TB thấp. Mặc dù vậy, mức ĐTB này phản ánh khá phù hợp thực tế ở các chuỗi siêu thị bán lẻ khi mà việc xây dựng tổ chức marketing là một tổ chức học tập chia sẻ tri thức còn khá mới và hình thức, hiệu quả chưa cao. Một chỉ số quan trọng của nhân tố này là năng lực kích hoạt R&D marketing trong hệ thống cũng được các chuỗi quan tâm và triển khai trong thực tiễn (3,00 điểm) nhưng cũng hơi nặng về tính phong trào, nặng về cải tiến cục bộ, tản mạn mà thiếu “chất” sáng tạo marketing: tìm cách làm mới cho nhiệm vụ cũ, tìm nhiệm vụ mới với cách làm cũ có cải tiến tìm công nghệ mới cho nhiệm vụ mới. Có 3 chỉ số là điểm yếu của nhân tố này là: (1) Năng lực thực hành quan hệ đối tác; (2) Năng lực thực hành đổi mới và cơ sở dữ liệu và công nghệ marketing; (3) Năng lực thực hành quá trình kiến tạo tri thức marketing mới.

*Thứ ba*, về năng lực thích nghi và tùy biến của hệ thống marketing các SBUs chuỗi. ĐTB của nhân tố này là 2,91 điểm, trong đó có 2 năng lực đạt được > ĐTB nhân tố này là: năng lực phát triển sớm các chính sách marketing theo bối cảnh (2,96 điểm) và năng lực lắng nghe và xử lý tốt các phản nản, khiếu nại khách hàng (3,00 điểm). Tuy vậy vẫn có 3/5 chỉ số còn thấp và thấp hơn ĐTB nhân tố là: (1) Năng lực ứng xử sớm, nhanh, linh hoạt và hiệu quả; (2) Năng lực quản trị tiên khởi với rủi ro/đe dọa từ thị trường và đối thủ cạnh tranh; (3) Năng lực thực hành quản trị tinh gọn và tùy biến các quá trình chuỗi cung ứng với khách hàng.

*Thứ tư*, năng lực đổi mới và sáng tạo marketing. Có 5 chỉ số quan trọng nhất của đổi mới và sáng tạo marketing có tác động đến năng lực cạnh tranh marketing động. Khác với các loại năng lực trên, năng lực đổi mới và sáng tạo marketing được các chuỗi biết đến và thực hành trong thực tế quản trị kinh doanh và marketing ở các chuỗi siêu thị bán lẻ Hà Nội nên kết quả của nó cũng đạt được mức thứ 2 (ĐTB 3,02). Đạt được mức phát triển của nhân tố này ghi nhận các nỗ lực của các chuỗi về năng lực đổi mới “làm phẳng” tổ chức marketing trong việc đổi mới mô hình tổ chức hình thái sang mô hình hình nón ngược, tăng cường tiếp xúc khách hàng, thị

trường trực tiếp của các nhà quản trị marketing cấp cao cấp trung, phát triển cơ chế làm việc nhóm” và các tổ đặc nhiệm đa chức năng; tổ chức MIS điện tử và cơ chế cập nhật, truy cập dữ liệu. Đây là chỉ số đạt ĐTB = 3,06 điểm. Tiếp theo là năng lực thực hành eB2B và e-logistics trong quản trị chuỗi cung ứng với các doanh nghiệp nhà cung cấp (3,06 điểm). Tuy nhiên việc thực hành và phát triển năng lực này còn ở bước đi ban đầu cần được tiếp tục phát triển. Có 3/5 chỉ số năng lực của các nhân tố này còn có hiệu suất thấp và hạn chế là năng lực thực hành marketing cơ sở dữ liệu - năng lực triển khai mô thức bán lẻ SIVA và sáng tạo chào hàng thị trường mới, hiệu suất cao. Khác với mô hình marketing mix 4P từ góc độ “người bán” Ph.Kotler và K.Keller (2012) trong cuốn sách của mình đã đưa ra một mô hình marketing mix trên góc độ “người mua - khách hàng” rất phù hợp với mô thức bán lẻ hỗn hợp của các SBUs chuỗi là mô hình SIVA đã nêu mục trên. Vấn đề là ở chỗ, trên cơ sở phối thức bán lẻ này để tập trung thiết kế và sáng tạo các chào hàng thị trường “mới” có hiệu suất cao. Đây là điểm mới trong thực tế nên ĐTB đạt 3,01 điểm.

*Thứ năm*, cũng như các thành phần năng lực cạnh tranh marketing khác, ở năng lực cạnh tranh marketing động cũng tồn tại nghịch lý giữa mức độ quan trọng và đóng góp vào năng lực cạnh tranh marketing động theo thứ tự từ cao xuống là năng lực thích nghi và tùy biến, năng lực đổi mới và sáng tạo, năng lực hấp thụ và kích hoạt, năng lực nhận biết và tiên lượng thì trong thực hành thực tế lại không theo thứ tự đó. Cụ thể, ĐTB từ cao xuống của các nhân tố là: năng lực nhận biết và tiên lượng, năng lực đổi mới và sáng tạo, năng lực hấp thụ và kích hoạt, năng lực thích nghi và tùy biến.

##### **5. Một số hàm ý quản trị nhằm phát triển năng lực cạnh tranh marketing động của các doanh nghiệp chuỗi siêu thị bán lẻ tại Hà Nội**

*Với năng lực nhận biết và tiên lượng:* Nhận biết và tiên lượng các thay đổi là năng lực căn bản của phát triển năng lực này trở thành một thành phần của năng lực cạnh tranh marketing động khi nó đảm bảo tính chất: “nhanh, sớm”. Muốn vậy cần triển khai tốt các giải pháp sau:

- Xây dựng MIS, dựa trên cơ sở nền tảng chuyển đổi số và kết nối trao đổi dữ liệu điện tử tới mọi terminals của hệ thống marketing doanh nghiệp và từng SBUs.

- Xây dựng MIS có cấu trúc toàn diện và nhạy cảm của 4 phân hệ: Báo cáo nội bộ; nghiên cứu marketing; Điều tra marketing; Phân tích marketing.

- Xây dựng MIS dựa trên các cơ sở dữ liệu, khoa học, cập nhật, tin cậy và lớn.

- Xây dựng MIS dựa trên việc sử dụng phù hợp, khoa học ngân hàng phương pháp và phần mềm thân thiện cho phép nhận dạng và tiên lượng sự tin cậy những cơ hội và đe dọa tạo cơ sở ứng xử tiên khởi, đột phá với thay đổi so với đối thủ cạnh tranh.

*Với năng lực hấp thụ và kích hoạt*, các giải pháp chủ yếu bao gồm:

- Thực hành hiệu quả quản trị quan hệ đối tác với các nhà cung cấp và CRM.

- Thực hành bài bản và hiệu năng các mạng xã hội và chuyên giao công nghệ marketing cơ sở dữ liệu trong triển khai mô thức bán lẻ hỗn hợp SIVA.

- Kích hoạt làm phẳng tổ chức marketing, phát triển tinh thần doanh nghiệp, xây dựng tổ chức học tập và phát triển phong trào R&D.

- Kích hoạt các quá trình SECI và kiến tạo tri thức marketing mới trong doanh nghiệp trong việc giải quyết các vấn đề mới đặt ra.

*Với năng lực thích nghi và tùy biến*, đây là năng lực quan trọng nhất hợp thành năng lực cạnh tranh marketing động. Các giải pháp chủ yếu gồm:

- Thực hành quản trị thay đổi, quản trị rủi ro và quản trị tùy biến nhanh, sớm tiên khởi việc cấu hình lại tổ chức, cơ cấu, định dạng lại nguồn lực phù hợp thích ứng với bối cảnh thay đổi khai thác sớm, chủ động các đe dọa, so với đối thủ cạnh tranh thực hành hiệu quả quản trị tinh gọn tận dụng hiệu suất các yếu tố năng suất, tốc độ và know-how của doanh nghiệp để thực hành 5 zeros trong công nghệ các quá trình marketing cốt lõi.

- Linh hoạt và hiệu quả trong phát triển chính sách marketing dựa trên ứng xử tiên khởi với đối thủ cạnh tranh, thực hành khách hàng hoá cung ứng giá trị khách hàng, thu nhận và xử lý các phản nản, khiếu nại của khách hàng và nhà cung ứng, chính là cách thức thích nghi hiệu quả.

*Với năng lực đổi mới và sáng tạo*, cơ sở của mọi đổi mới của tổ chức chính là năng lực sáng tạo của nó. Các giải pháp quan trọng nhất bao gồm:

- Trước hết, người đứng đầu và quản lý cấp cao của doanh nghiệp cần cam kết xây dựng doanh nghiệp là một tổ chức học tập, một tổ chức kiến tạo tri thức và thực hành quản trị tài sản trí tuệ.

- Thực hành tổ chức làm việc nhóm, phát triển các đội nhóm marketing đặc nhiệm đảm bảo chức năng và phát triển các “ba” - môi trường trao đổi tri thức được chia sẻ làm nền tảng cho quá trình kiến tạo tri thức mới.

- Xây dựng các tri thức cập nhật tái cấu hình, tái định dạng và tiên khởi các năng lực marketing cốt lõi và khác biệt của doanh nghiệp.

- Tiêu điểm của phát triển năng lực đổi mới sáng tạo marketing là: Thực hành các chuẩn mực marketing tốt nhất, với năng suất và tốc độ cao nhất có thể đáp ứng yêu cầu: nhanh - sớm - độc - lạ, thực chất của năng lực cạnh tranh marketing động.

Nghiên cứu năng lực cạnh tranh marketing động là một hướng phát triển có tính chiến lược năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nói chung và chuỗi siêu thị bán lẻ Việt Nam nói riêng. Nghiên cứu đã chỉ ra năng lực thích nghi và tùy biến chính là năng lực quan trọng nhất tạo nên năng lực cạnh tranh marketing động của doanh nghiệp. Ba năng lực còn lại cũng là ba thành phần có ý nghĩa thống kê của năng lực cạnh tranh marketing động mà doanh nghiệp không được coi nhẹ. ♦

**Tài liệu tham khảo:**

1. A. Zatham & G. George (2002), *Absorptive Capacity: a review, reconceptualization, and extension*, Academy of Management Review.
2. Barney, J. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of management.
3. Barney, J. (2001), *Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten Year Retrospective on the Resource-Based View*, Journal of Management.
4. Đào Duy Kiên (2021), *Năng lực cạnh tranh marketing của các chuỗi siêu thị bán lẻ điện máy Hà Nội*, LA Tiến sỹ kinh tế, Trường Đại học Thương mại.
5. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981), *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*, Journal of marketing research.
6. Hair và cộng sự (2010), *Multivariate Data Analysis*, Pearson.
7. J. Teece và cộng sự (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal.
8. M. Porter (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, NY: Free Press.
9. M. Segal & R. Giacobbe (2010), *Market Segmentation and Competitive Analy for Supermarket Retailing*, Mc Gran Hill, Pab.Illinois.
10. Nguyễn Bách Khoa (2004), *Phương pháp luận xác định năng lực cạnh tranh và hội nhập kinh*

*tế quốc tế của doanh nghiệp*, Tạp chí Khoa học Thương mại.

11. Nguyễn Hoàng Việt, Chu Đình Động (2013), *Nghiên cứu năng lực cốt lõi của các doanh nghiệp Việt Nam giai đoạn hiện nay*, Tạp chí Khoa học Thương mại.

12. Nguyễn Hoàng Việt, Nguyễn Thị Thanh Nhân (2016), *Nghiên cứu phát triển chiến lược marketing tại các chuỗi siêu thị bán lẻ ở các đô thị lớn Việt Nam*, Tạp chí Khoa học Thương mại

13. Nguyễn Hoàng Việt, Nguyễn Bách Khoa (2022), *Nghiên cứu năng lực cạnh tranh marketing của các chuỗi siêu thị bán lẻ trên địa bàn Hà Nội*, Tạp chí Khoa học Thương mại.

14. Nonaka, I và cộng sự (2008), *Managing flow: A process theory of the knowledge-based firm*. Springer.

15. Nguyễn Phúc Nguyên và Vũ Quỳnh Anh (2015), *Năng lực động - cách tiếp cận mới để phát triển bền vững*, Tạp chí Khoa học Kinh tế.

16. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012), *Marketing Management*, Pearson.

17. S. Jain (1999), *Marketing, Planning and Strategy*, South - Western College PuB.

18. Wang & Ahmed (2007), *Dynamic capabilities: A review and research agenda*, International Journal of Management Reviews.

**Summary**

From previous research concerning the retail supermarket chains' overall marketing capabilities, it has been revealed that dynamic marketing competitiveness is among the 4 most significant statistics indices for maintaining and ensuring competitive advantages over time against the changing in the marketing environment of each SBU. The result of quantitative research with a sample of 484 marketing managers at all levels at the supermarket chain's headquarters and SBUs shows that the statistically significant 4-component model has produced positive impacts in the following order of importance: adaptability and customization capability, innovation and creativity, absorption and activation, perception and diagnosis. The study also suggests some managerial implications for building and developing the dynamic marketing competitiveness of Hanoi retail supermarket chains.