

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Nguyễn Thị Nguyệt Dung và Nguyễn Mạnh Cường** - Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới hiệu quả kinh doanh của các ngân hàng thương mại Việt Nam thực hiện hoạt động sáp nhập, hợp nhất. **Mã số: 147.1FiBa.11** 2
The Factors Affecting the Business Performance of Vietnam's Commercial Banks in M&A
- 2. Trần Thị Thu Trang** - Nghiên cứu mối quan hệ giữa quản trị vốn lưu động và hiệu quả tài chính của các công ty nhựa niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. **Mã số: 147.1FiBa.11** 11
A Study on the Relationship between Working Capital Management and Financial Performance of Listed Plastic Enterprises on Vietnam's Stock Exchange
- 3. Lê Thanh Huyền** - Ảnh hưởng của tỷ suất sinh lời trong quá khứ đến hiệu quả tài chính đo lường bằng giá trị thị trường của các công ty niêm yết trên sàn chứng khoán ngành sản xuất, chế biến thực phẩm tại Việt Nam. **Mã số: 147.1FiBa.11** 17
The Impact of Lagged Profitability on the Financial Performance Measured by the Market Value of Listed Companies on Vietnam's Stock Exchange of Food Processing and Production
- 4. Lê Thị Mỹ Như và Nguyễn Tuấn Kiệt** - Sự sẵn sàng chi trả bảo hiểm y tế tự nguyện của các cá nhân trên địa bàn tỉnh Hậu Giang. **Mã số: 147.1GEMg.11** 26
Willingness to Pay for Voluntary Health Insurance of Individuals in Hậu Giang Province

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 5. Nguyễn Hoàng Việt và Đào Lê Đức** - Nghiên cứu tác động của tổ chức thực thi chiến lược đến kết quả kinh doanh của Tổng công ty thương mại Hà Nội. **Mã số: 147.2BMkt.21** 35
A research on the impacts of organizations/institutions implementing strategic markets on business results of Hanoi General commerce company
- 6. Chu Thị Thu Thủy** - Đặc trưng của hội đồng quản trị và giá cổ phiếu: nghiên cứu điển hình tại các công ty cổ phần niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. **Mã số: 147.2FiBa.21** 46
Features of the Board of Directors and Share Price: a Case Study at Listed Joint Stock Companies in Vietnam Stock Market
- 7. Nguyễn Văn Anh và Nguyễn Thị Phương Thảo** - Tác động của căng thẳng nơi làm việc đến cảm xúc lao động và định hướng khách hàng: một nghiên cứu trong lĩnh vực khách sạn tại Việt Nam. **Mã số: 147.2TRMg.21** 53
The effect of workplace stress to labor emotions and customer orientation: A study in hospitality industry in Vietnam country
- 8. Nguyễn Minh Lợi và Dương Bá Vũ Thi** - Các yếu tố tác động đến sự hài lòng khách hàng đối với dịch vụ viễn thông di động của Viettel Quảng Trị: kiểm định bằng Mô hình PLS - SEM. **Mã số: 147.2BMkt.21** 62
Factors Affecting Customer Satisfaction with the Mobile Services by Viettel Quang Tri: PLS - SEM Applied
- 9. Nguyễn Đức Kiên và Nguyễn Thái Phán** - Phân tích mối quan hệ giữa áp dụng chiến lược quản lý rủi ro thị trường và thu nhập nông hộ: Trường hợp nghiên cứu của hộ nuôi tôm ở Thừa Thiên Huế. **Mã số: 147.2TrEM.21** 71
Analyzing the relationship between market risk management strategies and household income: A case study of commercialized shrimp producers in Thua Thien Hue

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 10. Nguyễn Thị Nga và Hoàng Ngọc Quế Chi** - Vận dụng mô hình chấp nhận công nghệ tam và lý thuyết hành vi dự định để giải thích ý định mua đồng hồ thông minh của người tiêu dùng Nha Trang. **Mã số: 147.3BMkt.31** 80
Applying Technology Acceptance Model and Planned Behaviour Theory to Interpret the Intention to Buy Smartwatches by Consumers in Nha Trang

NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC THỰC THI CHIẾN LƯỢC ĐẾN KẾT QUẢ KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI HÀ NỘI

Nguyễn Hoàng Việt

Trường Đại học Thương mại

Email: nhviet@tmu.edu.vn

Đào Lê Đức

Trường Đại học Thương mại

Email: dlduc@tmu.edu.vn

Ngày nhận: 31/08/2020

Ngày nhận lại: 21/09/2020

Ngày duyệt đăng: 05/10/2020

Nhận thức được tầm quan trọng của nội dung thực thi trong quy trình quản trị thị trường chiến lược, nghiên cứu này nhằm làm rõ tác động của giai đoạn tổ chức thực thi thị trường chiến lược đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp thương mại trên thị trường chiến lược. Với vị thế của một trong những doanh nghiệp thương mại dẫn đầu khu vực phía Bắc, Tổng công ty Thương mại Hà Nội có những đặc trưng đại diện cho các doanh nghiệp thương mại trên thị trường. Theo đó, nghiên cứu được tiến hành khảo sát và kiểm định tại Tổng công ty với các giả thuyết là các nội dung trong giai đoạn tổ chức thực thi thị trường chiến lược có tác động thuận chiều tới kết quả kinh doanh trên thị trường. Bài viết thực hiện khảo sát với 281 nhà quản trị tại Tổng công ty và các đơn vị thành viên, những cá nhân tham gia trực tiếp vào thực thi thị trường chiến lược tại doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố tác động mạnh nhất tới kết quả kinh doanh là thực thi chiến lược marketing và thực thi chiến lược R&D đáp ứng thị trường chiến lược. Từ các kết quả này, các thảo luận và khuyến nghị giải pháp đã được trình bày trong bài viết nhằm cải thiện kết quả kinh doanh đạt được trên thị trường của Tổng công ty.

Từ khóa: thị trường chiến lược, thực thi chiến lược, kết quả kinh doanh, thương mại.

JEL Classifications: M10, M20, L20

1. Giới thiệu

Trong những năm gần đây, nền kinh tế Việt Nam đã có nhiều chuyển biến tích cực từ sự phát triển mạnh mẽ trong nội bộ nền kinh tế đến sự hội nhập và rộng mở với nền kinh tế trọng khu vực và thế giới (Đình Văn Sơn, 2020). Với tốc độ tăng trưởng kinh tế cao trong nước, nhiều lĩnh vực kinh doanh nội địa giàu tiềm năng, sự phục hồi phần nào kinh tế thế giới, doanh nghiệp cũng phải đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt và quyết liệt. Không nằm ngoài quy luật của thị trường, Tổng công ty Thương mại Hà Nội - Hapro, một trong những doanh nghiệp lớn tại thị trường phía Bắc, cũng phải chịu nhiều sức ép thay đổi công nghệ, nâng cao chất lượng sản phẩm, đa dạng hóa sản phẩm để bảo vệ và giành thị phần (Phạm Công Đoàn, 2012). Với định hướng phát triển đa lĩnh vực kinh vực kinh doanh, tập trung vào cả hai thị trường xuất khẩu và thương mại nội địa, để đạt được các mục tiêu thị trường, Hapro cần xác định được TTCL phù hợp, cũng như thực hiện đồng bộ các CL chức năng đáp ứng các TTCL này. Sau khi cô phân hóa và tái cấu trúc CL phát triển,

TCT nhận thức rõ rằng cần tập trung các nguồn lực để trở thành người dẫn đầu trên các thị trường mà mình có thế mạnh. Điều này dẫn tới những đòi hỏi về việc cần thiết phải vận dụng nguyên lý QTTTCL trong hoạt động kinh doanh. Trong quá trình đó, thực thi TTCL đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo thành công cho các nội dung hoạch định để duy trì và phát triển lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp (Sashittal & Tankersley, 1997). Đã có nhiều các nghiên cứu về ảnh hưởng của quản trị CL đến kết quả kinh doanh (Ali, 2018; Mailu & ctg., 2018; Pearce & ctg., 1987), cũng như một số nghiên cứu về tầm quan trọng của QTTTCL (Day 1984, Reich 2002) và vai trò của giai đoạn thực thi (Misankova & Kocisova 2014, Walker & Ruekert 1987), tuy nhiên xem xét tác động của thực thi TTCL đến KQKD của doanh nghiệp trên thị trường chưa được nghiên cứu và kiểm định. Vì vậy, bài viết này được thực hiện để xem xét tác động của giai đoạn tổ chức thực thi TTCL đến KQKD của Hapro, từ đó đưa ra những giải pháp nâng cao hiệu suất thực thi TTCL của doanh nghiệp.

2. Tổng quan lý thuyết

2.1. Thực thi thị trường chiến lược

Dựa trên những nguyên lý của QTCL, để đáp ứng nhu cầu về một hệ thống lập kế hoạch đáp ứng nhanh hơn với một thị trường thay đổi nhanh chóng so với chu kỳ hoạch định hàng năm, QTTTCL bắt đầu được đề cập đến trong thuật ngữ kinh doanh vào những năm 70 của thế kỷ trước (Reich, 2002). Aaker (2007) nhận định QTTTCL là một hệ thống được thiết kế để giúp quản trị việc tạo lập, thay đổi CL kinh doanh và tạo lập tầm nhìn CL, qua đó phát triển các thị trường kinh doanh một cách nhất quán, trọng điểm và dài hạn. QTTTCL đòi hỏi các quyết định có tác động mạnh, dài hạn đối với tổ chức, dẫn đến việc thay đổi hay đảo ngược các CLKD được thực hiện sau này sẽ trở nên tốn kém về thời gian và nguồn lực (Aaker, 2007). Bởi vậy, các nhà chiến lược của DN sẽ cần phân tích, nhận dạng, hoạch định, lựa chọn, định vị giá trị trên các TTCL, các công cụ marketing đáp ứng TTCL đến tổ chức thực thi, kiểm tra, kiểm soát thị trường nhằm đạt được các mục tiêu CL marketing trên các TTCL đó của DN (Trần Thị Hoàng Hà, 2012). Điều này giúp DN hiểu rõ và phục vụ hiệu quả nhất các thị trường mà họ đang cạnh tranh, đạt được thành công lâu dài hơn. Nhận định này đúng với hầu hết các ngành công nghiệp trên thế giới, từ ngân hàng, bán lẻ đến các ngành sản xuất (McNamee, 2000). Đối với các doanh nghiệp thương mại, hoạt động QTTTCL càng trở nên đặc biệt quan trọng do đặc thù của các doanh nghiệp hoạt động với nhiều sản phẩm trên nhiều các thị trường khác nhau và chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ các thay đổi lớn nhỏ trên các thị trường tiêu thụ.

Mặc dù vai trò của QTTTCL được nhìn nhận một cách rõ ràng, tuy nhiên những vấn đề liên quan đến việc thực thi chưa thực sự được chú ý bởi các nhà nghiên cứu (Atkinson, 2006). Với nhiều nhà quản trị, hoạch định TTCL đã khó, và thực thi TTCL còn khó hơn nhiều lần, nếu không thực thi hiệu quả thì không CL thị trường nào có thể thành công. Thực tế, hầu hết các nhà quản trị biết nhiều hơn về việc phát triển CL hơn là thực hiện nó (Hrebiniak, 2006). Hiệu quả của toàn bộ quá trình hoạch định sẽ giảm đi nếu các nội dung TTCL đã xây dựng không được thực thi (Siddique & Shadbolt, 2016). Nghiên cứu cho thấy các tổ chức không thực hiện được khoảng 70% các CL mới của họ (Franklen & ctg., 2009), 66% CL doanh nghiệp không bao giờ được thực thi (Johnson & ctg., 2014), 95% nhân viên công ty không biết hoặc không hiểu CL công ty của họ (Kaplan & Norton, 2019).

Thực thi TTCL bao gồm một loạt các nỗ lực tập trung vào việc chuyển đổi các ý định trên TTCL thành hành động (Dess & ctg., 2013). Về bản chất, thực thi TTCL là quá trình chuyên hóa kế hoạch CL thành hành động tích cực bằng cách hoạch định các mục tiêu hàng năm, hình thành chính sách, khuyến khích nhân viên và phân bổ nguồn lực để có thể triển khai các CL đề ra (Wheelen & ctg., 2014). Sự liên kết chặt chẽ giữa hoạch định TTCL và thực thi dẫn tới việc nhiều học giả hàng đầu đã cho rằng hoạch định và thực thi là một quá trình tích hợp, có những tác động mạnh mẽ tới hiệu quả của CL trong tương lai (Sashittal & Tankersley, 1997). Sashittal & Tankersley (1997) cho rằng những điều chỉnh trong hoạch định và thực thi CL liên quan tới mục tiêu tổ chức, khách hàng mục tiêu, các phối thức tiếp thị, giao tiếp truyền thông, hợp tác với các trung gian thị trường đều có những tương tác rõ ràng tới thị trường và sản phẩm của DN, qua đó tạo ra những thay đổi kế tiếp trong hoạch định và những thay đổi tiếp theo trong thực thi CL thị trường. Vì vậy, việc đưa ra các quyết định CL nhanh và phản ứng cao với điều kiện thị trường cho phép việc thực thi các nội dung TTCL một cách hiệu quả hơn (Joyce & Woods, 2003).

Trong các nghiên cứu, đa phần giai đoạn thực thi đề cập đến những hoạt động cơ bản như nhau. Theo Đỗ Thị Bình (2016), thực thi bao gồm quản trị thông tin và thực hành các công cụ phân tích CL, lựa chọn CL định vị thị trường cạnh tranh, định hướng các CL chức năng tương thích với thay đổi thị trường cạnh tranh, thực hành quan hệ đối tác và liên minh CL trong chuỗi cung ứng, tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững, nâng cấp các năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực CL kinh doanh cốt lõi. Trong nghiên cứu của mình, Trần Thị Hoàng Hà (2012) đề cập tới giai đoạn thực thi với những nhân mạnh vào đảm bảo và phát triển các nguồn lực QTTTCL, bao gồm tổ chức quản trị, lãnh đạo và nhân lực quản trị, ngân quỹ quản trị, R&D và công nghệ, thương hiệu và văn hóa marketing DN. Dess & ctg. (2013) lại nhận định thực thi CL gắn với tạo lập cấu trúc hiệu quả, lãnh đạo CL, quản trị đổi mới và quan hệ DN, nhận dạng và tạo lập các cơ hội mới. Nhiều các nghiên cứu lại tiếp cận thực thi CL theo quan điểm của David (2015) như Slater & ctg. (2010) theo hướng các hoạt động chức năng như marketing, tài chính, nhân sự, sản xuất, R&D. Trong số các hoạt động chức năng, hoạt động marketing có vai trò hàng đầu trong việc xác định các cơ hội tạo ra giá trị, gắn kết các đại lý và nhà trung gian trong sự điều phối của các nhà quản trị TTCL và thực thi các nội dung TTCL (Slater, 2015).

2.2. Kết quả kinh doanh

Dựa trên các nghiên cứu về nâng cao KQKD của doanh nghiệp được phổ biến rộng rãi, các nhà khoa học đã tập trung nhiều hơn vào những thảo luận về các nội dung như thuật ngữ, mức độ phân tích (cá nhân, đơn vị kinh doanh hay doanh nghiệp) và các căn cứ trong đánh giá KQKD. Khái niệm KQKD đã dần được nhiều học giả nhận thức một cách rộng rãi (Connally & ctg., 1980) và các giải pháp cải thiện KQKD là một trong những vấn đề chính được đưa ra trong các mô hình nghiên cứu với doanh nghiệp trong bất kỳ lĩnh vực nào, đặc biệt là các doanh nghiệp thương mại. KQKD của doanh nghiệp có thể được định nghĩa là “kết quả của sự kết hợp các CL và năng lực cũng như việc triển khai chúng để đạt được các mục tiêu cụ thể” (Azim & ctg., 2017). Việc thực thi CL của doanh nghiệp và đo lường kết quả của họ phụ thuộc vào ngành mà doanh nghiệp hoạt động. Thông thường, các doanh nghiệp đánh giá kết quả hoạt động của tổ chức bằng cách sử dụng các kết quả tài chính và phi tài chính liên quan đến các khía cạnh nhất định của chất lượng và hoạt động mà họ sử dụng (Lee & ctg., 2015). Thực tế, đây là một nội dung đa diện, phức tạp trong việc nhận định, đo lường và đánh giá trong các doanh nghiệp (Goodman & Pennings, 1977). KQKD có thể khác nhau tùy vào quan điểm tiếp cận theo đối tượng nào (ví dụ, theo khách hàng hay theo cổ đông), khoảng thời gian theo dõi, tiêu chí sử dụng... Tuy nhiên, có thể thấy hầu hết các hoạt động trong doanh nghiệp đều hướng tới việc đạt được KQKD tối ưu, theo những cách thức khác nhau (Snow & Hrebiniak, 1980). Nhiều các nghiên cứu, cách tiếp cận quản trị và nguyên lý khác nhau đã được thực hiện để đưa ra những lý do và đánh giá đa dạng về sự thành công hay thất bại của các doanh nghiệp trong việc đáp ứng được yêu cầu về KQKD tối thiểu và xa hơn nữa là đạt được các mục tiêu CL tối ưu (Ali, 2018).

Phổ biến và đơn giản nhất trong đánh giá KQKD là sử dụng những tiêu chí kết quả tài chính với giả định tương ứng với việc hoàn thành các mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp (Hofer & Schendel 1978, Venkatraman & Ramanujam 1986). Các thang đo điển hình của cách tiếp cận này là tăng trưởng doanh số, tính sinh lời (phản ánh qua lợi tức đầu tư, lợi nhuận trên doanh số, lợi tức trên vốn chủ sở hữu), thị phần... Các thang đo này mang tính khách quan, đơn giản, dễ hiểu và tính toán. Những tiêu chí này giúp các nhà quản trị nhìn nhận và đánh giá tính hiệu quả của doanh nghiệp thương mại trong vận hành cung ứng và phân phối hàng hóa và dịch vụ trên thị trường, tính hợp lý của các mục tiêu tổ chức

được thiết lập trong các chu kỳ kinh doanh, mức độ hiệu quả trong việc sử dụng các nguồn lực, khả năng cạnh tranh và sẵn sàng đối mặt với các áp lực bên ngoài (Chong, 2008).

Dựa trên những nghiên cứu trước đây, Monday & ctg (2015) đã đưa ra được những minh chứng thể hiện có sự tương tác tích cực giữa quản trị CL và kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp tại các quốc gia đang phát triển. Bản chất của việc vận hành kinh doanh là cung cấp các giá trị gia tăng cho khách hàng trên thị trường. Vì vậy, dựa trên những nguyên lý của các giai đoạn trong quản trị CL, các doanh nghiệp có thể giảm chi phí kinh doanh và tăng năng suất, hỗ trợ tích cực hoạt động giao hàng, sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực và vật chất, cũng như đem lại sự đổi mới cho sản phẩm, cải thiện chất lượng sản phẩm. Điều này giúp doanh nghiệp tạo ra nhiều giá trị hơn cho khách hàng trên thị trường, và đạt được lợi thế cạnh tranh so sánh với các công ty khác trên thị trường.

QTTTCL áp dụng các nguyên lý của quản trị CL trên các TTCL trọng điểm, dựa trên việc cung ứng các giá trị gia tăng vượt trội cho khách hàng. Với việc cung cấp một định hướng dài hạn, thích ứng với những biến chuyển của thị trường và phối hợp đồng bộ các thị trường, QTTTCL giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu đối với những đoạn thị trường mang tính CL trong CL kinh doanh của doanh nghiệp và nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp (Trần Thị Hoàng Hà, 2012). Theo đó, vấn đề đặt ra đối với các doanh nghiệp là cần xem xét hoạt động thực thi thị trường nào cần thiết phải cải thiện để nâng cao được kết quả kinh doanh, cũng như nhu cầu biến đổi các yếu tố CL theo từng các đặc trưng thị trường để đảm bảo mức độ phù hợp của QTTTCL.

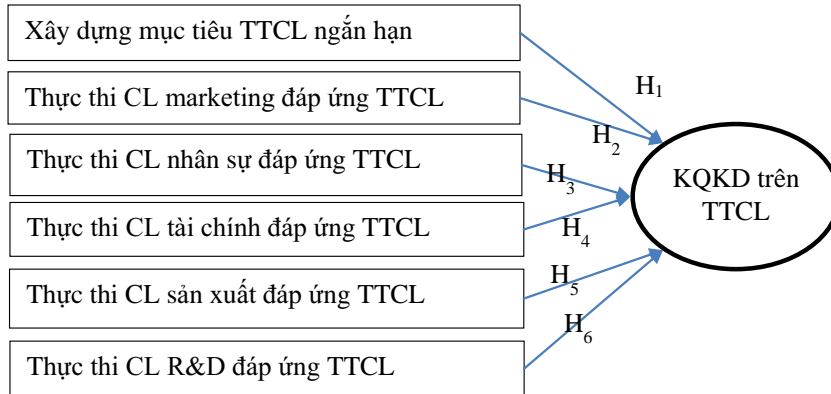
2.3. Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết

Với những đặc thù khó khăn trong thực thi các hoạt động chức năng trên mỗi TTCL, các nhà quản trị cần nhìn nhận và đánh giá được mức độ ảnh hưởng của những hoạt động này đến KQKD đạt được trên TTCL, từ đó có những hành động điều chỉnh hay tập trung các mức độ khác nhau trên TTCL. Theo đó, bài viết hình thành mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu được trình bày ở Hình 1. Mô hình này biểu diễn mối quan hệ giữa các nội dung trong giai đoạn tổ chức thực thi TTCL đến KQKD trên TTCL.

2.3.1. Xây dựng mục tiêu thị trường chiến lược ngắn hạn

Xây dựng các mục tiêu TTCL ngắn hạn đúng đắn là điểm cốt lõi xác định sự thành công hay thất bại

Hình 1: Mô hình nghiên cứu tác động của tổ chức thực thi thị trường chiến lược đến kết quả kinh doanh trên thị trường chiến lược



Nguồn: tác giả

của DN trên TTCL. Các mục tiêu TTCL ngắn hạn có thể được xem như nền tảng để từ đó các mục tiêu CLKD trên TTCL được thực hiện. Các nhà quản trị đều biết rằng phải tập trung vào một vài mục tiêu, nhiệm vụ được ưu tiên trong từng giai đoạn nhằm đảm bảo khả năng thực hiện tốt nhất từ những nguồn lực hiện có David (2015). Các mục tiêu TTCL ngắn hạn được công bố và phổ biến một cách rõ ràng rất cần thiết cho sự thành công trong tất cả các loại hình và quy mô công ty. Các mục tiêu TTCL ngắn hạn thông thường là lợi nhuận, tốc độ tăng trưởng, thị phần theo lĩnh vực kinh doanh, khu vực địa lý, nhóm khách hàng và theo sản phẩm.

Giả thuyết nghiên cứu đặt ra là: H1: Xây dựng các mục tiêu TTCL ngắn hạn tác động tích cực tới KQKD trên TTCL của DN.

2.3.2. Thực thi chiến lược marketing đáp ứng thị trường chiến lược

CL marketing là toàn bộ logic marketing thương mại mà nhờ đó công ty thực hiện tốt các mục tiêu của CLKD (Nguyễn Hoàng Long & Nguyễn Hoàng Việt, 2015). CL marketing được thể hiện thông qua các chức năng cơ bản như: sản phẩm và dịch vụ, định giá, xúc tiến và phân phối, qua đó giúp cho công ty phát huy lợi thế cạnh tranh và chiếm giữ được vị trí cao trên thị trường trong tương quan trực tiếp với các đối thủ cạnh tranh (Wilson & Gilligan, 2005). Giả thuyết nghiên cứu được đặt ra là:

H2: Thực thi CL marketing đáp ứng TTCL tác động tích cực tới KQKD trên TTCL của DN.

2.3.3. Thực thi chiến lược nhân sự đáp ứng thị trường chiến lược

Hoạt động nhân sự đóng một vai trò quan trọng trong quá trình điều hành kinh doanh trên các TTCL, khi con người là chủ thể đưa ra các đánh giá

về sự thay đổi của thị trường, hoạch định CL kinh doanh dựa trên các đánh giá đó, và triển khai CL thông qua các hoạt động thực tiễn. CL nhân sự bao gồm các hoạt động như xác định nhu cầu nhân lực trong tương lai, tuyển mộ nhân viên, bố trí công việc cho nhân viên, thực hiện các chính sách đãi ngộ, đánh giá kết quả các hoạt động, phát triển các khả năng tiềm tàng của nguồn nhân lực, tạo môi trường làm việc thuận lợi... (Nguyễn Mạnh Hùng & ctg., 2013). Mục đích của quản trị nguồn nhân lực là xây dựng một lực lượng lao động có đầy

đủ khả năng, có cả năng lực lẫn phẩm chất đạo đức nhằm giúp tổ chức đạt được các mục tiêu lâu dài (Bossidy và Charan, 2008). Do đó, giả thuyết nghiên cứu đặt ra là:

H3: Thực thi CL nhân sự đáp ứng TTCL tác động tích cực tới KQKD trên TTCL.

2.3.4. Thực thi chiến lược tài chính đáp ứng thị trường chiến lược

Nhiều doanh nghiệp thương mại lớn đã đạt được mức tăng trưởng cao nhờ có CL tài chính phù hợp, cũng như nhiều trường hợp đã sa sút khi thực hiện các nội dung tài chính yếu kém. CL tài chính giúp nhà quản trị đưa ra các quyết định hợp lý về tài chính nhằm đạt được hiệu quả cao trong việc sử dụng nguồn vốn của doanh nghiệp. Năng lực điều hành doanh nghiệp của nhà quản trị cũng được thể hiện qua CL tài chính. Một CL thực sự hiệu quả sẽ đem lại những ổn định về mặt tài chính dòng tiền và mang lại lợi nhuận cao cho doanh nghiệp. CL tài chính thường bao gồm xác lập vốn để thực hiện CL thị trường, phân tích báo cáo tài chính dự kiến, xây dựng ngân sách tài chính, định giá một doanh nghiệp (David, 2015). Do đó, giả thuyết nghiên cứu đặt ra là:

Giả thuyết H4: Thực thi CL tài chính đáp ứng TTCL tác động tích cực tới KQKD trên TTCL của DN.

2.3.5. Thực thi chiến lược sản xuất đáp ứng thị trường chiến lược

Theo David (2015), các khả năng, giới hạn, và chính sách sản xuất có thể thúc đẩy hay ngăn cản đáng kể việc đạt được các mục tiêu. Các quy trình sản xuất thường chiếm phần lớn nhất trong tổng tài sản vốn và con người của một tổ chức. Các quyết định liên quan đến sản xuất như quy mô nhà máy, vị

trí nhà máy, thiết kế sản phẩm, lựa chọn thiết bị, dụng cụ, quy mô dự trữ, kiểm soát hàng tồn kho, kiểm soát chất lượng, kiểm soát chi phí, sử dụng các tiêu chuẩn, chuyên môn hóa công việc, đào tạo nhân viên, sử dụng thiết bị và nguồn lực, vận chuyển và đóng gói, đổi mới công nghệ có thể có tác động mạnh mẽ đến sự thành công hay thất bại của các nỗ lực thực hiện CL trên TTCL (Nguyễn Hoàng Long & Nguyễn Hoàng Việt, 2015). Do đó, giả thuyết được đặt ra là:

Giả thuyết H5: Thực thi CL sản xuất đáp ứng TTCL tác động tích cực tới KQKD trên TTCL của DN.

2.3.6. Thực thi CL R&D đáp ứng thị trường chiến lược

R&D ngày càng đóng vai trò không thể thiếu trong tổ chức thực thi TTCL. R&D thường chịu trách nhiệm cho việc phát triển sản phẩm mới và cải tiến sản phẩm cũ nhằm thực hiện CL hiệu quả hơn trên thị trường, nhờ vào nâng cao chất lượng sản phẩm hay cải tiến quy trình sản xuất để giảm chi phí (David, 2015). Các nhân viên và quản trị R&D thực hiện các nhiệm vụ bao gồm chuyên giao công nghệ phức tạp, điều chỉnh các quy trình cho phù hợp với các nguyên liệu thô địa phương, thích ứng quy trình với thị trường địa phương và thay đổi sản phẩm theo thị hiếu và thông số kỹ thuật cụ thể. Các CL thị trường như phát triển sản phẩm, thâm nhập thị trường và đa dạng hóa liên quan đòi hỏi các sản phẩm mới phải được phát triển thành công và các sản phẩm cũ được cải thiện đáng kể. Để thực thi TTCL, doanh nghiệp cần xác định được mức chi phí R&D phù hợp với các mục tiêu TTCL (Nguyễn Mạnh Hùng & ctg., 2013). Do đó, giả thuyết được đặt ra là:

H6: Thực thi CL R&D đáp ứng TTCL tác động tích cực tới KQKD trên TTCL của DN.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế thang đo và bảng hỏi

Thang đo nghiên cứu được xây dựng có bổ sung, điều chỉnh thang đo của các học giả nghiên cứu với tình hình thực tế của TCT Thương mại Hà Nội - Hapro. Đối với nội dung “Thiết lập mục tiêu TTCL ngắn hạn”, thang đo được áp dụng có điều chỉnh thang đo của (David, 2015; Aaker, 2007; Kukalis, 1991; Powell, 1992). Nội dung “Thực thi CL marketing đáp ứng TTCL”, thang đo được áp dụng có điều chỉnh thang đo của (David, 2015; Trần Thị Hoàng Hà, 2012). Nội dung “Thực thi CL nhân sự đáp ứng TTCL”, thang đo được áp dụng có điều chỉnh thang đo của (David, 2015; Nguyễn Hoàng Việt, 2010; Pearce & ctg., 1987). Nội dung “Thực thi CL tài chính đáp ứng TTCL”, thang đo được áp

dụng có điều chỉnh thang đo của (David, 2015; Aaker, 2007; Slávik, 2009). Nội dung “Thực thi CL sản xuất đáp ứng TTCL”, thang đo được áp dụng có điều chỉnh thang đo của (David, 2015; Aaker, 2007; Gurowitz, 2012). Nội dung “Thực thi CL R&D đáp ứng TTCL”, thang đo được áp dụng có điều chỉnh thang đo của (David 2015, Aaker 2007, Powell 1992). Và “KQKD trên TTCL” được xem xét trong nghiên cứu dựa trên các chỉ tiêu tài chính dựa trên thang đo của (David, 2015). Như vậy, với 7 biến nghiên cứu trong mô hình được đo lường bằng 30 biến quan sát, đảm bảo bất kỳ biến nghiên cứu nào cũng có tối thiểu 3 biến quan sát. Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 mức độ (từ mức 1 - “hoàn toàn không đồng ý” đến 5 - “hoàn toàn đồng ý”) cho tất cả các biến.

3.2. Mẫu khảo sát và thu thập dữ liệu

Do đối tượng nghiên cứu là TCT nên phương pháp điều tra khảo sát được lấy mẫu dựa trên lấy mẫu có lựa chọn vì đòi hỏi người cung cấp thông tin phải là người hiểu biết về nội dung điều tra. Phiếu điều tra được chia thành hai phần: phần chung và phần cụ thể. Trong đó, phần cụ thể được thiết kế thành 7 nhóm chính, tương ứng với 6 nội dung thực thi TTCL gồm thiết lập MTNH trên TTCL, thực thi CL marketing, CL nhân sự, CL tài chính, CL sản xuất, CL R&D đáp ứng TTCL và KQKD trên TTCL.

Đối tượng khảo sát là các lãnh đạo trực tiếp tham gia vào trong quy trình QTTTCL và hoạt động kinh doanh tại DN. Với mẫu khảo sát là 300, tỉ lệ phản hồi là 281 (đạt 93,67%), kết quả nghiên cứu thu về đại diện cho tổng thể nghiên cứu. Theo các nhà thống kê học, số lượng mẫu khảo sát đảm bảo chạy được mô hình dữ liệu, khi số lượng biến quan sát trong bài viết là 30 biến, đảm bảo kích thước mẫu tối thiểu gấp 5 lần tổng số lượng biến quan sát (Hair & ctg., 2006). Cơ cấu mẫu được tổng kết lại như sau:

Bảng 2: Thống kê mẫu nghiên cứu

Đặc điểm	Số người	Tỉ trọng
Giới tính	Nam	163 58,01%
	Nữ	118 41,99%
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	45 16,01%
	31-40	76 27,05%
	41-50	92 32,74%
	Trên 50 tuổi	68 24,20%
Trình độ học vấn	Dưới đại học	38 13,52%
	Đại học	151 53,74%
	Sau đại học	92 32,74%
Tổng	281	100%

Nguồn: Tác giả

Bảng 1: Khái niệm và các thang đo trong nghiên cứu

STT	Khái niệm và thang đo	Nguồn
I	Xây dựng MTNH trên TTCL	(David 2015, Aaker 2007, Powel 1992, Kukalis 1991)
1	Các mục tiêu TTCL ngắn hạn cụ thể, khả thi và phù hợp với định hướng và mục tiêu dài hạn.	
2	Các nguồn lực phù hợp cần thiết được phân bổ hiệu quả cho các TTCL.	
3	Các mục tiêu TTCL được xác định, điều chỉnh định kỳ và linh hoạt với biến động của thị trường và khách hàng.	David 2015, Trần Thị Hoàng Hà 2012
II	Thực thi CL marketing đáp ứng TTCL	
4	CL sản phẩm được thiết kế linh hoạt với cơ cấu, danh mục phong phú về chủng loại trên TTCL.	
5	Thực thi đồng bộ và kịp thời thương mại hóa các sản phẩm mới, thương hiệu mới.	
6	Thực thi CL định giá linh hoạt theo lợi nhuận biên, thích ứng với nhu cầu của khách hàng.	
7	Phương thức thực hành giá được điều chỉnh dựa trên giá trị cung ứng và chất lượng dịch vụ cho khách hàng.	
8	Thực thi CL kênh phân phối phù hợp với mục tiêu TTCL và có hiệu suất cao.	
9	Tổ chức kênh phân phối đồng bộ, có phân biệt mức độ bao phủ, thâm nhập và phát triển thị trường.	
10	CL kênh phân phối được kết nối với chuỗi cung ứng đảm bảo vận hành thông suốt và kịp thời.	
11	Thực thi CL truyền thông marketing phù hợp, khác biệt đa dạng với từng nhóm đối tượng khách hàng trên TTCL.	
12	Tích hợp và làm thích ứng các CLSP, định giá, kênh phân phối và chương trình truyền thông marketing.	David 2015, Nguyễn Hoàng Việt 2010, Pearce & ctg 1987
III	Thực thi CL nhân sự đáp ứng TTCL	
13	CL nhân sự phù hợp với mục tiêu TTCL đảm bảo nguồn nhân lực cần thiết cho quá trình thực thi.	
14	Nguồn nhân lực thực thi TTCL được tuyển dụng, đào tạo và huấn luyện, luân chuyển thích ứng với những mục tiêu kinh doanh của TTCL.	
15	Đánh giá và đãi ngộ nhân lực được linh hoạt điều chỉnh theo kết quả kinh doanh của TTCL.	David 2015, Aaker 2007, Slavik 2009
16	Xây dựng được sự liên kết, hợp tác tốt giữa các bộ phận, đơn vị thực thi TTCL với mức độ tin cậy và tôn trọng lẫn nhau.	
IV	Thực thi CL tài chính đáp ứng TTCL	
17	CL tài chính phù hợp và đảm bảo thực thi các mục tiêu TTCL.	
18	Xây dựng được mối quan hệ tốt với các nhà đầu tư và cổ đông.	David 2015, Aaker 2007, Gurowitz 2012
19	Hoạch định ngân sách tài chính cho thực thi TTCL tuân thủ theo quy trình và hệ thống chặt chẽ và hiệu quả.	
20	Cấu trúc vốn được đảm bảo tính cân bằng và hiệu quả cho thực thi các mục tiêu trên TTCL.	
V	Thực thi CL sản xuất đáp ứng TTCL	
21	Các nguồn cung nguyên liệu, thành phẩm cho quá trình sản xuất đáng tin cậy với chi phí hợp lý.	David 2015, Aaker 2007, Powell 1992
22	Các nguồn lực sản xuất cần thiết đáp ứng được các yêu cầu của các hoạt động kinh doanh trên TTCL.	
23	Các chính sách và quy trình kiểm soát chất lượng hợp lý và đạt hiệu quả cao.	
24	Các chính sách và quy trình kiểm soát tồn kho hợp lý và đạt hiệu quả cao.	
VI	Thực thi CL R&D đáp ứng TTCL	David 2015, Aaker 2007, Powell 1992
25	CL R&D được đánh giá hiệu quả, phù hợp, và đảm bảo năng lực đổi mới và cạnh tranh trên TTCL.	
26	Hoạt động R&D hỗ trợ tốt cho hoạt động thực thi các mục tiêu TTCL.	
27	Các nguồn lực R&D được phân bổ hiệu quả, linh hoạt theo đáp ứng các TTCL.	David, 2015
VII	Kết quả kinh doanh trên TTCL	
28	TTCL có tăng trưởng doanh thu như kỳ vọng của công ty.	
29	TTCL có tăng trưởng thị phần như kỳ vọng của công ty.	
30	TTCL có tăng trưởng lợi nhuận như kỳ vọng của công ty.	

Nguồn: tổng hợp của tác giả

Bảng 3: Thang đo, hệ số tương quan biến tổng của các mục hỏi và Cronbach α

Mã hóa	Thang đo, mục hỏi và Cronbach α	Hệ số tương quan biến tổng
Thiết lập mục tiêu TTCL ngắn hạn, $\alpha = 0,810$		
MT1	Các mục tiêu TTCL ngắn hạn cụ thể, khả thi và phù hợp với định hướng và mục tiêu dài hạn.	0,710
MT2	Các nguồn lực phù hợp cần thiết được phân bổ hiệu quả cho các TTCL.	0,645
MT3	Các mục tiêu TTCL được xác định, điều chỉnh định kỳ và linh hoạt với biến động của thị trường và khách hàng.	0,624
Thực thi CL marketing đáp ứng TTCL, $\alpha = 0,899$		
MKT1	CL sản phẩm được thiết kế linh hoạt với cơ cấu, danh mục phong phú về chủng loại trên TTCL.	0,634
MKT2	Thực thi đồng bộ và kịp thời thương mại hóa các sản phẩm mới, thương hiệu mới.	0,664
MKT3	Thực thi CL định giá linh hoạt theo lợi nhuận biên, thích ứng với nhu cầu của khách hàng.	0,606
MKT4	Phương thức thực hành giá được điều chỉnh dựa trên giá trị cung ứng và chất lượng dịch vụ cho khách hàng.	0,633
MKT5	Thực thi CL kênh phân phối phù hợp với mục tiêu TTCL và có hiệu suất cao.	0,656
MKT6	Tổ chức kênh phân phối đồng bộ, có phân biệt mức độ bao phủ, thâm nhập và phát triển thị trường.	0,644
MKT7	CL kênh phân phối được kết nối với chuỗi cung ứng đảm bảo vận hành thông suốt và kịp thời.	0,678
MKT8	Thực thi CL truyền thông marketing phù hợp, khác biệt đa dạng với từng nhóm đối tượng khách hàng trên TTCL.	0,638
MKT9	Tích hợp và làm thích ứng các CLSP, định giá, kênh phân phối và chương trình truyền thông marketing.	0,897
Thực thi CL nhân sự đáp ứng TTCL, $\alpha = 0,798$		
NS1	CL nhân sự phù hợp với mục tiêu TTCL đảm bảo nguồn nhân lực cần thiết cho quá trình thực thi.	0,680
NS2	Nguồn nhân lực thực thi TTCL được tuyển dụng, đào tạo và huấn luyện, luân chuyển thích ứng với những mục tiêu kinh doanh của TTCL.	0,577
NS3	Đánh giá và đãi ngộ nhân lực được linh hoạt điều chỉnh theo kết quả kinh doanh của TTCL.	0,614
NS4	Xây dựng được sự liên kết, hợp tác tốt giữa các bộ phận, đơn vị thực thi TTCL với mức độ tin cậy và tôn trọng lẫn nhau.	0,569
Thực thi CL tài chính đáp ứng TTCL, $\alpha = 0,806$		
TC1	CL tài chính phù hợp và đảm bảo thực thi các mục tiêu TTCL.	0,638
TC2	Xây dựng được mối quan hệ tốt với các nhà đầu tư và cổ đông.	0,658
TC3	Hoạch định ngân sách tài chính cho thực thi TTCL tuân thủ theo quy trình và hệ thống chặt chẽ và hiệu quả.	0,578
TC4	Cấu trúc vốn được đảm bảo tính cân bằng và hiệu quả cho thực thi các mục tiêu trên TTCL.	0,614
Thực thi CL sản xuất đáp ứng TTCL, $\alpha = 0,820$		
SX1	Các nguồn cung nguyên liệu, thành phẩm cho quá trình sản xuất đáng tin cậy với chi phí hợp lý.	0,627
SX2	Các nguồn lực sản xuất cần thiết đáp ứng được các yêu cầu của các hoạt động kinh doanh trên TTCL.	0,723
SX3	Các chính sách và quy trình kiểm soát chất lượng hợp lý và đạt hiệu quả cao.	0,583
SX4	Các chính sách và quy trình kiểm soát tồn kho hợp lý và đạt hiệu quả cao.	0,639
Thực thi CL R&D đáp ứng TTCL, $\alpha = 0,734$		
RD1	CL R&D được đánh giá hiệu quả, phù hợp, và đảm bảo năng lực đổi mới và cạnh tranh trên TTCL.	0,561
RD2	Hoạt động R&D hỗ trợ tốt cho hoạt động thực thi các mục tiêu TTCL.	0,492
RD3	Các nguồn lực R&D được phân bổ hiệu quả, linh hoạt theo đáp ứng các TTCL.	0,631
Kết quả kinh doanh, $\alpha = 0,796$		
KQKD1	TTCL có tăng trưởng doanh thu như kỳ vọng của công ty.	0,673
KQKD2	TTCL có tăng trưởng thị phần như kỳ vọng của công ty.	0,619
KQKD3	TTCL có tăng trưởng lợi nhuận như kỳ vọng của công ty.	0,626

Nguồn: Tổng hợp dữ liệu điều tra

3.3. Xử lý dữ liệu

Sau khi lọc và làm sạch dữ liệu, tác giả tiến hành 3 bước phân tích chính. Phân tích độ tin cậy (Cronbach Alpha) và phân tích EFA nhằm kiểm định sơ bộ và mức tin cậy thang đo, xác định các nhân tố chính và hệ số tải của từng nhân tố. Phân tích nhân tố khẳng định CFA để kiểm định lại thang đo, xác định các chỉ số về sự phù hợp của mô hình cũng như tính toán và kiểm soát các chỉ số tin cậy, giá trị hội

tụ và giá trị phân biệt của thang đo. Khi các chỉ số của thang đo đều đạt yêu cầu, bài viết tiến hành phân tích cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Kết quả các phân tích được trình bày trong mục tiếp theo. Phân tích độ tin cậy và phân tích nhân tố khám phá EFA được thực hiện với phần mềm SPSS 23, phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và cấu trúc tuyến tính (SEM) được thực hiện với phần mềm Amos 23.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kiểm định độ tin cậy và phân tích nhân tố khám phá

Để kiểm định độ tin cậy và đánh giá thang đo, tác giả sử dụng hệ số Cronbach's Alpha và hệ số tương quan biến tổng nhằm loại ra những biến quan sát nào không đóng góp nhiều cho sự mô tả của khái niệm cần đo (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Theo đó áp dụng lần lượt kiểm định Cronbach's Alpha về độ tin cậy của 7 nhân tố trong nghiên cứu, thu được kết quả trong bảng 3.

Sau khi kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha, tác giả tiến hành phân tích EFA để phân tích mối tương quan giữa các biến và mối quan hệ tương quan giữa biến quan sát với nhân tố, từ đó tạo dựng các yêu tố và thành phần lớn để hình thành nên các khái niệm nghiên cứu của mô hình (Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2009). Theo Gerbing và Anderson (1988), tác giả sử dụng phương pháp trích xuất Principle Axis Factoring với phép xoay Promax, hệ số tải Factor Loading 0,4 trong phân tích EFA (do kích cỡ mẫu $281 > 250$).

Kết quả trên cho thấy Hệ số KMO cao (bảng 0,915 > 0,5), giá trị kiểm định Bartlett's có mức ý nghĩa Sig. = 0,0000, giá trị Eigenvalues đạt 1,049 > 1; trong đó phương sai trích dùng để giải thích các nhân tố đạt 54,724% > 50%. Phân tích EFA trích

Bảng 4: Kết quả kiểm định KMO và thang đo Barlett

KMO and Bartlett's Test		
KMO Measure of Sampling Adequacy		0,915
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3985.830
	Df	435
	Sig.	0,000

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu

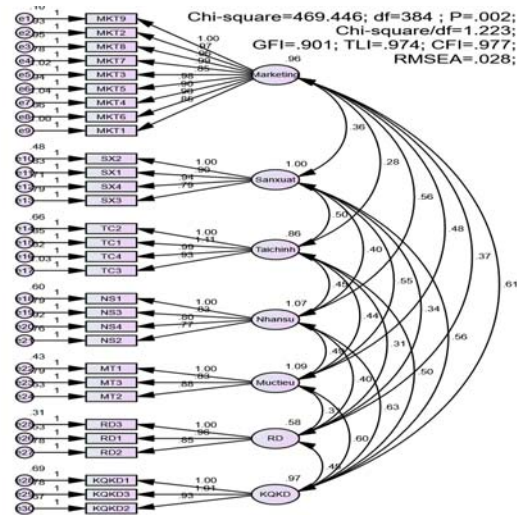
được 7 nhóm nhân tố hội tụ theo 7 nhóm nhân tố trong mô hình đề xuất, cho thấy các nhóm nhân tố hoàn toàn phù hợp với mô hình nghiên cứu đề xuất.

4.2. Phân tích nhân tố khẳng định

Thang đo của nghiên cứu tiếp tục được phân tích nhân tố khẳng định CFA. Hình ảnh kết quả phân tích CFA được thể hiện trong hình 2. Theo kết quả phân tích CFA, các chỉ số chính về độ phù hợp của mô hình bao gồm $\chi^2/df = 1.223 < 2$; GFI = 0,901; TLI = 0,974; CFI = 0,977 > 0,9; RMSEA = 0,028 < 0,05. Các chỉ số này đảm bảo độ phù hợp tốt của dữ liệu với mô hình nghiên cứu theo Hair & ctg (2006).

Dựa trên các chỉ số hội quy chuẩn hóa và hệ số tương quan của các biến số từ kết quả phân tích CFA, tác giả tính toán được các chỉ số về độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR), các chỉ số về giá trị hội tụ (Convergent Validity) và giá trị phân

Hình 2: Kết quả kiểm định CFA



biệt (Discriminant Validity) của các biến số như bảng 5. Theo Hair & ctg (2006), thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy tổng hợp khi phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted - AVE) > 0,05 và đạt được giá trị phân biệt khi AVE > MSV và căn bậc hai AVE (SQRTAVE) của mỗi biến lớn hơn hệ số tương quan giữa biến đó với các biến số khác trong mô hình. Như trình bày trong bảng 5, các biến số của mô hình nghiên cứu đều thỏa mãn tốt các yêu cầu nói trên.

Kết quả được trình bày trong mục tiếp theo.

4.3. Phân tích tương quan tuyến tính

Sau khi các thang đo được kiểm định, tác giả tiến hành kiểm định các giả thuyết với phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), giúp kiểm định các giả thuyết nghiên cứu đặt ra ban đầu và xác định yếu tố nào ảnh hưởng mạnh nhất đến tổ chức thực thi TTCL. Các chỉ số thống kê quan trọng nhất về sự phù hợp cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu thu thập theo tiêu chuẩn của Hair và cộng sự (2010). Với kết quả có được, tất cả các biến độc lập đều có tác động có ý nghĩa thống kê tới kết quả kinh doanh trên TTCL, trong đó “thực thi CL marketing đáp ứng TTCL” có tác động lớn nhất (0,272). Các yếu tố của mô hình giải thích được 65% mức biến thiên trong kết quả kinh doanh trên TTCL.

5. Thảo luận

Nghiên cứu này kiểm định các giả thuyết liên quan tới sự tác động của giai đoạn tổ chức thực thi TTCL đến kết quả kinh doanh trên TTCL của TCT Thương mại Hà Nội - Hapro. Kết quả kiểm định được tổng hợp trong bảng 7, theo đó 6 giả thuyết được khẳng định.

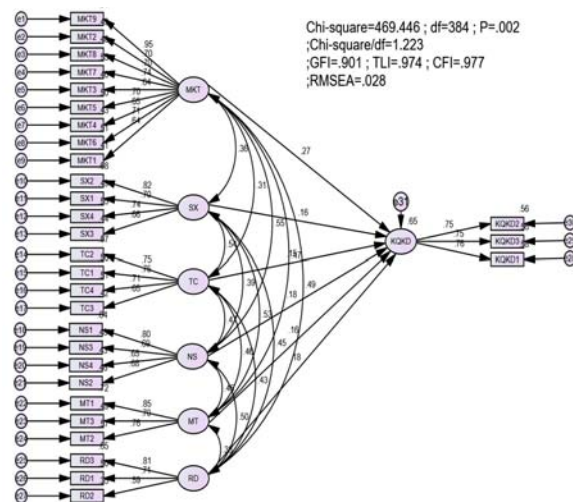
Bảng 5: Các chỉ số về độ tin cậy tổng hợp, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của biến

	CR	AVE	MSV	1	2	3	4	5	6	7
1. Xây dựng các mục tiêu TTCL ngắn hạn	0,905	0,519	0,399	0,721						
2. Thực thi CL marketing đáp ứng TTCL	0,823	0,540	0,324	0,362***	0,735					
3. Thực thi CL nhân sự đáp ứng TTCL	0,807	0,512	0,302	0,306***	0,544***	0,716				
4. Thực thi CL tài chính đáp ứng TTCL	0,800	0,501	0,381	0,549***	0,391***	0,466***	0,708			
5. Thực thi CL marketing đáp ứng TTCL	0,813	0,593	0,340	0,469***	0,526***	0,455***	0,453***	0,770		
6. Thực thi CL sản xuất đáp ứng TTCL	0,748	0,501	0,356	0,490***	0,448***	0,432***	0,500***	0,384***	0,708	
7. Thực thi CL R&D đáp ứng TTCL	0,797	0,567	0,399	0,631***	0,569***	0,550***	0,617***	0,583***	0,596***	0,753

Ghi chú: CR - Chỉ số tin cậy tổng hợp (Composite Reliability), AVE - Phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted), MSV - Phương sai chia sẻ lớn nhất (Maximum Shared Variance). SQRTAVE - căn bậc hai của AVE là các số đậm trên đường chéo, các số ngoài đường chéo (nghiêng) là hệ số tương quan giữa các biến, p-value: * < 0,05, ** < 0,01, *** < 0,000.

Theo kết quả của nghiên cứu, “thực thi CL marketing đáp ứng TTCL” có tác động mạnh nhất, có ý nghĩa quan trọng nhất đối với KQKD trên TTCL với giá trị của trọng số đã chuẩn hóa là cao nhất 0,270. Khi mà CL marketing là công cụ hữu hiệu nhất để tiếp cận với khách hàng trên TTCL, vì vậy vai trò của các nội dung marketing đến khả năng kinh doanh của TCT thành công là rõ ràng. Điều này cũng phù hợp với những nhận định của (Day, 1984) khi đánh giá về thực thi CL marketing. Thực tế hiện nay, các nhà quản trị của TCT Thương mại Hà Nội - Hapro cũng rất quan tâm tới việc triển khai các chương trình và hành động marketing trên các TTTCL. Điều này được thể hiện thông qua mức độ phù hợp và nhất quán giữa các biến số sản phẩm, giá, phân phối và xúc tiến của công ty, cũng như mức độ phù hợp thị trường của TCT khá hiệu quả.

“Thực thi CL R&D đáp ứng TTCL” có mức độ ảnh hưởng mạnh tiếp theo đến KQKD trên TTCL với trọng số hồi quy đã chuẩn hóa lần lượt là 0,180. Kết quả này chứng minh cho luận điểm cạnh tranh hiện nay trong lĩnh vực thương mại, bên cạnh yếu tố giá thành, những khác biệt trong cách thức cung ứng sản phẩm/dịch vụ, tạo điểm nhân khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường ngày càng trở nên quan trọng hơn. Thực tế cũng chứng minh, hoạt động R&D hiện tại của TCT chưa thực sự đầu tư, mới chỉ dừng lại ở phát triển bao



Hình 3: Kết quả mô hình SEM

Bảng 6: Kết quả ước lượng các nhân tố trong mô hình nghiên cứu

	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa					Hệ số hồi quy chuẩn hóa
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Estimate
KQKD <--- RD	.233	.099	2.352	.019		.180
KQKD <--- MKT	.272	.070	3.886	***		.270
KQKD <--- SX	.155	.075	2.076	.038		.158
KQKD <--- TC	.161	.081	1.993	.046		.151
KQKD <--- NS	.168	.075	2.243	.025		.176
KQKD <--- MT	.147	.070	2.106	.035		.156

Nguồn: Dữ liệu điều tra

Bảng 7: Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Kết luận
H ₁ : Thiết lập mục tiêu TTCL ngắn hạn tác động tích cực tới KQKD trên TTCL	Chấp nhận
H ₂ : Thực thi CL marketing đáp ứng TTCL tác động tích cực tới KQKD trên TTCL	Chấp nhận
H ₃ : Thực thi CL nhân sự đáp ứng TTCL tác động tích cực tới KQKD trên TTCL	Chấp nhận
H ₄ : Thực thi CL tài chính đáp ứng TTCL tác động tích cực tới KQKD trên TTCL	Chấp nhận
H ₅ : Thực thi CL sản xuất đáp ứng TTCL tác động tích cực tới KQKD trên TTCL	Chấp nhận
H ₆ : Thực thi CL R&D đáp ứng TTCL tác động tích cực tới KQKD trên TTCL	Chấp nhận

bì, mầu mã, sản phẩm hay nâng cao chất lượng. Thậm chí, với thương mại nội địa, R&D đơn thuần là tìm kiếm các nguồn hàng phong phú, như tìm kiếm các sản phẩm mới, đáp ứng nhu cầu của người Hà Nội. Điều này đã dẫn đến hạn chế rất lớn trong cạnh tranh và mở rộng thị phần trên thị trường của Hapro với các doanh nghiệp khác.

Con người là nguồn lực cốt lõi của tổ chức và CL nhân sự ngày càng thể hiện rõ vai trò quan trọng trong cạnh tranh, tạo LTCT của doanh nghiệp. Vì vậy, “thực thi CL nhân sự đáp ứng TTCL” có tác động mạnh thứ ba tới KQKD khẳng định lại những luận điểm của các nghiên cứu như (Bae & ctg. 2003, Buller & McEvoy 2012). TCT đã luôn chú trọng đến CL nhân sự với mức độ nghiêm túc, tập trung và chuyên nghiệp. Sau CPH, các nhà lãnh đạo cấp cao của TCT đã thường xuyên hơn trong việc đặt vấn đề và xem xét bộ phận và cá nhân nào sẽ đảm nhiệm công việc và họ sẽ được đánh giá và giao trách nhiệm như thế nào, cũng như TCT sẽ cần đến nguồn nhân lực như thế nào để thực thi TTCL.

Ba yếu tố còn lại là “thực thi CL sản xuất đáp ứng TTCL”, “xây dựng mục tiêu TTCL ngắn hạn” và “thực thi CL tài chính đáp ứng TTCL” có tác động thấp nhất tới KQKD trên TTCL, với các hệ số hồi quy đã chuẩn hóa lần lượt là 1,58, 1,56 và 1,51. Kết quả này phần nào phản ánh được đặc trưng của một doanh nghiệp thương mại trên thị trường, khi không có nhiều sự đầu tư cho hoạt động sản xuất, có được sự hỗ trợ ít nhiều về tài chính từ tập đoàn mẹ sau cổ phần hóa.

Các kết quả của nghiên cứu có thể gợi ý một số khuyến nghị giải pháp trong việc tăng cường KQKD tại TCT Thương mại Hà Nội - Hapro như nâng cao chất lượng sản phẩm, đầu tư nhiều hơn nữa cho các ứng dụng khoa học kỹ thuật, tăng mức độ nhận dạng sản phẩm trên thị trường, tính toán mức giá thị trường đúng đắn, phát triển hệ thống và các kênh phân phối, phát triển đội ngũ đại diện bán hàng, tập trung nghiên cứu và ứng dụng khoa học và công nghệ cao vào sản xuất chế biến, khai thác các lợi thế của từng vùng sinh thái. Bên cạnh đó, TCT cũng cần liên kết chặt chẽ quản trị nhân sự với kết quả kinh doanh trên TTCL, phát triển đội ngũ lãnh đạo, tăng cường định giá các CT thành viên, liên kết để xác

định được đúng giá trị hiện tại thị trường của các đơn vị, tận dụng các ưu thế của từng nguồn hàng cung cấp, hoạch định được CL sản xuất hiệu quả.

6. Kết luận

Dưới góc độ lý thuyết, nghiên cứu này đã kiểm định được mức độ tác động của giai đoạn tổ chức thực thi TTCL đến KQKD của TCT trên TTCL. Kết quả nghiên cứu đã thể hiện được sự ảnh hưởng khác nhau của từng nội dung trong giai đoạn này đến KQKD trên TTCL, trong đó thực thi CL marketing có tác động tích cực nhất đến KQKD. Dựa trên kết luận có được, một số khuyến nghị giải pháp đã được nêu ra như tăng cường hiệu lực của các công cụ marketing, phát triển hoạt động R&D, quy hoạch vùng sản xuất để hướng tới việc giúp TCT hướng đến việc cải thiện KQKD trên các TTCL.

Bên cạnh các kết quả nêu trên, nghiên cứu này có một số hạn chế nhất định. Một là, nghiên cứu có khách thể nghiên cứu là TCT Thương mại Hà Nội - Hapro, mà chưa nghiên cứu được toàn diện các DNTM lớn cũng như các nhóm loại hình khác trên phạm vi lãnh thổ Việt Nam, để làm rõ quá trình áp dụng các lý thuyết QTTTCL nói chung trong thực tế. Hai là, nghiên cứu chưa đánh giá được tác động đến khía cạnh định tính về KQKD chung của doanh nghiệp trên thị trường.

Các hạn chế và kết quả của nghiên cứu này có thể gợi ý một số hướng nghiên cứu tiếp theo. Có thể áp dụng mô hình nghiên cứu này cho nhóm đối tượng nghiên cứu là các tập đoàn thương mại lớn và cả các nhóm doanh nghiệp trong các lĩnh vực khác trong nước, để bổ sung những đánh giá thực trạng có ý nghĩa hơn trong việc áp dụng QTTTCL cho đa dạng các loại hình doanh nghiệp. Một hướng nghiên cứu quan trọng nữa là xây dựng và phát triển được các thang đo định tính đánh giá KQKD của doanh nghiệp thương mại. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Đỗ Thị Bình (2016), *Giải pháp triển khai chiến lược kinh doanh tại các doanh nghiệp phát điện thuộc Tập đoàn điện lực Việt Nam*, (Luận án Tiến sĩ), Đại học Thương mại, Hà Nội.

2. David, F. R. (2015), *Quản trị chiến lược: Khái luận & các tình huống (Fourteenth ed.)*, NXB Kinh tế TP. HCM.

3. Phạm Công Đoàn (2012), *Giải pháp xây dựng năng lực cạnh tranh bền vững cho Hapro giai đoạn hiện nay*, Tạp chí Thương mại, 18, 20-22.

4. Trần Thị Hoàng Hà (2012), *Hoàn thiện quản trị thị trường chiến lược của doanh nghiệp vừa và nhỏ trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ trên địa bàn Hà Nội*, (Luận án Tiến sĩ), Đại học Thương mại, Hà Nội.

5. Nguyễn Hoàng Long & Nguyễn Hoàng Việt (2015), *Giáo trình Quản trị Chiến lược*, Nhà xuất bản Thông kê.

6. Đinh Văn Sơn (2020), *Báo cáo Thường niên Kinh tế và Thương mại Việt Nam 2019: Từ chiến tranh thương mại đến cuộc chiến tiền tệ*, NXB Thông kê.

7. Nguyễn Hoàng Việt (2010), *Luận cứ khoa học nhằm phát triển chiến lược kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp nhà nước cổ phần ngành may Việt Nam giai đoạn hậu gia nhập WTO*, (Luận án Tiến sĩ), Đại học Thương Mại, Hà Nội.

8. Aaker, D. A. (2007), *Strategic Market Management (Eighth Edition ed.)*, New York: WileyPub.

9. Ali, A. A. (2018), *Strategic planning-organizational performance relationship: Perspectives of previous studies and literature review*, International Journal of Healthcare Management, 11(1), 8-24. doi:10.1179/2047971915Y.0000000017.

10. Azim, S., Abdullah, H. H., & Gorondutse, A. H. (2017), *Competitive Strategy and Firm Performance: A Review of Literature*, International Journal of Business and Technopreneurship, 7(1), 87-92.

11. Gurowitz, E. M. (2012), *The challenge of strategy implementation*, Retrieved from <http://gurowitz.com/2012/12/the-challenge-of-strategyimplementation>

12. Kukalis, S. (1991), *Determinants of strategic planning systems in large organizations: A contingency approach*, Journal of Management Studies, 28, 143-160.

13. Lee, D., Rho, B. H., & Yoon, S. N. (2015), *Effect of investments in manufacturing practices on process efficiency and organizational performance*, International Journal of Production Economics, 162, 45-54.

14. Mailu, R. N., Ntale, J. F., & Ngui, T. K. (2018), *Strategy implementation and organizational performance in the pharmaceutical industry in Kenya*, International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 3(2), 33-47

15. Pearce, J. A., Freeman, E. B., & Robinson Jr, R. B. (1987), *The tenuous link between formal*

strategic planning and financial performance, Academy of Management review, 12(4), 658-675.

16. Powell, T. C. (1992), *Strategic planning as competitive advantage*, Strategic Management Journal, 13(7), pp. 551-558.

17. Reich, A. Z. (2002), *Should Strategic Market Management Replace Strategic Management as the Planning Model for Restaurant Decision-Making?*, Journal of Foodservice Business Research, 5(1), 23-43.

18. Sashittal, H. C., & Tankersley, C. (1997), *The Strategic Market Planning-Implementation Interface in Small and Midsized Industrial Firms: An Exploratory Study*, Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 5(3), 16.

19. Slater, S. F. (2015), *The Tasks of Strategic Market Management: The Role of Marketing*, Paper presented at the Proceedings of the 1989 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference.

20. Slávik, Š. (2009), *Strategický manažment (2 ed.)*, vydanie Bratislava: Sprint dva.

Summary

Recognizing the importance of implementation in strategic market management processes, this study aims to clarify the impact of strategic market execution on the business performance of commercial enterprises on the strategic markets. With the position of one of the leading commercial enterprises in the North, Hanoi Trade Joint Stock Corporation - Hapro has representative characteristics for commercial enterprises in the market. Accordingly, the research is surveyed and tested at the Hapro with the hypothesis that the contents of the strategic market implementation phase have a positive impact on business performance in the market. The article conducted a survey with 281 executives at the Corporation and its member units, individuals who are directly involved in strategic market enforcement at the enterprise. The research results show that the most influencing factor on business results is the implementation of the marketing strategy and the implementation of the R&D strategy to meet the strategic market. From these results, discussions and recommendations on solutions have been presented in the article in order to improve the Corporation's business performance in the market.