

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Lê Mạnh Hùng và Vũ Thị Yến** – Đánh giá tác động lan tỏa của đầu tư trực tiếp nước ngoài tới năng suất của các doanh nghiệp ngành chế biến chế tạo Việt Nam. *Mã số: 165.IIEM.11* 3  
*The assessment of FDI spillover effects on productivity of Vietnam's processing enterprises*
- 2. Đào Lê Đức** - Nghiên cứu tác động của quản trị thị trường chiến lược đến kết quả kinh doanh của các chuỗi bán lẻ điện thoại di động. *Mã số: 165.IBAdm.11* 14  
*Research Impacts of Strategic Market Management to Business Results of Cellphone Retail Chains*
- 3. Lê Thanh Tâm, Đoàn Mạnh Tú và Lê Thị Kim Nhung** - Đo lường tài chính toàn diện từ cung và cầu: Trường hợp nghiên cứu tại Việt Nam. *Mã số: 165.1FiBa.12* 28  
*Measuring financial inclusion from supply and demand sides: Empirical evidence of Vietnam*

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 4. Nguyễn Thị Phương Liên** - Huy động tiền gửi của các ngân hàng thương mại Việt Nam trong bối cảnh đại dịch COVID-19 – thực trạng và những vấn đề đặt ra. *Mã số: 165.2FiBa.22* 38  
*Deposit mobilization of Vietnamese commercial banks in the context of the COVID-19 pandemic – status and issues*
- 5. Phùng Mạnh Trung** - Phân tích hiệu quả hệ thống tạo giá trị của các ngân hàng niêm yết Việt Nam giai đoạn 2018 -2020 - Ứng dụng của mô hình phân tích mạng lưới Đường bao Dữ liệu. *Mã số: 165.2FiBa.21* 50  
*Profitability and Marketability of Vietnamese Banks - An Application of Network Data Envelopment Analysis*

- 6. Trần Kiều Trang** - Nghiên cứu mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội, năng lực cạnh tranh và kết quả hoạt động của doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) Việt Nam. **Mã số: 165.2Badm.22** 66  
*The relationship between social responsibility (CSR), competitiveness and performance of small and medium enterprises (SMEs) in Vietnam*
- 7. Nguyễn Thị Thu Hà và Nguyễn Thị Thu Hà** - Nâng cao năng lực cạnh tranh doanh nghiệp thông qua sự hài lòng của khách hàng tổ chức về sản phẩm du lịch team building. **Mã số: 165.2BMkt.22** 78  
*Increase competitive advantage of tourism company through assessment of organizational customer's satisfaction: A case of team building tourism products*
- 8. Nguyễn Hữu Bình, Nguyễn Bích Liên và Nguyễn Phong Nguyên** - Tiếp cận đo lường hiệu suất của nhà quản lý: mô hình đề xuất và kiểm định thực nghiệm. **Mã số: 164.2Deco.22** 90  
*Approach for measurement of manager's performance: proposed model and empirical test*

## **Ý KIẾN TRAO ĐỔI**

---

- 9. Hoàng Thị Huệ, Lê Hoàng Nhung, Đinh Thị Hồng Thắm và Phan Thùy Dung** - Tác động của hạn chế kinh tế, thích ứng nghề nghiệp đến nhận thức việc làm thỏa đáng của sinh viên: vai trò điều tiết của tính cách chủ động. **Mã số: 165.3OMIs.31** 98  
*The impact of economic constraints and career adaptability to decent work perception among undergraduates: the moderating role of proactive personality*
- 10. Mai Văn Luông, Nguyễn Thị Nga, Lê Thị Trúc Huỳnh và Nguyễn Thị Quỳnh Trang** - Vận dụng các lý thuyết hành động hợp lý mở rộng để giải thích ý định học trực tuyến của sinh viên trường đại học Nha Trang. **Mã số: 164.3OMIs.31** 108  
*Applying the Extended Reasoned Action Theory to Explain The Intention of Online Learning of Nha Trang University Students*

# NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN TRỊ THỊ TRƯỜNG CHIẾN LƯỢC ĐẾN KẾT QUẢ KINH DOANH CỦA CÁC CHUỖI BÁN LẺ ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG

**Đào Lê Đức**

**Trường Đại học Thương mại**

**Email: dlduc@tmu.edu.vn**

*Ngày nhận: 14/01/2022*

*Ngày nhận lại: 08/3/2022*

*Ngày duyệt đăng: 11/03/2022*

*Thị trường thương mại bán lẻ điện thoại di động được nhận định là một trong những thị trường có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất, và mở ra cơ hội dành cho các doanh nghiệp đại lý phân phối như Thế giới di động, FPT Shop, Hoangha Mobile. Tuy nhiên với những biến động phức tạp của môi trường kinh doanh hiện nay đòi hỏi các doanh nghiệp thương mại bán lẻ điện thoại cần phải theo sát hơn nữa những diễn biến thị trường để nhận dạng, thích ứng và đáp ứng được những đòi hỏi từ thị trường và môi trường kinh doanh. Áp dụng tốt những nguyên lý quản trị thị trường chiến lược sẽ giúp các doanh nghiệp nắm bắt được các thông tin sản phẩm, thị trường, khách hàng, quá trình vận hành chuỗi cung sản phẩm, xác định mô hình kinh doanh hợp lý, quản lý và điều hành chuỗi cửa hàng hiệu quả, và thực thi các kế hoạch kinh doanh tối ưu. Bài viết này được thực hiện để xem xét tác động của quản trị thị trường chiến lược đến kết quả kinh doanh của các chuỗi bán lẻ điện thoại di động. Thực hiện khảo sát với mẫu nghiên cứu gồm 276 nhà quản trị, với 4 giả thuyết nghiên cứu, bài viết đã chứng minh được ảnh hưởng của các giai đoạn trong quản trị thị trường chiến lược đến kết quả kinh doanh của chuỗi bán lẻ điện thoại di động, dựa trên các phân tích kiểm định Cronbach's Alpha, EFA, CFA, SEM, và Bootstrap. Từ các kết luận, bài viết đưa ra một số các khuyến nghị để nâng cao kết quả kinh doanh cho doanh nghiệp thông qua cải thiện các hoạt động trong quy trình quản trị thị trường chiến lược tại doanh nghiệp.*

*Từ khóa: Quản trị thị trường chiến lược, kết quả kinh doanh, chuỗi kinh doanh bán lẻ.*

*JEL Classifications: M10*

## **1. Giới thiệu**

Những tín hiệu lạc quan gần đây đang cho thấy triển vọng hồi phục kinh tế trong nước, khi tăng trưởng GDP quý I vượt mốc 5% và vốn đầu tư nước ngoài vào Việt Nam có xu hướng tăng trở lại (Tổng cục Thống kê, 2022). Tỷ lệ tiêm chủng cao, các biện pháp kiểm chế đại dịch dần được gỡ bỏ, chính sách tài chính và tiền tệ mở rộng tiếp tục được thực hiện đang hỗ trợ nhanh hoạt động kinh doanh thương mại

của nền kinh tế. Trong bối cảnh chung này, thị trường thương mại bán lẻ điện thoại di động được nhận định là một trong những thị trường có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất. Số liệu thống kê gần đây từ các tổ chức nghiên cứu thị trường cho thấy thị trường điện thoại di động tại Việt Nam năm 2022 sẽ tăng trưởng gần gấp đôi so với năm 2021, khi mà doanh thu mặt hàng smartphone tăng trưởng 12% trong thời gian qua. Sau khi bị kiểm chế hoạt động

trong hai quý 2 và 3 năm 2021 do ảnh hưởng của đại dịch Covid-19, sang quý 4 các hãng điện thoại như Apple, Samsung, Oppo, Xiaomi, Vivo, Nokia đã đẩy mạnh sản xuất và cung ứng sản phẩm ra thị trường, với trên 5,1 triệu đơn vị, tăng 107,3% so với quý trước và tăng 31,6% so với cùng kỳ năm 2020 (IDC, 2022). Theo đó, cơ hội thị trường dành cho các doanh nghiệp đại lý phân phối mặt hàng điện thoại di động như Thế giới di động, FPT Shop, Hoangha Mobile, Cellphones, Clickbuy... trở nên hết sức tiềm năng và hấp dẫn.

Tuy nhiên với những biến động phức tạp của môi trường kinh doanh hiện nay, tình trạng khan hiếm hàng, cạnh tranh gia tăng giữa các doanh nghiệp (DN), nhu cầu khách hàng đa dạng và thay đổi nhanh chóng đòi hỏi các DN thương mại bán lẻ điện thoại cần phải theo sát hơn nữa những diễn biến thị trường để nhận dạng, thích ứng và đáp ứng được những đòi hỏi từ thị trường và môi trường kinh doanh. Quản trị thị trường chiến lược được nhận định là mô hình quản trị kinh doanh khoa học, cho phép DN lựa chọn và tập trung vận hành các hoạt động kinh doanh trên thị trường (Đào Lê Đức, 2021). Vì vậy, để tạo dựng và phát triển vị thế cạnh tranh trên thị trường, DN bán lẻ điện thoại cần áp dụng những nguyên lý của quản trị thị trường chiến lược (QTTTCL) vào thực tiễn kinh doanh của mình (Aaker, 2007). Áp dụng tốt những nguyên lý này sẽ giúp các DN nắm bắt được các thông tin sản phẩm, thị trường, khách hàng, quá trình vận hành chuỗi cung sản phẩm, xác định mô hình kinh doanh hợp lý, quản lý và điều hành chuỗi cửa hàng hiệu quả, và thực thi các kế hoạch kinh doanh tối ưu. Kết quả của một số các nghiên cứu đã cho thấy một số giai đoạn và hành động trong quy trình QTTTCL tác động đến kết quả kinh doanh của DN (Nguyễn Hoàng Việt và Đào Lê Đức, 2020; Reich 2002; Hussain và cộng sự, 2016; Sahi và cộng sự, 2018), tuy nhiên xem xét tác động của cả quy trình QTTTCL đến Kết quả kinh doanh (KQKD) của DN trên thị trường chưa được nghiên cứu và kiểm định. Vì vậy, bài viết này được thực hiện để xem xét tác động của QTTTCL đến KQKD của các chuỗi bán lẻ điện thoại di động, từ đó đưa ra những giải pháp nâng cao hiệu suất áp dụng QTTTCL của DN.

## **2. Tổng quan lý thuyết**

### **2.1. Quản trị thị trường chiến lược**

Phát triển dựa trên các nguyên lý của quản trị chiến lược, Aaker (2007) định nghĩa QTTTCL là một hệ thống được thiết kế để giúp quản trị việc tạo lập, thay đổi chiến lược (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. Theo đó, các nhà quản trị CL sẽ tiếp cận thị trường theo cách phù hợp hơn, dự đoán được các xu hướng thị trường, các mối đe dọa và cơ hội, phát triển các CL để đáp ứng thị trường và thiết lập các lợi thế cạnh tranh bền vững dựa trên các tài sản và kỹ năng độc đáo của DN.

Day (1984) cho rằng QTTTCL cần được thực hiện ở cả cấp độ công ty và cấp độ kinh doanh. Điều này giúp các nhà quản trị DN nhận thức được sự thay đổi mạnh mẽ trong các vấn đề của môi trường kinh doanh như tính không ổn định của nhu cầu thị trường, sự cạnh tranh gay gắt trong ngành, mong muốn và lòng trung thành của người tiêu dùng, sự phát triển nhanh chóng của công nghệ truyền thông và sản phẩm (Nguyễn Cảnh Chất, 2009). Day (1984) nhận định QTTTCL có vai trò quan trọng trong việc kết hợp các hoạt động trong DN để đảm bảo DN vận hành đúng hướng, đạt được kết quả thị trường tốt hơn các DN khác. Ở cấp độ đơn vị kinh doanh CL, các nhà quản trị tập trung vào các quyết định về lĩnh vực kinh doanh, lợi thế cạnh tranh (LTCT) và các quyết định đầu tư thị trường sản phẩm. Theo đó 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 (McNamee, 2000).

Tổng quan cho thấy hầu hết các nghiên cứu đều tiếp cận QTTTCL theo quy trình, bao gồm các hoạt động gắn kết với nhau từ phân tích tình thế thị trường, hoạch định, thực thi và đánh giá thị trường (Aaker và Moorman 2017, Slater 2015, Anderson & cộng sự. 2009, Wilson và Gilligan 2005).

### **2.2. Phân tích tình thế thị trường chiến lược**

Phân tích tình thế thị trường là nội dung đầu tiên của QTTTCL, hướng đến giúp DN xác định và lựa chọn các thị trường hay một số phân khúc thị trường để phục vụ và tìm cách thiết lập một số LTCT bền

vững (Walden và Carlsson, 1993) nhờ việc cung cấp giá trị cho khách hàng nhiều hơn so với các đối thủ cạnh tranh (Slater, 2015). Vì vậy, nền tảng của hoạt động này là rà soát và phân tích các yếu tố môi trường, thị trường và năng lực bên trong để cung cấp các thông tin cần thiết cho các nhà quản trị để nhận dạng được các vấn đề CL chủ yếu, cũng như các khoảng trống hoạt động và phát triển các phản ứng nhanh với những thay đổi đột ngột và liên tục của thị trường (Reich, 2002). Do đó, phân tích tình thế thị trường chiến lược (TTCL) là nội dung quan trọng bậc nhất trong QTTTCL với thời lượng cho hoạt động này cũng yêu cầu thời gian dài và mức độ kỹ lưỡng trong phân tích. Hoạt động phân tích tình thế CL giúp công ty có thể xác định và đánh giá các dữ liệu liên quan đến hoạch định CL cũng như nhận định về môi trường bên ngoài và nội bộ được phân tích. Dựa trên những dữ liệu có được, các nhà quản trị thị trường sẽ xác định các TTCL dựa trên quy mô và tăng trưởng thị trường, doanh số và lợi nhuận tiềm năng (Anderson & ctg., 2009), vai trò quan trọng và sự phù hợp với mục tiêu và điều kiện của DN (Trần Thị Hoàng Hà, 2012).

### **2.3. Hoạch định thị trường CL**

Trong các tài liệu xem xét, các nhà khoa học đều đồng ý hoạch định là giai đoạn thứ hai trong quy trình QTTTCL. Hoạch định TTCL cần có tầm nhìn dài hạn cũng như xem xét tới các phát triển ngắn hạn của thị trường và các thông số khác nhau để hoạch định theo từng TTCL (Silverblatt và Korgaonkar, 1987). Hoạch định TTCL thường sẽ bao gồm thiết lập mục tiêu kinh doanh TTCL, xác định CL khả thi, lựa chọn và đề xuất các giá trị cung ứng thị trường (Nguyễn Cảnh Chất, 2009). Trong đó, lựa chọn và cung ứng được các giá trị cho khách hàng trên thị trường có ý nghĩa quan trọng trong việc thu hút, tạo dựng và gắn kết được tập khách hàng trung thành khi gia tăng được mức độ hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm, dịch vụ của DN. Một số các giá trị khách hàng như hiệu suất, tính năng, sự linh hoạt, dễ truy cập, thời gian chờ, dễ sử dụng... thường được các nhà quản trị xem xét và đánh giá khi lựa chọn đề xuất cung ứng giá trị cho khách hàng (Siggelkow và Terwiesch, 2020). Để cải thiện và gia tăng nhiều giá trị hơn cho khách hàng, các nhà quản

trị của DN cần thiết phải tạo được sự liên kết chặt chẽ với các đối tác liên quan. Theo Siggelkow và Terwiesch (2020), phát triển sự kết nối sâu sắc với các đối tác như nhà cung cấp, trung gian phân phối có ý nghĩa lớn trong việc tạo dựng LTCT, vận hành chuỗi cung hàng hóa hiệu quả trên thị trường so với các ĐTCT. Mặc dù vậy, nội dung này hầu như chỉ được đề cập hạn chế trong các nghiên cứu về QTTTCL, hay riêng lẻ trong một số các nghiên cứu về marketing, logistic, chuỗi cung ứng.

### **2.4. Thực thi các kế hoạch kinh doanh trên TTCL**

Thực thi các KHKD trên TTCL là giai đoạn thứ ba trong quy trình QTTTCL. Thực thi 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 là quá trình chuyển 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 và có những tác động mạnh mẽ tới hiệu quả của CL trong tương lai (Sashittal & Tankersley, 1997). 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. Trong nghiên cứu của mình, Trần Thị Hoàng Hà (2012) đề cập tới giai đoạn thực thi với những nhấn 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).

### 2.5. Đánh giá TTCL

Giai đoạn cuối cùng trong quy trình QTTTCL là đánh giá và kiểm soát TTCL. Đánh giá luôn thực sự cần thiết và giữ vai trò quan trọng, khi mà các nhà quản lý luôn muốn biết khi nào các CL, kế hoạch và hoạt động kinh doanh không đạt kết quả tốt. Các CL đều có thể điều chỉnh trong tương lai do các yếu tố bên ngoài và bên trong thay đổi liên tục (Nguyễn Hoàng Long & Nguyễn Hoàng Việt, 2015). Các hoạt động đánh giá TTCL cơ bản bao gồm: (1) rà soát các yếu tố bên ngoài và bên trong tạo nền tảng cho các CL hiện tại; (2) đánh giá hiệu quả hoạt động; (3) tiến hành các giải pháp khắc phục (David, 2015). Đánh giá CL là cần thiết do thành công ngày hôm nay không thể đảm bảo cho thành công mai sau.

Hoạt động xây dựng, triển khai và đánh giá CL diễn ra ở ba cấp DN, kinh doanh và chức năng. Bằng việc khuyến khích trao đổi thông tin và tương tác giữa các nhà quản lý và nhân viên giữa các cấp bậc, quản trị CL giúp công ty có thể hoạt động như một tập thể có tính cạnh tranh cao. Vì vậy, theo Trần Thị Hoàng Hà (2012), DN để có thể đánh giá được TTCL cần có được một hệ thống marketing có chất lượng, tập trung vào bốn chức năng ghi chép nội bộ, tình báo marketing, nghiên cứu marketing, phân tích hỗ trợ quyết định marketing.

### 2.6. Kết quả kinh doanh

Đo lường kết quả kinh doanh (KQKD) hiện nay là một trong những vấn đề quan trọng đối với cả các nhà khoa học và các nhà quản lý DN. KQKD của DN 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 và cộng sự, 2017). Việc thực thi CL, năng lực của DN và đo lường kết quả của họ phụ thuộc vào ngành mà DN hoạt động. Để đạt được cơ sở cho việc đo lường KQKD, các tổ chức phát triển các chỉ số để đo lường kết quả của chính tổ chức đó. Các chỉ số thường xuyên được sử

dụng để đo lường KQKD là lợi nhuận, doanh thu, thị phần hoặc số lượng khách hàng (Wood, 2006). Đây là những chỉ số thường được sử dụng trong các nghiên cứu khoa học xã hội và kinh doanh, khi 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 DN thương mại trong vận hành cung ứng và phân phối hàng hóa, 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).

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 DN đạt được các mục tiêu đối với những đoạn thị trường mang tính CL của DN và nâng cao khả năng cạnh tranh của DN (Trần Thị Hoàng Hà, 2012). Theo đó, vấn đề đặt ra đối với các DN là cần xem xét các giai đoạn QTTTCL tác động như thế nào tới KQKD, để từ đó có những giải pháp cần thiết để nâng cao được KQKD.

Từ quá trình tổng quan lý thuyết nghiên cứu về QTTTCL, 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 giai đoạn QTTTCL đến KQKD của DN.

Các giả thuyết nghiên cứu được đặt ra là:

*H1: Phân tích tình thế TTCL tác động tích cực tới KQKD của DN.*

*H2: Hoạch định TTCL tác động tích cực tới KQKD của DN.*

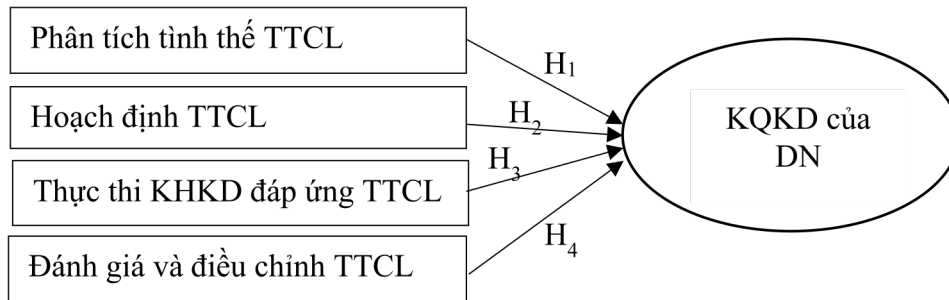
*H3: Thực thi KHKD đáp ứng TTCL tác động tích cực tới KQKD của DN.*

*H4: Đánh giá và điều chỉnh TTCL tác động tích cực tới KQKD của DN.*

## 3. Phương pháp nghiên cứu

### 3.1. Thiết kế thang đo và bảng hỏi

Dựa trên các kết quả nghiên cứu về QTTTCL trước đây, bài viết xây dựng một thang đo sơ bộ để xem xét các nội dung QTTTCL trong hoạt động kinh doanh của chuỗi bán lẻ điện thoại di động, gồm 5 biến số với 24 biến quan sát của 4 biến độc lập và 3 biến quan sát của biến phụ thuộc. Tiến hành



(Nguồn: tác giả)

**Hình 1:** Mô hình nghiên cứu tác động của quản trị thị trường chiến lược đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp

nghiên cứu định tính với sự tham vấn chuyên sâu từ 10 chuyên gia (5 nhà quản trị DN, 2 chuyên gia marketing và 3 nhà khoa học quản trị CL), bài viết đã bổ sung, điều chỉnh và hoàn thiện thang đo sát với tình hình thực tế của các chuỗi kinh doanh bán lẻ điện thoại di động. Thang đo cuối cùng được sử dụng trong bài viết gồm 22 biến quan sát, trong đó 19 biến quan sát cho 4 biến độc lập và 3 biến quan sát cho biến phụ thuộc. 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 các chuỗi bán lẻ điện thoại di động 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 5 nhóm chính, tương ứng với 4 nội dung QTTTCL gồm phân tích tình thế TTCL, hoạch định TTCL, thực thi KHKD đáp ứng TTCL, đánh giá và điều chỉnh TTCL và KQKD của DN.

Đối tượng khảo sát là các nhà quản trị trực tiếp tham gia vào trong quy trình QTTTCL và hoạt động kinh doanh tại DN và hệ thống cửa hàng bán lẻ. Quy mô tối thiểu đảm bảo theo quy tắc thực hành mẫu điều tra xã hội học là  $N = 5 * \text{số biến quan sát/câu hỏi}$  ( $N = 5 * 22 = 110$  đáp viên) (Hair & ctg., 2006), cụ thể: số phiếu phát ra là 310, thu về 290 phiếu, loại 14 phiếu trả lời không hợp lệ. Quy mô mẫu đưa vào phân tích chính thức là 276 phiếu/đáp viên từ 11

chuỗi kinh doanh bán lẻ điện thoại. Như vậy đạt tỉ lệ phản hồi là 89,03%, kết quả nghiên cứu thu về đại diện cho tổng thể nghiên cứu. Cơ cấu mẫu theo DN được tổng kết lại như bảng 2.

**3.3. Xử lý dữ liệu**

Phần mềm SPSS 23.0 được sử dụng để xử lý dữ liệu nghiên cứu. Trước hết, bài viết tiến hành phân tích Cronbach’s Alpha và phân tích EFA nhằm kiểm định sơ bộ và mức tin cậy thang đo để đánh giá sự nhất quán nội tại của mỗi khái niệm nghiên cứu, xác định các nhân tố chính và hệ số tải của từng nhân tố. Tiếp đó, bài viết sử dụng phần mềm AMOS 24 để thực hiện 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.

**4. Kết quả nghiên cứu**

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

Để đánh giá tính nhất quán nội tại của các khái niệm nghiên cứu, phương pháp phân tích yếu tố khám phá EFA và hệ số tin cậy Cronbach’s Alpha được sử dụng. Kết quả tính toán Cronbach’s Alpha của 4 thành phần trong QTTTCL và KQKD của DN được thể hiện trong bảng 3.

Từ bảng 3 cho thấy, các thành phần của thang đo 4 khái niệm “phân tích tình thế TTCL”, “hoạch định TTCL”, “thực thi KQKD đáp ứng TTCL”, “đánh giá và điều chỉnh TTCL” và “KQKD” của các chuỗi

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

STT	Khái niệm và thang đo	Nguồn
<b>I</b>	<b>Phân tích tình thế TTCL</b>	Boyd & Fulk, 1996; Powell, 1992; Aaker, 2007
1	Nhận dạng, phân tích và cập nhật được đầy đủ, kịp thời các biến số môi trường tác động tới hoạt động kinh doanh của SBU	
2	Tiến hành phân đoạn và lựa chọn TTCL đảm bảo mục tiêu và yêu cầu	
3	Nghiên cứu TT bài bản, cập nhật thông tin về khách hàng, ĐTCT trên các TTCL	
4	Công ty nghiên cứu một cách hệ thống về các sản phẩm mới, các hoạt động thu mua và đầu tư	
<b>II</b>	<b>Hoạch định TTCL</b>	Kukalis, 1991; Pearce et al., 1987; Aaker 2007, David 2015.
5	Xây dựng các mục tiêu dài hạn rõ ràng và phù hợp cho các TTCL theo định hướng khách hàng và thị trường	
6	Các CL thị trường và CL cạnh tranh phù hợp với mục tiêu của TTCL	
7	Đề xuất giá trị cung ứng phù hợp, khác biệt cho các TTCL	
8	Quan hệ đối tác được duy trì và phát triển bền vững trên các TTCL	David 2015; Aaker, 2007; Nguyễn Hoàng Việt, 2010; Mišanková & Kočišová, 2014; Slávik, 2009
<b>III</b>	<b>Thực thi KHKD đáp ứng TTCL</b>	
9	Công ty xác lập được các KHKD phù hợp để thực thi trên thị trường	
10	Công ty tiến hành định dạng các nguồn lực cần thiết để triển khai các nội dung CL thị trường	
11	Các KHKD đáp ứng thị trường được tổ chức và lãnh đạo CL hiệu quả	
12	Bộ máy quản trị DN chứng tỏ có khả năng tốt để ứng xử nhanh và hiệu quả với sự phát triển kịp thời	
13	Công ty xây dựng được văn hóa DN hỗ trợ tốt cho CL thị trường	
14	Công ty thiết lập được cơ chế khen thưởng và khuyến khích các nhân viên trong thực thi CL thị trường	
15	Công ty tạo lập và vận hành cấu trúc tổ chức phù hợp trong thực thi CL thị trường	David, 2015; Ginter et al., 1985; Kukalis, 1991
<b>IV</b>	<b>Đánh giá và điều chỉnh TTCL</b>	
16	Các mục tiêu và định hướng TTCL của công ty định kỳ được đánh giá theo các tiêu chí cụ thể.	
17	Các nhà quản trị thường xuyên đánh giá về CLTT và CLCT của công ty.	
18	Các mục tiêu TTCL được điều chỉnh định kỳ, phù hợp với những thay đổi trên TTCL	David, 2015
19	Các điều chỉnh về TTCL được thông báo rộng rãi và kịp thời trong toàn bộ công ty	
<b>V</b>	<b>Kết quả kinh doanh trên TTCL</b>	
20	TTCL có tăng trưởng doanh thu như kỳ vọng của công ty	
21	TTCL có tăng trưởng thị phần như kỳ vọng của công ty	
22	TTCL có tăng trưởng lợi nhuận như kỳ vọng của công ty	

*(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)*

kinh doanh bán lẻ điện thoại di động đều có hệ số tin cậy Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7, hệ số tương quan biến tổng > 0,5 đều đáp ứng tiêu chuẩn kiểm định (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).

Sau khi kiểm định độ tin cậy, bài viết tiến hành phân tích EFA để phân tích mối tương quan giữa các biến, từ đó tạo dựng các yếu tố và thành phần lớn để hình thành nên các khái niệm nghiên cứu của mô hình (Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang,



**Bảng 2:** Thống kê mẫu nghiên cứu

	Đặc điểm	Số người	Tỉ trọng
Vị trí quản lý	Cấp doanh nghiệp	109	39,49%
	Cấp cửa hàng	167	60,51%
Doanh nghiệp	Cellphone S	24	8,70%
	Hoàng Hà Mobile	28	10,14%
	Thegioididong.com	41	14,86%
	FPT Shop	35	12,68%
	TechOne	21	7,61%
	ClickBuy	23	8,33%
	Shop Dunk	19	6,88%
	Didongthongminh.vn	18	6,52%
	Chung Mobile	17	6,16%
	MobileCity	18	6,52%
	Viettel Store	32	11,59%
<b>Tổng</b>		<b>276</b>	<b>100%</b>

(Nguồn: tác giả)

2009). Theo Gerbing và Anderson (1988), bài viết 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 276>250).

Kết quả trên cho thấy Hệ số KMO cao (bằng 0,901>0,5), giá trị kiểm định Bartlett's có mức ý nghĩa Sig.= 0,0000, giá trị Eigenvalues đạt 1,030>1; trong đó phương sai trích dùng để giải thích các nhân tố đạt 52,344% >50%. Phân tích EFA trích được 5 nhóm nhân tố hội tụ theo 5 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. Theo kết quả phân tích CFA, các chỉ số chính của mô hình bao gồm  $\chi^2/df = 1.328 < 2$ ; GFI = 0,920; TLI = 0,968; CFI = 0,973 > 0,9; RMSEA = 0,035 < 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, bài viết tính toán được các chỉ số về độ tin cậy tổng hợp (CR), các chỉ số về giá trị hội tụ và giá trị

phân biệt của các biến số như bảng 6. Theo Hair & ctg (2006), thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy tổng hợp khi phương sai trích trung bình (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 6, các biến số của mô hình nghiên cứu đều thỏa mãn tốt các yêu cầu nói trên.

#### 4.3. Phân tích tương quan tuyến tính

Sau khi các thang đo được kiểm định, bài viết tiến hành phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), giúp kiểm định các giả thuyết nghiên cứu đặt ra ban đầu và xác định giai đoạn nào ảnh hưởng mạnh nhất đến KQKD của DN. Theo kết quả phân tích SEM, các chỉ số chính đều đảm bảo yêu cầu trong phân tích. Hiện tượng Heywood không xuất hiện trong quá trình ước lượng SEM cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường.

Kết quả ước lượng các tham số chính được trình bày ở Bảng 7. Theo đó, “phân tích tình thế TTCL”, “hoạch định TTCL”, “thực thi KHKD đáp ứng TTCL” và “đánh giá và điều chỉnh TTCL” có ảnh hưởng dương đến KDKD của DN (H1:  $\beta = 0,219$ ; p = 0,003; H2:  $\beta = 0,209$ ; p = 0,006; H3:  $\beta = 0,401$ ; p

**Bảng 3:** Thang đo, hệ số tương quan biến tổng của các mục hỏi và Cronbach  $\alpha$

Mã hóa	Thang đo, mục hỏi và Cronbach $\alpha$	Hệ số tương quan biến tổng	Alpha nếu loại biến này
<b>Phân tích tình thế TTCL, <math>\alpha = 0,822</math></b>			
PT1	Nhận dạng, phân tích và cập nhật được đầy đủ, kịp thời các biến số môi trường tác động tới hoạt động kinh doanh của SBU	0,638	0,779
PT2	Tiến hành phân đoạn và lựa chọn TTCL đảm bảo mục tiêu và yêu cầu	0,722	0,740
PT3	Nghiên cứu TT bài bản, cập nhật thông tin về khách hàng, ĐTCT trên các TTCL	0,583	0,803
PT4	Công ty nghiên cứu một cách hệ thống về các sản phẩm mới, các hoạt động thu mua và đầu tư	0,641	0,778
<b>Hoạch định TTCL, <math>\alpha = 0,806</math></b>			
HD1	Xây dựng các mục tiêu dài hạn rõ ràng và phù hợp cho các TTCL theo định hướng khách hàng và thị trường	0,637	0,750
HD2	Các CL thị trường và CL cạnh tranh phù hợp với mục tiêu của TTCL	0,654	0,743
HD3	Đề xuất giá trị cung ứng phù hợp, khác biệt cho các TTCL.	0,589	0,773
HD4	Quan hệ đối tác được duy trì và phát triển bền vững trên các TTCL	0,610	0,763
<b>Thực thi KHKD đáp ứng TTCL, <math>\alpha = 0,861</math></b>			
TT1	Công ty xác lập được các KHKD phù hợp để thực thi trên thị trường	0,628	0,841
TT2	Công ty tiến hành định dạng các nguồn lực cần thiết để triển khai các nội dung CL thị trường	0,648	0,838
TT3	Các đáp ứng thị trường được tổ chức và lãnh đạo CL hiệu quả	0,594	0,846
TT4	Bộ máy quản trị DN chứng tỏ có khả năng tốt để ứng xử nhanh và hiệu quả với sự phát triển kịp thời	0,619	0,842
TT5	Công ty xây dựng được văn hóa DN hỗ trợ tốt cho CL thị trường	0,637	0,840
TT6	Công ty thiết lập được cơ chế khen thưởng và khuyến khích các nhân viên trong thực thi CL thị trường	0,621	0,842
TT7	Công ty tạo lập và vận hành cấu trúc tổ chức phù hợp trong thực thi CL thị trường	0,648	0,838
<b>Đánh giá và điều chỉnh TTCL, <math>\alpha = 0,798</math></b>			
DG1	Các mục tiêu và định hướng TTCL của công ty định kỳ được đánh giá theo các tiêu chí cụ thể	0,680	0,710
DG2	Các nhà quản trị thường xuyên đánh giá về CL thị trường và CL cạnh tranh của công ty	0,577	0,763
DG3	Các mục tiêu TTCL được điều chỉnh định kỳ, phù hợp với những thay đổi trên TTCL	0,614	0,745
DG4	Các điều chỉnh về TTCL được thông báo rộng rãi và kịp thời trong toàn bộ công ty	0,569	0,767
<b>Kết quả kinh doanh, <math>\alpha = 0,802</math></b>			
KQKD1	TTCL có tăng trưởng doanh thu như kỳ vọng của công ty	0,682	0,692
KQKD2	TTCL có tăng trưởng thị phần như kỳ vọng của công ty	0,623	0,755
KQKD3	TTCL có tăng trưởng lợi nhuận như kỳ vọng của công ty	0,639	0,739

Nguồn: Tổng hợp dữ liệu điều tra

**Bảng 4:** Kết quả phân tích EFA

Biến quan sát	Hệ số tải của các thành phần				
	1	2	3	4	5
TT2	0,769				
TT3	0,715				
TT5	0,677				
TT4	0,668				
TT1	0,635				
TT7	0,612				
TT6	0,577				
PT2		0,893			
PT1		0,695			
PT4		0,694			
PT3		0,634			
HD2			0,758		
HD3			0,704		
HD1			0,698		
HD4			0,678		
DG1				0,856	
DG3				0,685	
DG4				0,653	
DG2				0,618	
KQKD1					0,830
KQKD3					0,697
KQKD2					0,549

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu

**Bảng 5:** Kết quả kiểm định KMO và thang đo Barlett

KMO and Bartlett's Test		
KMO Measure of Sampling Adequacy		0,901
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2528.166
	Df	231
	Sig.	0,000

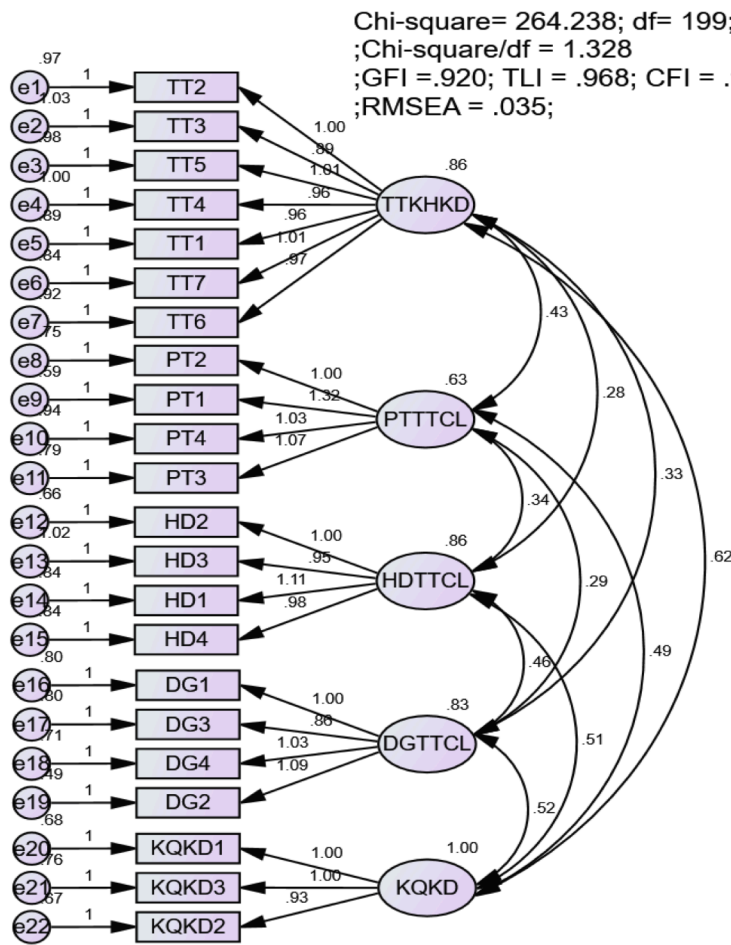
Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu

= 0,000; H4:  $\beta = 0,196$ ;  $p = 0,016$ ). Các giả thuyết đưa ra đều được chấp nhận, không có giả thuyết nào bị bác bỏ. Các yếu tố của mô hình giải thích được 62,8% mức biến thiên trong KQKD của DN.

Nghiên cứu này sử dụng Bootstrap với  $N = 600$ , kết quả cho thấy độ chệch tuy xuất hiện nhưng không nhiều và lớn nên ước lượng trong mô hình có thể tin cậy được.

**5. Thảo luận**

Mô hình nghiên cứu đề xuất gồm 4 thành phần của QTTTCL và KQKD trên TTCL của DN. Sau kiểm định sơ bộ, CFA và SEM, kết quả nghiên cứu đã chứng minh ảnh hưởng 4 yếu tố tác động cùng chiều và tích cực đến KQKD của DN ( $p$ -value < 0,05, dấu của hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa đều mang dấu dương), do đó cả 4 giả thuyết đều được chấp nhận (bảng 9).

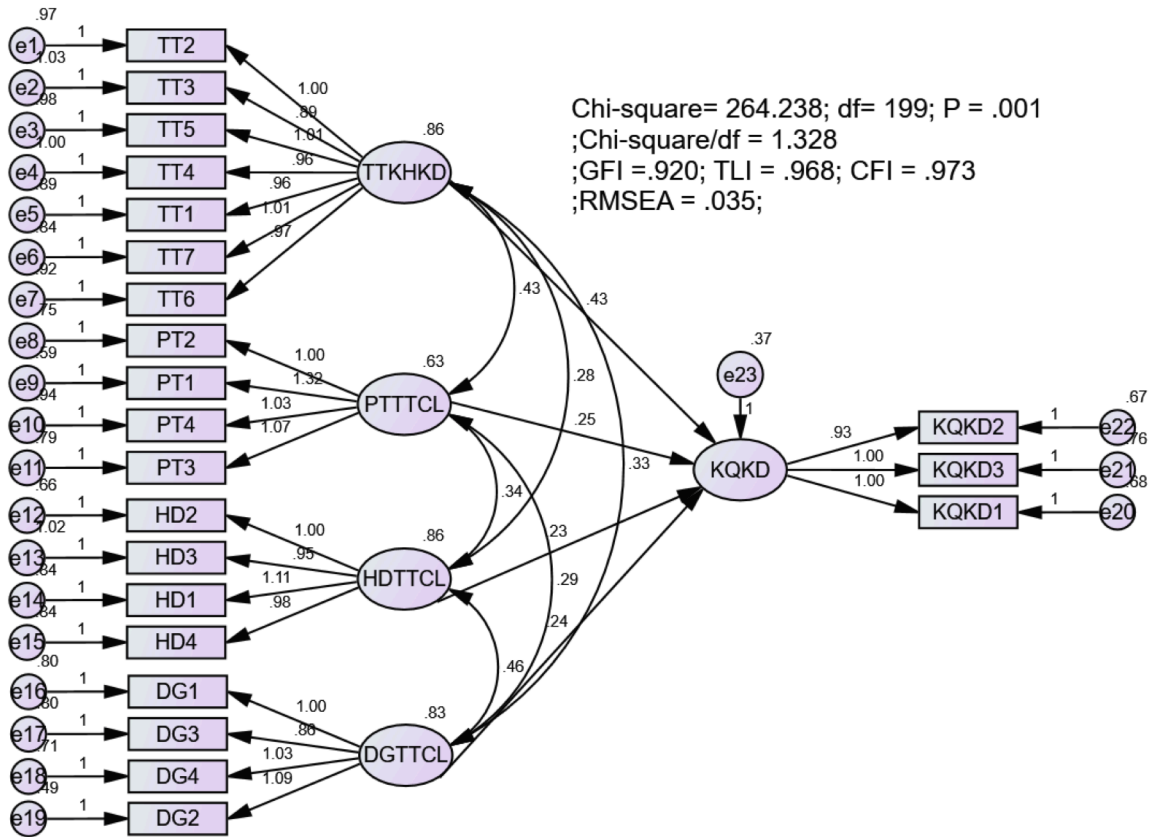


Hình 2: Kết quả kiểm định CFA

Bảng 6: Các chỉ số về độ tin cậy tổng hợp, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của biến

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2	3	4	5
Phân tích TTCL	0,825	0,543	0,322	0,836	<b>0,737</b>				
Hoạch định TTCL	0,807	0,512	0,300	0,811	0,538***	<b>0,716</b>			
Thực thi KHKD đáp ứng TTCL	0,858	0,563	0,448	0,859	0,393***	0,322***	<b>0,680</b>		
Đánh giá TTCL	0,800	0,501	0,378	0,813	0,399***	0,464***	0,585***	<b>0,708</b>	
KQKD của DN	0,803	0,576	0,448	0,803	0,568***	0,547***	0,669***	0,615***	<b>0,759</b>

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 (ngiêng) là hệ số tương quan giữa các biến, p-value: \*<0.05, \*\*<0,01, \*\*\*<0.000.



**Hình 3:** Kết quả mô hình SEM

**Bảng 7:** Kết quả ước lượng các nhân tố trong mô hình nghiên cứu

	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa (B)					Hệ số hồi quy chuẩn hóa ( $\beta$ )
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Estimate
KQKD <--- TTKHKD	0,432	0,086	5,010	***		0,401
KQKD <--- PTTTCL	0,220	0,074	2,990	0,003		0,219
KQKD <--- HDTTCL	0,225	0,082	2,738	0,006		0,209
KQKD <--- DGGTCL	0,187	0,078	2,403	0,016		0,196

Nguồn: Dữ liệu điều tra

Kết quả nghiên cứu cho thấy “phân tích tình thế TTCL” có tầm quan trọng thứ hai đối với KQKD của các chuỗi kinh doanh bán lẻ điện thoại di động ( $\beta = 0,219$ ). Sau thời gian dài chịu ảnh hưởng tiêu cực từ đại dịch Covid-19, trong bối cảnh phục hồi tăng trưởng thị trường khả quan, các nhà quản trị

của các chuỗi kinh doanh nhận thức rõ ràng được tầm quan trọng của giai đoạn phân tích tình thế TTCL đối với sự thành công của mình. Vì vậy, gần như tất cả các DN đều có sự đầu tư cần trọng cho công tác tìm kiếm dữ liệu, thu thập thông tin, phân tích thị trường và đặc biệt là xác định TTCL. Phòng

**Bảng 8:** Kết quả ước lượng bằng Bootstrap

Mối quan hệ			SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
KQKD	<---	PTTTCL	.070	.002	.218	-.001	.003
KQKD	<---	HDTTCL	.073	.002	.208	-.001	.003
KQKD	<---	TTKHKD	.065	.002	.404	.003	.003
KQKD	<---	DGTTCL	.079	.002	.193	-.002	.003

Ghi chú: *se (se)*: sai lệch chuẩn của sai lệch chuẩn; *bias*: độ chệch; *se(bias)*: sai lệch chuẩn của độ lệch  
 Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra

**Bảng 9:** Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Kết luận
H <sub>1</sub> : Phân tích tình thế TTCL tác động tích cực tới KQKD trên TTCL của DN	Chấp nhận
H <sub>2</sub> : Hoạch định TTCL tác động tích cực tới KQKD trên TTCL của DN	Chấp nhận
H <sub>3</sub> : Thực thi KHKD đáp ứng TTCL tác động tích cực tới KQKD trên TTCL	Chấp nhận
H <sub>4</sub> : Đánh giá và điều chỉnh TTCL tác động tích cực tới KQKD trên TTCL	Chấp nhận

vận chuyên sâu các nhà quản trị cho thấy các chuỗi kinh doanh đều nhận định TTCL hiện tại của mình là thị trường khách hàng trẻ tuổi và Gen Z. Điều này phản ánh đúng thực tế hiện nay khi mà nhóm khách hàng này tạo nên các xu hướng tiêu dùng trong xã hội, trải nghiệm đầu tiên các sản phẩm mới và sẵn sàng chấp nhận mức giá cao để có được sự thỏa mãn nhu cầu và giá trị được công nhận của xã hội (Kotler và cộng sự, 2018). Nhận định đặc biệt đúng với thị trường điện thoại di động, khi mà tốc độ làm mới sản phẩm của các hãng ngày càng nhanh và cần sự chú ý, tiêu dùng từ nhóm khách hàng này.

“Hoạch định TTCL” có ảnh hưởng thứ ba tới KQKD của các DN nghiên cứu, với  $\beta = 0,209$ . Nghiên cứu thực nghiệm tại các chuỗi kinh doanh điện thoại di động cho thấy hầu hết các DN đều thực hiện hoạch định TTCL với các nội dung cơ bản bám theo những diễn biến thị trường và định hướng phát triển chung. Các mục tiêu kinh doanh trên thị trường nhìn chung được lựa chọn cẩn thận, đảm bảo các yêu cầu về tính khả thi và thách thức cho mỗi cấp bậc thực hiện và đa phần đều hướng đến kết quả cải thiện doanh số bán và lợi nhuận. Theo đó, CL thị trường và CL cạnh tranh được hoạch định chưa thật sự rõ ràng, mà chủ yếu được xác lập theo hướng mở rộng quy mô hoạt động dựa trên thế mạnh thương

hiệu hoặc chi phí hoạt động. Điều này đã dẫn đến việc cung ứng giá trị khách hàng cho TTCL - thị trường khách hàng trẻ tuổi và Gen Z - tập trung vào các giá trị chính yếu là “sự sẵn có”, “chế độ bảo hành”, “uy tín” và “chi phí”.

Yếu tố tác động mạnh nhất, có ý nghĩa quan trọng nhất đối với KQKD trên TTCL là “thực thi KHKD đáp ứng TTCL”, với  $\beta = 0,401$ . Điều này phản ánh rõ nét các nỗ lực trong thực thi hiện tại của các chuỗi kinh doanh bán lẻ điện thoại di động. Trước hết, các DN cố gắng tìm kiếm và đa dạng hóa nguồn cung sản phẩm để giải quyết những khó khăn trong việc vận chuyển hàng hóa, tình trạng khan hiếm sản phẩm trên thị trường. Cùng với đó, các chuỗi kinh doanh bán lẻ điện thoại di động tiếp tục tạo nên những khác biệt trong kinh doanh trên thị trường bằng các dịch vụ bán hàng và hậu mãi, như hỗ trợ người mua trả góp, hay chính sách thu đổi điện thoại cũ, tri ân khách hàng, khuyến mại lớn vào các dịp đặc biệt trong năm... Những chính sách này đã tác động mạnh tới ý định mua của thị trường khách hàng trẻ tuổi khi mà chưa có điều kiện tài chính quá dư thừa, nhưng lại luôn mong muốn sở hữu sản phẩm mới. Các chuỗi kinh doanh cũng đang dần có những hành động cụ thể trong việc gia tăng thương mại điện tử trên các nền tảng số và mạng xã

hội như chào hàng, bán hàng hay đơn giản chỉ là truyền thông, quảng cáo và giới thiệu thông tin như Thegioididong.com, FPT Shop... Bên cạnh đó, một số các nhà bán lẻ chọn mở thêm các cửa hàng thương hiệu độc quyền như Thegioididong.com mở chuỗi cửa hàng độc quyền TopZone của Apple hay Samsung cũng hợp tác với một số nhà bán lẻ để mở các cửa hàng bán riêng Samsung.

“Đánh giá và điều chỉnh TTCL” có mức độ ảnh hưởng thấp nhất đến KQKD trên TTCL, với  $\beta = 0,196$ . Mức ý nghĩa thấp của nội dung đánh giá và điều chỉnh TTCL cũng cho thấy các DN nghiên cứu có sự quan tâm và chú ý tới hoạt động này ít hơn so với các nội dung khác. Thực tế, hoạt động đánh giá và điều chỉnh TTCL của các chuỗi kinh doanh bán lẻ đa phần chỉ dừng lại ở các cuộc họp đánh giá cuối kỳ, dựa trên các báo cáo tổng kết kinh doanh với các số liệu tài chính, mà chưa thật sự có những quy trình hay công cụ hữu hiệu để đánh giá kết quả đạt được trên TTCL, từ đó có những điều chỉnh mang tính dài hạn, chiến lược.

Từ các kết luận có được từ nghiên cứu phía trên, để nâng cao KQKD trên TTCL của các chuỗi kinh doanh bán lẻ điện thoại di động, các DN có thể thực hiện theo một số khuyến nghị giải pháp như áp dụng các công cụ phân tích tình thế TTCL khoa học, nhận dạng và phân tích đầy đủ các biến số nhu cầu của thị trường khách hàng trẻ tuổi, xác lập CL phát triển theo định hướng khách hàng, gia tăng chất lượng và bổ sung mới các giá trị cung ứng khách hàng, phát triển nguồn cung ứng, mở rộng hệ thống cửa hàng kinh doanh trong chuỗi tại các quận, huyện nhiều hơn nữa. Chuỗi cửa hàng bán lẻ cần vận dụng nhiều phương pháp bán hàng khác nhau như bán hàng theo truyền thống tại quầy và bán hàng theo hình thức thương mại điện tử, khi mà các thành phố trong nước đều có hạ tầng internet đảm bảo, chất lượng tốt; cần tăng cường đảm bảo tới khách hàng về chất lượng sản phẩm, cam kết với khách hàng các chương trình bảo hành sản phẩm; chú trọng phát triển năng lực trưng bày sản phẩm; chú ý đến marketing qua internet và các ứng dụng trực tuyến.

Về phía chính phủ, cần quyết tâm cao hơn nữa trong việc thực hiện các biện pháp nhằm kiểm soát

và đẩy lùi đại dịch COVID-19; áp dụng các biện pháp nhất quán, đồng bộ, thống nhất từ Trung ương đến địa phương để duy trì cả cung và cầu trên thị trường, duy trì sản xuất, cung ứng, lưu thông, vận chuyển hàng hóa, ổn định thị trường tiêu dùng trong nước; thực hiện đồng bộ các giải pháp hỗ trợ cho các doanh nghiệp, người dân chịu ảnh hưởng của dịch, như: hỗ trợ thanh khoản, duy trì cho vay, miễn giảm lãi suất cho vay, khoan nợ, giãn nợ, nới lỏng các điều khoản trả nợ; chú trọng các giải pháp thúc đẩy phát triển kinh tế tư nhân, kinh tế số; phủ rộng internet, thuê bao di động nhiều hơn tới người dân, đặc biệt là miền núi, vùng sâu.

## 6. Kết luận

Dưới góc độ lý thuyết, nghiên cứu này đã kiểm định được mức độ tác động của các giai đoạn QTTTCL đến KQKD trên TTCL của chuỗi kinh doanh bán lẻ điện thoại di động. Kết quả khảo sát đã thể hiện được sự ảnh hưởng khác nhau của từng giai đoạn trong quy trình QTTTCL đến KQKD trên TTCL, trong đó thực thi KHKD đáp ứng TTCL có tác động tích cực nhất đến KQKD. Kết quả nghiên cứu phù hợp với một số các kết luận nghiên cứu trước. Dựa trên kết luận có được, một số khuyến nghị chính sách đã được nêu ra như nhận dạng và phân tích đầy đủ các biến số nhu cầu của thị trường khách hàng trẻ tuổi, gia tăng chất lượng và bổ sung mới các giá trị cung ứng khách hàng, phát triển nguồn cung ứng, mở rộng hệ thống cửa hàng kinh doanh, cam kết các chương trình bảo hành sản phẩm.

Bên cạnh các kết quả nêu trên, nghiên cứu này có một số hạn chế nhất định. Một là, nghiên cứu được thực hiện tại thành phố Hà Nội nên tính đại diện chưa cao. Vì vậy, chưa làm rõ được quá trình áp dụng QTTTCL tại các DN nghiên cứu ở các địa phương khác trong nước. Bên cạnh đó, khách thể nghiên cứu là chuỗi kinh doanh bán lẻ di động, vì vậy chưa thể có cái nhìn toàn diện về tác động của QTTTCL tới KQKD của nhóm các DN ở lĩnh vực kinh doanh thương mại khác.

Các hạn chế và kết quả của nghiên cứu này có thể gợi ý một số hướng nghiên cứu tiếp theo. Một là, mở rộng phạm vi điều tra khảo sát ra nhiều các địa

phương khác trong nước, để các kết luận nghiên cứu có tính đại diện cao hơn. Hai là, có thể áp dụng mô hình nghiên cứu này cho nhóm đối tượng nghiên cứu là các 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. Các nghiên cứu sau này sẽ là sự bổ sung hơn nữa vào khung lý thuyết mối quan hệ giữa các giai đoạn QTTTCL với KQKD của DN. ◆

### **Tài liệu tham khảo:**

1. David, F. R. (2015), *Quản trị chiến lược: Khái luận & các tình huống (Fourteenth ed.)*, TP. HCM: NXB Kinh tế TP. HCM.
2. Nguyễn Hoàng Long, & Nguyễn Hoàng Việt. (2015), *Giáo trình Quản trị Chiến lược*, Hà Nội: Nhà xuất bản Thống kê.
3. 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), Trường Đại học Thương Mại, Hà Nội.
4. Tổng cục Thống kê. (2022), *Báo cáo tình hình kinh tế - xã hội quý I năm 2022*.
5. Aaker, D. A. (2007), *Strategic Market Management* (Eighth Edition ed.), New York: WileyPub.
6. 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.
7. 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.
8. 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.
9. 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.

10. 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.

11. International Data Corporation (IDC). (2022), *Quarterly Mobile Phone Tracker*.

### **Summary**

Cellphone market is identified as one of the fastest growth markets. Market opportunities for cellphone retailers such as Thegioididong, FPT Shop, Hoangha Mobile, Cellphones, ClickBuy... become very potential and attractive. However, with the complex fluctuations of the current business environment require mobile retailers need to further follow market developments to identify, adapt and meet the requirements of the market and business environment. Effective application of strategic market management principles will help businesses capture product, market information, customers, process of product supply chain operation, determine a reasonable business model, manage and operate the store chain effectively, and enforce optimal business plans. This article is made to consider the effects of strategic market management to the business results of mobile retail chains. Implementing a survey with a sample of 276 administrators, with 4 research hypotheses, the article has demonstrated the influence of stages in strategic market management to the business results of the cellphone retail chains, based on Cronbach's Alpha, EFA, CFA, SEM, and Bootstrap tests. From the conclusions, the article provides a number of solutions recommendations to improve business results for businesses through improving activities in the strategic market management process at the enterprise.