



# ẢNH HƯỞNG CỦA ĐỊNH HƯỚNG THỊ TRƯỜNG ĐẾN KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HUẾ

Nguyễn Thị Trà My<sup>1,\*</sup>, Nguyễn Thị Xuân Diễm<sup>1,2</sup>, Hoàng Trọng Hùng<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế, 99 Hồ Đắc Di, Huế, Việt Nam

<sup>2</sup> Cơ quan Đại học Huế, 1 Điện Biên Phủ, Huế, Việt Nam

\* Tác giả liên hệ: Nguyễn Thị Trà My <nttramy@hueuni.edu.vn>

(Ngày nhận bài: 28-11-2023; Ngày chấp nhận đăng: 6-3-2024)

**Tóm tắt.** Nghiên cứu này nhằm đánh giá ảnh hưởng của định hướng thị trường đến kết quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) trên địa bàn Thành phố Huế, từ đó đề xuất một số hàm ý nhằm nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Dựa trên kết quả khảo sát 130 DNNVV theo phương pháp thuận tiện và việc sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM, nghiên cứu cho thấy ba nhân tố trực tiếp ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của DNNVV gồm có: định hướng đối thủ cạnh tranh (COO), sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng (IC) và định hướng khách hàng (CUO). Mức độ ảnh hưởng của ba nhân tố này đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp có sự chênh lệch không quá nhiều, nhưng nhân tố sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng (IC) có hệ số tác động cao nhất. Đồng thời, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy nhân tố COO, IC và CUO có tác động gián tiếp lên kết quả kinh doanh của DNNVV thông qua nhân tố trung gian là lợi thế cạnh tranh (CA).

**Từ khóa:** định hướng thị trường, kết quả hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp nhỏ và vừa, thành phố Huế

## The influence of market orientation on the business performance of small and medium-sized enterprises in Hue City

Nguyen Thi Tra My<sup>1,\*</sup>, Nguyen Thi Xuan Diem<sup>1,2</sup>, Hoang Trong Hung<sup>1</sup>

<sup>1</sup> University of Economics, Hue University, 99 Ho Duc Di St., Hue, Vietnam

<sup>2</sup> Hue University, 1 Dien Bien Phu St., Hue, Vietnam

\* Correspondence to Nguyen Thi Tra My <nttramy@hueuni.edu.vn>

(Received: November 28, 2023; Accepted: March 6, 2024)

**Abstract.** This study aims to evaluate the impact of market orientation on the performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Hue City, thereby proposing strategies to improve their business

performance. Based on the survey results from 130 SMEs using a convenient method and structural equation modelling (SEM), the study shows three factors that directly affect the business results of SMEs as follows: competitor orientation (COO), inter-functional coordination (IC), and customer orientation (CUO). The influence level of three factors on SMEs' business performance does not differ too much, but the inter-functional (IC) factor has the highest impact coefficient. Moreover, the study also demonstrated that COO, IC, and CUO factors have an indirect impact on the business results of SMEs through the mediator of competitive advantage (CA).

**Keywords:** market orientation, business performance, small and medium enterprises, Hue City

## 1 Đặt vấn đề

Trong công cuộc công nghiệp hoá, hiện đại hoá ngày nay, loại hình doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) chiếm tỷ trọng rất lớn, chiếm đến 97,38% so với tổng số doanh nghiệp cả nước nói chung và hơn 97,58% so với tổng số doanh nghiệp tại Thành phố Huế nói riêng [1]. Điều đó chứng tỏ, DNNVV đang đóng vai trò rất quan trọng trong sự phát triển kinh tế - xã hội của Việt Nam, góp phần lớn trong việc tạo lập sự cân bằng và chuyển dịch cơ cấu kinh tế, sử dụng tối ưu các nguồn lực kinh tế của địa phương.

Tuy nhiên, trong những năm gần đây, không chỉ đại dịch Covid-19 mà các tác động của suy thoái kinh tế thế giới đã ảnh hưởng mạnh mẽ, toàn diện lên nền kinh tế Việt Nam nói chung và DNNVV nói riêng. Hậu quả của dịch bệnh Covid-19 kéo dài chưa hoàn toàn được khắc phục, thì những hệ lụy mà nó gây ra cho doanh nghiệp và người dân vẫn đang còn tiếp diễn. Doanh nghiệp mất nhiều thời gian hơn để phục hồi năng lực kinh doanh sau khi dịch đã được kiểm soát [1]. Số lượng DNNVV trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế đăng ký tạm dừng hoạt động, giải thể hay tuyên bố phá sản tăng lên, tốc độ tăng trưởng, hiệu quả hoạt động chưa cao (tính đến tháng 4/2022, số doanh nghiệp đăng ký tạm ngưng hoạt động là 299, tăng 50 doanh nghiệp so với cùng kỳ năm ngoái; tại thời điểm 08/2023, số doanh nghiệp hoạt động trở lại là 260 doanh nghiệp, giảm 124 doanh nghiệp; số doanh nghiệp đăng ký tạm ngưng hoạt động là 444 doanh nghiệp, tăng 11 doanh nghiệp, giải thể 82 doanh nghiệp, tăng 4 doanh nghiệp so với cùng kỳ năm ngoái) [2,3]. Điều này cho thấy, nhiều DNNVV trên địa bàn vẫn còn đang gặp nhiều khó khăn trong việc vận hành, đưa ra các chiến lược để tồn tại và phát triển ổn định trong bối cảnh nền kinh tế chịu nhiều tác động và có nhiều dịch chuyển.

Có nhiều loại định hướng chiến lược mà doanh nghiệp có thể áp dụng để nâng cao kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, nhưng định hướng thị trường (Market Orientation) vẫn đã và đang nhận được sự quan tâm của nhiều chủ doanh nghiệp [4–6]. Định hướng này khuyến khích các hoạt động liên quan đến việc tìm hiểu khách hàng, thông tin về khách hàng, yếu tố môi trường kinh doanh như các đối thủ cạnh tranh; đưa ra các hoạt động tương ứng tạo giá trị tốt hơn cho khách hàng, từ đó tạo dựng thành công cho doanh nghiệp [7]. Dựa trên kết quả của nhiều nghiên cứu đi trước, định hướng thị trường chú trọng đến ba yếu tố gồm có khách hàng, đối thủ cạnh tranh và sự phối hợp của các phòng ban chức năng, là một trong những định hướng có tác động tích cực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp [8–10]. Tuy nhiên, trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam chịu nhiều tác động như hiện nay, đặc biệt sau đại dịch Covid-19, liệu định hướng thị trường có còn ảnh hưởng tích cực đến các DNNVV trên địa bàn Thành phố Huế hay không?

Mặc dù có nhiều nghiên cứu khai thác về định hướng thị trường trong doanh nghiệp nhưng không phải lúc nào định hướng thị trường cũng ảnh hưởng cùng chiều đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Tùy từng bối cảnh, khi tác động của yếu tố bên ngoài môi trường khác nhau, ảnh hưởng của định hướng thị trường có những kết quả khác nhau [11–13]. Hơn nữa, hiện tại vẫn chưa có một nghiên cứu nào thực hiện về ảnh hưởng của loại định hướng này đến kết quả hoạt động của các DNNVV ở thành phố Huế. Xuất phát từ bối cảnh thực tiễn trên, nghiên cứu “Ảnh hưởng của định hướng thị trường (Market Orientation) đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Thành phố Huế” được thực hiện nhằm xác định các nhân tố và lượng hóa mức độ ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, qua đó giúp doanh nghiệp có những định hướng cụ thể để nâng cao lợi thế cạnh tranh và năng lực kinh doanh của mình trong tương lai.

## 2 Lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu

### **Định hướng thị trường và mối quan hệ giữa định hướng thị trường và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp**

Định hướng thị trường (Market Orientation) đòi hỏi doanh nghiệp tập trung nhiều vào khách hàng và đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Các doanh nghiệp có xu hướng liên tục thay đổi nguồn lực để tối ưu hoá giá trị của khách hàng [7, 11]. Một doanh nghiệp có định hướng thị trường khi doanh nghiệp đó sử dụng toàn bộ thông tin thị trường, tìm được các lỗ hổng thị trường [4], thay đổi các sản phẩm, dịch vụ của mình để thoả mãn hay đáp ứng nhu cầu của khách hàng

[12–13]. Định hướng thị trường luôn có giá trị đối với doanh nghiệp bởi nó sẽ định hướng cho doanh nghiệp tạo ra giá trị vượt trội dành cho khách hàng [7] và được chứng minh có tác động tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trên nhiều nghiên cứu thực nghiệm [5, 8, 10, 14].

Định hướng thị trường chú trọng đến ba yếu tố, bao gồm (1) khách hàng, (2) đối thủ cạnh tranh và (3) sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng. (1) Yếu tố định hướng khách hàng (Customer Orientation - CO) là việc doanh nghiệp hiểu rõ nhu cầu của khách hàng để có thể liên tục tạo ra những giá trị vượt trội [15] hoặc liên tục tạo ra “sản phẩm tăng thêm”. Bởi, định hướng thị trường nhìn chung yêu cầu các doanh nghiệp phải hiểu được chuỗi giá trị của khách hàng không chỉ ở thời điểm hiện tại mà còn trong tương lai theo sự biến đổi của thị trường [11]. (2) Một doanh nghiệp có định hướng thị trường không chỉ xem xét sản phẩm của mình có phù hợp với yêu cầu của khách hàng hay không mà còn phải so sánh và đối chiếu dịch vụ, sản phẩm của mình với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường [6]. Flint và Mentzer [16] cho thấy những thay đổi trong giá trị của khách hàng thường xảy ra do tiếp xúc với các sản phẩm và dịch vụ cạnh tranh. Định hướng cạnh tranh (Competitor Orientation - CUO) giúp công ty điều chỉnh chiến lược để cung cấp các dịch vụ đặc biệt cho khách hàng mục tiêu, nhanh chóng phản ứng đối với hành động của đối thủ cạnh tranh [17]. (3) Sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng (Interfunctional coordination - IC) được hiểu là sự kết hợp các nguồn lực của doanh nghiệp nhằm tạo ra giá trị vượt trội dành cho khách hàng mục tiêu. Bất kỳ cá nhân nào trong bất kỳ bộ phận chức năng thuộc doanh nghiệp cũng có thể có tiềm năng đóng góp cho việc tạo ra giá trị cho khách hàng [18], và những nỗ lực này phải là những nỗ lực của tất cả các bộ phận chức năng chứ không phải là từ một phòng ban riêng lẻ. Khi sự phối hợp giữa các phòng ban trong một tổ chức càng nhịp nhàng, khả năng nhân viên giải quyết các vấn đề và đáp ứng nhu cầu của khách hàng sẽ tăng lên, từ đó giúp doanh nghiệp nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh [19–21].

Tuy nhiên, không phải lúc nào định hướng thị trường cũng ảnh hưởng tích cực đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, tùy từng bối cảnh, khi tác động của yếu tố bên ngoài môi trường khác nhau, ảnh hưởng của định hướng thị trường có những kết quả khác nhau [11–13], và đó cũng là lý do mà các nhà nghiên cứu đang tiếp tục đào sâu về vấn đề này. Đối với các DNNVV ở thị trường mới nổi, trong một nghiên cứu trên 374 DNNVV tại Hàn Quốc, định hướng thị trường không có sức ảnh hưởng đến sự đổi mới và hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp [11]. Hoặc trong bối cảnh suy thoái kinh tế, các DNNVV có định hướng thị trường lại không có

tác động tích cực lên hiệu quả kinh doanh [12], hoặc chỉ thực sự có tác động khi thị trường có sự biến động về cầu và công nghệ cao [13]. Trong bối cảnh nền kinh tế sau Đại dịch Covid-19 có nhiều biến động, doanh nghiệp đứng trước nhiều cơ hội và thách thức, tác giả đề xuất xem xét mối quan hệ giữa ba nhân tố thuộc định hướng thị trường đến kết quả kinh doanh của DNNVV với ba giả thuyết như sau:

**(H1):** Định hướng khách hàng (CUO) tác động cùng chiều với kết quả kinh doanh tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa;

**(H2):** Định hướng đối thủ cạnh tranh (COO) tác động cùng chiều với kết quả kinh doanh tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa;

**(H3):** Sự tương tác giữa các bộ phận chức năng (IC) tại các DNNVV tác động cùng chiều đến kết quả kinh doanh.

### Lợi thế cạnh tranh

Lợi thế cạnh tranh giúp doanh nghiệp tạo ra được giá trị cho khách hàng vượt ngưỡng các chi phí mà doanh nghiệp bỏ ra. Giá trị mà doanh nghiệp tạo ra chính là các giá trị mà khách hàng sẵn sàng chi trả, có thể là lợi thế về giá cả nhưng cũng có thể lợi thế về sự khác biệt hoá mà những doanh nghiệp khác không thể cung cấp cho khách hàng được. Vì thế, lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp có hai dạng: quản lý chi phí đầu vào tốt hoặc khác biệt hoá [22]. Lợi thế cạnh tranh giúp doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả vượt trội; tạo ra các giá trị vượt trội cho khách hàng, từ đó nâng cao kết quả kinh doanh của doanh nghiệp [18, 22]. Trong một nghiên cứu khác, Christiansen [23] cho rằng các nguồn lực và quy trình sản xuất của doanh nghiệp góp phần tạo nên lợi thế cạnh tranh vượt trội. Doanh nghiệp sẽ sử dụng các nguồn lực độc đáo của mình để tạo ra các sản phẩm, dịch vụ có giá trị vượt trội cho khách hàng [24]. Các nguồn lực cụ thể gồm:

- Sự khác biệt hoá: được cân nhắc như một trong những điều kiện tiên quyết giúp nâng cao lợi thế cạnh tranh [24]. Các hoạt động của các bộ phận xử lý đơn đặt hàng, gặp gỡ khách hàng, lắp ráp sản phẩm và đào tạo nhân viên là những tài sản tạo ra lợi thế cạnh tranh của một công ty [19]. Sự khác biệt hoá tạo lợi thế cho doanh nghiệp vì khó có thể sao chép lại sản phẩm hay ý tưởng độc đáo riêng của doanh nghiệp đó.

- Cảm nhận thị trường: đây là quá trình tích cực thu thập và phân phối thông tin về nhu cầu và phản ứng của thị trường, chẳng hạn như cách thị trường được phân khúc, ý định và khả năng

của đối thủ cạnh tranh [24, 25]. Một doanh nghiệp nếu thực hiện chuyên nghiệp các hoạt động trong việc nắm bắt thị trường có thể xác định xu hướng tốt hơn đối thủ cạnh tranh và đáp ứng tốt hơn nhu cầu và mong muốn của khách hàng [25].

- Khả năng đáp ứng: đặc biệt đối với hai nhóm đối tượng là Khách hàng và Đối thủ cạnh tranh nếu các doanh nghiệp có tốc độ thay đổi nhanh chóng; lượng thông tin có sẵn; sự cần thiết trong chủ động với việc phát triển các chiến lược kịp thời và nhất quán nhằm giải quyết các thị trường.

Đã có một vài nghiên cứu cân nhắc Lợi thế cạnh tranh như một biến trung gian tác động lên các mối quan hệ liên quan đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trên toàn thế giới [26–28], nhưng chưa có nghiên cứu nào xem xét tác động trung gian của Lợi thế cạnh tranh lên mối quan hệ giữa Định hướng thị trường và kết quả kinh doanh của DNNVV tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu từ Mahmood & Hanafi [27] trên 165 DNNVV do phụ nữ làm chủ tại Malaysia cho thấy, Lợi thế cạnh tranh đóng vai trò trung gian giữa định hướng tinh thần làm chủ doanh nghiệp và kết quả kinh doanh. Những phát hiện này góp phần giúp ích cho các chủ sở hữu/người quản lý nữ của các doanh nghiệp nhỏ và vừa có định hướng kinh doanh tốt hơn và phát triển lợi thế cạnh tranh để họ có thể tồn tại trong môi trường thị trường cạnh tranh khốc liệt. Hoặc trong một nghiên cứu khác của Sihite [28], tác giả cũng khai thác yếu tố Lợi thế cạnh tranh như một biến trung gian để đo lường tác động của chiến lược đa dạng hoá đối với hoạt động kinh doanh bền vững của doanh nghiệp. Kết quả trên 43 doanh nghiệp cho thấy, Lợi thế cạnh tranh có tác động tích cực đến hoạt động kinh doanh bền vững nhưng chiến lược đa dạng hoá không tác động gián tiếp lên hoạt động kinh doanh bền vững của doanh nghiệp thông qua biến trung gian là Lợi thế cạnh tranh. Như vậy, có thể thấy Lợi thế cạnh tranh có tác động tích cực đến Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp, nhưng có tác động trung gian hay không thì tùy vào từng trường hợp cụ thể. Việc cân nhắc nhân tố này như yếu tố trung gian giữa Định hướng thị trường với Kết quả kinh doanh còn rất hạn chế đối với các DNNVV tại Việt Nam. Do đó, tác giả đề xuất ba giả thuyết tiếp theo như sau:

**(H4):** Định hướng khách hàng tác động gián tiếp đến Kết quả kinh doanh của các DNNVV (PER) thông qua biến trung gian Lợi thế cạnh tranh (CA) của doanh nghiệp;

**(H5):** Định hướng đối thủ cạnh tranh tác động gián tiếp đến Kết quả kinh doanh của các DNNVV (PER) thông qua biến trung gian Lợi thế cạnh tranh (CA) của doanh nghiệp;

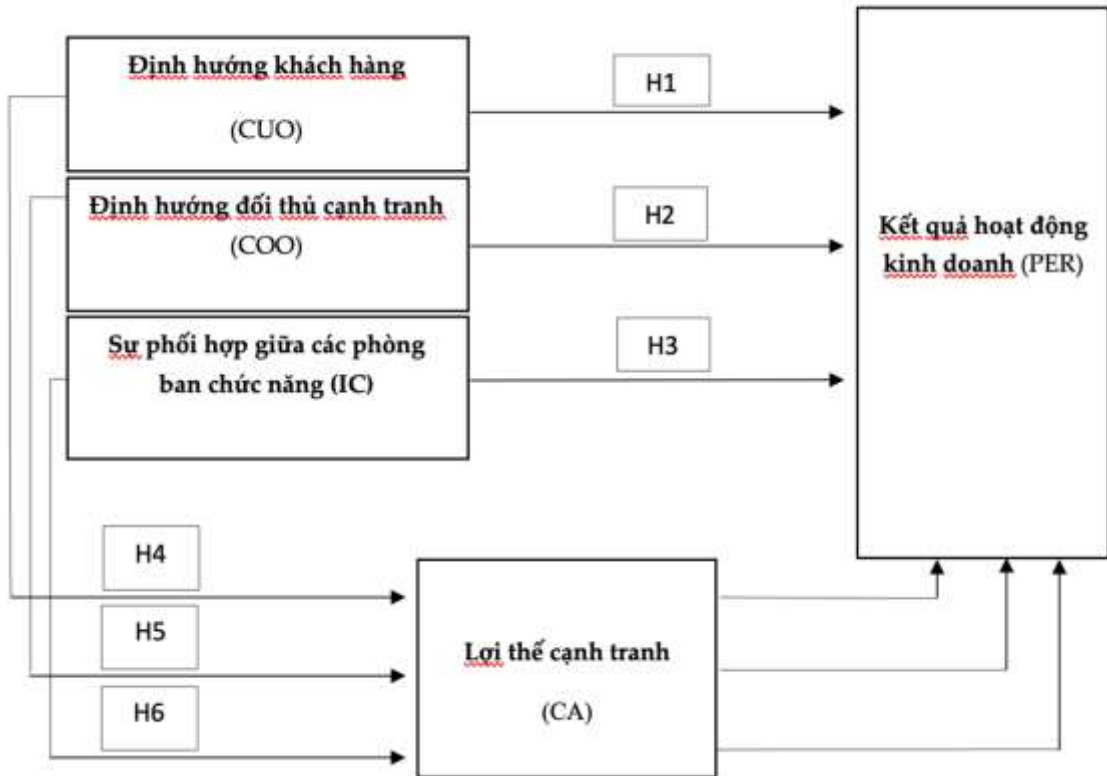
*(H6): Sự phối hợp giữa các phòng ban tác động gián tiếp đến Kết quả kinh doanh của các DNNVV (PER) thông qua biến trung gian Lợi thế cạnh tranh (CA) của doanh nghiệp.*

### **Kết quả kinh doanh**

Kết quả kinh doanh được định nghĩa là thành quả đạt được từ những mục tiêu của doanh nghiệp và là thước đo hiệu quả kinh doanh trong từng thời kỳ. Kết quả kinh doanh được đo lường bằng lợi nhuận thu được, sự tăng trưởng, thị phần, doanh số và những mục đích chiến lược khác [29]. Dựa trên cơ sở các nghiên cứu trước [30–32], tác giả tiếp cận khái niệm kết quả kinh doanh của doanh nghiệp thông qua các biểu hiện tài chính và phi tài chính, cụ thể gồm tăng trưởng về thị phần, doanh thu và lợi nhuận so với đối thủ cạnh tranh trong ngành, sự hài lòng của nhân viên và kiểm soát chi phí.

### **Mô hình nghiên cứu**

Dựa trên tổng quan nghiên cứu và thực trạng trong đặc điểm loại hình doanh nghiệp nhỏ và vừa, khi tính chất loại hình doanh nghiệp này mặc dù linh hoạt, sáng tạo cao nhưng phải đối mặt với nhiều thách thức do thiếu nguồn lực, tác giả đã sử dụng mô hình nghiên cứu và thang đo của Narver và Slater [7] với 3 nhân tố chính: Định hướng khách hàng, Định hướng đối thủ cạnh tranh; Sự phối hợp giữa các phòng ban chức năng để nghiên cứu tác động của định hướng thị trường đến kết quả kinh doanh của các DNNVV trên địa bàn Thành phố Huế. Ngoài ra, nghiên cứu đề xuất sử dụng Lợi thế cạnh tranh làm biến trung gian, đo lường tác động gián tiếp của Định hướng khách hàng, Định hướng đối thủ cạnh tranh và Sự phối hợp giữa các phòng ban chức năng đến Kết quả hoạt động kinh doanh của các DNNVV. Mô hình hóa các nhân tố tác động đến kết quả kinh doanh như Hình 1.



**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu đề xuất mối quan hệ của các nhân tố theo định hướng thị trường tác động đến kết quả kinh doanh

Nguồn: Nhóm tác giả, 2022

### 3 Phương pháp nghiên cứu

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng nguồn dữ liệu sơ cấp được thu thập dựa trên hai bước nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng cách phỏng vấn sâu các nhà quản lý hoặc chủ doanh nghiệp để khai thác thông tin liên quan đến câu hỏi liệu các DNNVV ở Thành phố Huế có đang áp dụng Định hướng thị trường trong chiến lược xây dựng hoạt động kinh doanh của mình những năm gần đây không? Một số các câu hỏi chính khác bao gồm những khó khăn mà doanh nghiệp gặp phải trong quá trình điều hành, quản



lý hoạt động kinh doanh cũng như các chủ doanh nghiệp đã có những định hướng hay thay đổi gì để vượt qua các khó khăn trong giai đoạn ba năm gần đây nhất từ 2019–2023. Đồng thời, thông qua kết quả phỏng vấn, nghiên cứu có cái nhìn thực tế để điều chỉnh và hiệu chỉnh thang đo.

Sau khi điều tra thử 10 doanh nghiệp, nghiên cứu thực hiện khảo sát chính thức trực tiếp với DNNVV tại Thành phố Huế bằng bảng hỏi cấu trúc và thang đo Likert 5 mức độ. Cỡ mẫu được xác định dựa trên quy tắc của Hair [33], đạt ít nhất 5 lần so với tổng số biến trong phân tích nhân tố. Như vậy, với tổng số biến quan sát là 24, cỡ mẫu của nghiên cứu phải đạt ít nhất  $24 \times 5 = 120$ . Trên thực tế, sau khi khảo sát 140 DNNVV, loại trừ các trường hợp không hợp lệ, 130 bảng khảo sát được lựa chọn để đưa vào phân tích. Mẫu được khảo sát bằng phương pháp thuận tiện do những hạn chế về mặt thời gian cũng như khả năng tiếp cận các nhà quản lý hay chủ doanh nghiệp.

Việc xử lý và phân tích dữ liệu định lượng đề tài sử dụng kỹ thuật thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy thông qua hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khẳng định CFA và mô hình cấu trúc tuyến tính SEM (Structural Equation Modeling). Để thực hiện các kỹ thuật nêu trên, nghiên cứu sử dụng phần mềm AMOS làm công cụ xử lý.

## 4 Kết quả nghiên cứu

### 4.1 Đặc điểm mẫu điều tra

Dựa vào kết quả Bảng 1, các DNNVV trên địa bàn Thành phố thường tập trung vào hai lĩnh vực chính là sản xuất & dịch vụ, trong đó thương mại và dịch vụ chiếm tỷ trọng cao nhất (50%), kế đến là công nghiệp xây dựng (29%) & nông lâm ngư nghiệp (16%). Theo Nghị định 80/2021/NĐ-CP, DNNVV có thể là những doanh nghiệp ở quy mô siêu nhỏ, nhỏ và vừa, và sử dụng lao động có tham gia BHXH không quá 200 người. Kết quả khảo sát cho thấy, số lượng lao động không quá 10 người chiếm tỷ lệ 54%, từ 11–50 người chiếm 35%, từ 51–100 người chiếm 9% và từ 101–200 người chiếm tỷ lệ 2%. Như vậy, số lượng doanh nghiệp siêu nhỏ, và nhỏ tại Thành phố Huế chiếm tỷ trọng rất cao. Trong khi đó, số lượng các doanh nghiệp có quy mô vừa (xét về mặt số lượng trên 100 lao động) vẫn còn ít. Hay nói cách khác, hầu hết các doanh nghiệp ở Thành phố Huế về mặt quy mô vẫn chưa thực sự lớn mạnh, có tính chất nhỏ lẻ. Xét về loại hình doanh nghiệp, hình thức công ty TNHH chiếm tỷ lệ 62%, kế đến là công ty cổ phần 23%, công ty tư nhân 12% và 3% còn lại thuộc về những loại hình doanh nghiệp khác. Qua đó cho thấy, tại Thành phố

**Bảng 1.** Đặc điểm mẫu điều tra doanh nghiệp tại Thành phố Huế

| Nội dung                           |                             | Số lượng<br>(N = 130) | Tỷ lệ (%) |
|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------|
| Lĩnh vực hoạt động                 | Nông lâm ngư nghiệp         | 21                    | 16        |
|                                    | Công nghiệp - Xây dựng      | 38                    | 29        |
|                                    | Thương mại & dịch vụ        | 65                    | 50        |
|                                    | Khác (...)                  | 6                     | 5         |
| Số lượng lao động<br>tham gia BHXH | Không quá 10                | 70                    | 54        |
|                                    | Từ 11-50                    | 45                    | 35        |
|                                    | Từ 51-100                   | 12                    | 9         |
|                                    | Từ 101-200                  | 3                     | 2         |
| Loại hình<br>doanh nghiệp          | Công ty Trách nhiệm hữu hạn | 80                    | 62        |
|                                    | Công ty Tư nhân             | 16                    | 12        |
|                                    | Công ty Cổ phần             | 30                    | 23        |
|                                    | Công ty Liên doanh          | 2                     | 1         |
|                                    | Khác (...)                  | 2                     | 2         |
| Thời gian thành lập                | < 5 năm                     | 45                    | 35        |
|                                    | Từ 5 năm đến < 10 năm       | 30                    | 23        |
|                                    | Từ 10 năm đến < 20 năm      | 48                    | 37        |
|                                    | Trên 20 năm                 | 7                     | 5         |

Nguồn: Xử lý dữ liệu sơ cấp 2022

Huế hình thức công ty TNHH chiếm đại đa số, vì hầu hết các doanh nghiệp ở thành phố đều là những doanh nghiệp siêu nhỏ và nhỏ. Loại hình công ty TNHH có những đặc điểm phù hợp với hình thức doanh nghiệp này. Bên cạnh đó, các DNNVV trên địa bàn thường là những doanh nghiệp có thời gian thành lập trên thị trường trong khoảng dưới 20 năm (chiếm 95%). Quan sát thấy, những doanh nghiệp dưới 5 năm cũng chiếm phần lớn (35%), chứng tỏ rằng các DNNVV tại Thành phố Huế liên tục được thành lập.

#### 4.2 Kiểm định độ tin cậy thang đo

Hệ số Cronbach's Alpha của các nhóm nhân tố đều lớn hơn 0,6 và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0,3 (Bảng 2). Do đó, thang đo được rút trích từ các nhân tố là phù hợp, có độ tin cậy đạt yêu cầu và được đưa vào phân tích nhân tố khẳng định (CFA).

**Bảng 2.** Tổng hợp độ tin cậy của các thang đo

| Thang đo                               | Ký hiệu | Số biến quan sát | Hệ số Cronbach's Alpha |
|--|---------|------------------|------------------------|
| Định hướng khách hàng                  | CUO     | 3                | 0,810                  |
| Định hướng đối thủ cạnh tranh          | COO     | 3                | 0,806                  |
| Sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng | IC      | 3                | 0,824                  |
| Lợi thế cạnh tranh                     | CA      | 10               | 0,944                  |
| Kết quả kinh doanh                     | PER     | 5                | 0,841                  |

Nguồn: Xử lý dữ liệu sơ cấp 2022

### 4.3 Phân tích nhân tố khẳng định CFA

#### Đánh giá sự phù hợp của mô hình & độ tin cậy của thang đo

Thang đo được sử dụng trong nghiên cứu này được kế thừa từ các nghiên cứu trước, do đó, tác giả không tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA) mà tiến hành phân tích nhân tố khẳng định CFA. Kết quả từ phân tích CFA cho thấy, mô hình nghiên cứu này có chỉ số Chi-bình phương có hiệu chỉnh bậc tự do ( $\text{CMIN}/\text{df}$ ) = 1,390 (< 2); chỉ số Tucker & Lewis (TLI) = 0,941 (> 0,9); chỉ số tích hợp so sánh (CFI) = 0,948 đều đạt yêu cầu; chỉ số so sánh phương sai (GFI) = 0,832 > 0,8; chỉ số RMSEA = 0,055 < 0,08 và các hệ số đã chuẩn hoá đều lớn hơn 0,5. Các chỉ số này đều thoả mãn các điều kiện tương thích với dữ liệu thị trường.

#### Độ tin cậy của thang đo

Theo kết quả phân tích ở Bảng 3, tất cả các giá trị độ tin cậy tổng hợp (CR) của 5 khái niệm đạt tiêu chuẩn, nằm trong khoảng từ 0 đến 1 và đặc biệt đều nằm trong khoảng (0,7; 0,95) nên được chấp nhận. Các giá trị tổng phương sai rút trích (AVE) của 5 nhân tố đều lớn hơn 0,5. Vậy có thể kết luận thang đo này có độ tin cậy tốt.

**Bảng 3.** Độ tin cậy tổng hợp (CR) và Tổng phương sai trích (AVE) các khái niệm

| Ký hiệu | Nhân tố                               | Độ tin cậy tổng hợp (CR) | Tổng phương sai trích (AVE) |
|---------|---------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| CUO     | Định hướng khách hàng                 | 0,814                    | 0,595                       |
| COO     | Định hướng đối thủ cạnh tranh         | 0,807                    | 0,583                       |
| IC      | Sự phối hợp của các bộ phận chức năng | 0,828                    | 0,617                       |
| CA      | Lợi thế cạnh tranh                    | 0,945                    | 0,632                       |
| PER     | Kết quả kinh doanh                    | 0,842                    | 0,516                       |

Nguồn: Xử lý dữ liệu sơ cấp 2022

**Kiểm định giá trị hội tụ**

Độ tin cậy của thang đo được kiểm định thông qua giá trị hội tụ. Tất cả các hệ số đã chuẩn hoá của 24 biến quan sát đều có giá trị > 0,5 và có ý nghĩa thống kê.

**Kiểm định giá trị phân biệt**

Kiểm định giá trị phân biệt được thực hiện để xem một nhân tố có thật sự khác biệt so với các nhân tố khác hay không. Theo kết quả ở Bảng 4, căn bậc hai của AVE (**các số in đậm**) lớn hơn các tương quan giữa các biến tiềm ẩn với nhau (hệ số tương quan nằm ở phần dưới đường chéo in đậm), do vậy tính phân biệt được đảm bảo.

**Bảng 4.** Tương quan bình phương

| Nhân tố                                      | CA           | PER          | CUO          | COO          | IC           |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Lợi thế cạnh tranh (CA)                      | <b>0,795</b> |              |              |              |              |
| Kết quả kinh doanh (PER)                     | 0,694        | <b>0,718</b> |              |              |              |
| Định hướng khách hàng (CUO)                  | 0,514        | 0,524        | <b>0,771</b> |              |              |
| Định hướng đối thủ cạnh tranh (COO)          | 0,543        | 0,536        | 0,331        | <b>0,764</b> |              |
| Sự phối hợp của các phòng ban chức năng (IC) | 0,657        | 0,594        | 0,384        | 0,319        | <b>0,785</b> |

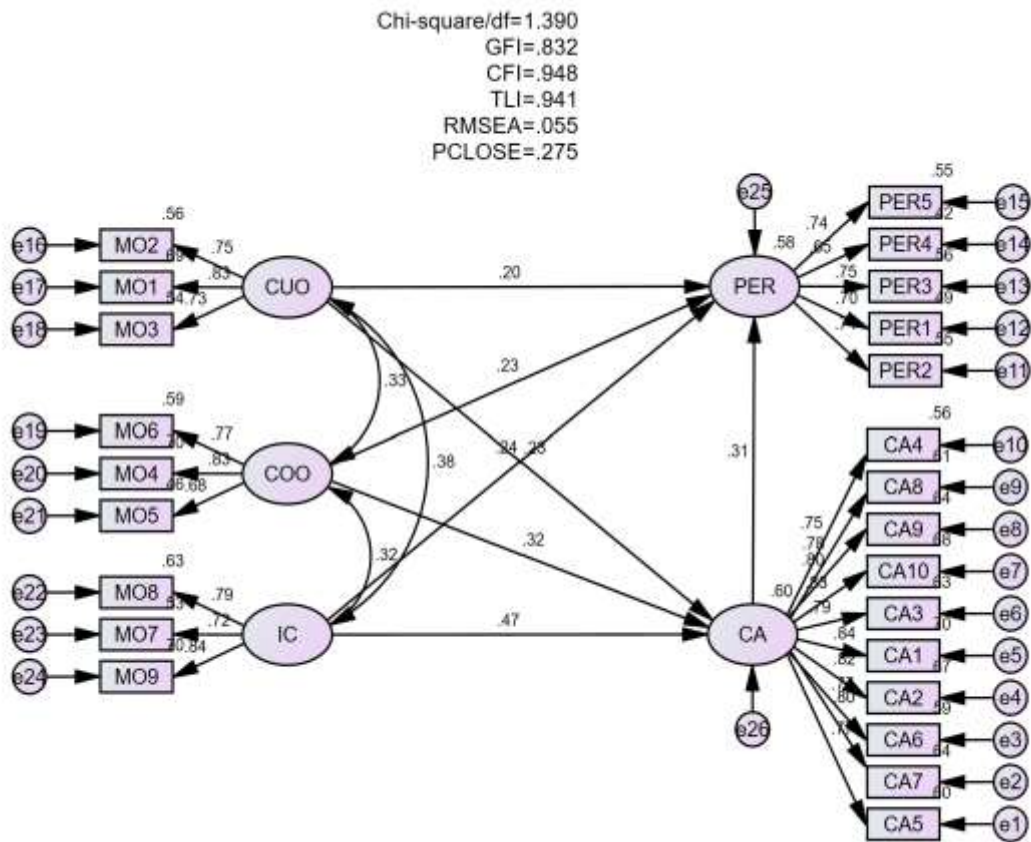
Nguồn: Xử lý dữ liệu sơ cấp 2022

#### 4.4 Kết quả mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Sau khi phân tích CFA, nghiên cứu thực hiện mô hình SEM để xác định mối quan hệ giữa các nhân tố thuộc định hướng thị trường đến kết quả hoạt động kinh doanh của DNNVV tại Thành phố Huế, cũng như xem xét sự tác động của biến trung gian là Lợi thế cạnh tranh đến Kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

#### Kiểm định sự phù hợp của mô hình nghiên cứu

Kết quả Hình 2 cho thấy, giá trị của thống kê Chi-bình phương điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/df) là 1,390 ( $< 3$ ), giá trị RMSEA là 0,055 ( $< 0,08$ ). Đồng thời chỉ số thích hợp so sánh CFI và chỉ số đo độ phù hợp tuyệt đối GFI lần lượt là 0,948 và 0,832 đều đạt yêu cầu ( $> 0,08$ ), và các hệ số chuẩn hoá đều  $> 0,5$ . Bên cạnh đó, Giá trị  $R^2$  của biến phụ thuộc Lợi thế cạnh tranh là 0,598. Như vậy, các biến độc lập tác động vào Lợi thế cạnh tranh (CA) giải thích được 59,8 % sự biến thiên của biến này. Giá trị  $R^2$  của biến phụ thuộc Kết quả kinh doanh (PER) là 0,583. Như vậy, các biến độc lập tác động vào Kết quả kinh doanh (PER) giải thích được 58,3% sự biến thiên của biến này.



Hình 2. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

### Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

#### Các mối quan hệ trực tiếp giữa các nhân tố

Nghiên cứu sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu ban đầu được đề xuất. Để đưa ra kết luận, tác giả so sánh giá trị C.R. với 1,96 (do 1,96 là giá trị của phân phối chuẩn ở mức 0,975, nghĩa là 2,5% một phía và 5% hai phía). Nếu giá trị C.R. này > 1,96, suy ra P-value < 5%, chấp nhận giả thuyết, kết luận độ lệch khác 0 và có ý nghĩa thống kê ở mức tin cậy 95% và ngược lại.

**Bảng 5.** Mối quan hệ tương quan giữa các nhân tố

| Các mối quan hệ                        |                      | Hệ số chuẩn hoá | SE    | C.R.  | P value |
|--|----------------------|-----------------|-------|-------|---------|
| Định hướng khách hàng                  | → Lợi thế cạnh tranh | 0,229           | 0,075 | 2,671 | 0,008   |
| Định hướng đối thủ cạnh tranh          | → Lợi thế cạnh tranh | 0,318           | 0,065 | 3,692 | 0,000   |
| Sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng | → Lợi thế cạnh tranh | 0,468           | 0,083 | 5,002 | 0,000   |
| Định hướng khách hàng                  | → Kết quả kinh doanh | 0,196           | 0,091 | 2,022 | 0,043   |
| Định hướng đối thủ cạnh tranh          | → Kết quả kinh doanh | 0,225           | 0,082 | 2,241 | 0,025   |
| Sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng | → Kết quả kinh doanh | 0,242           | 0,108 | 2,128 | 0,033   |
| Lợi thế cạnh tranh                     | → Kết quả kinh doanh | 0,311           | 0,143 | 2,354 | 0,019   |

Nguồn: Xử lý dữ liệu sơ cấp 2022

Quan sát Bảng 5, các giá trị C.R. đều phù hợp (tức  $> 1,96$ ), và giá trị sig P-value đều  $< 0,05$ . Như vậy có thể thấy rằng, các mối quan hệ trong mô hình có ý nghĩa. Các giả thuyết H1, H2 và H3 đưa ra đều được chấp nhận với độ tin cậy 95%.

Các nhóm ảnh hưởng lần lượt có hệ số tác động theo thứ tự giảm dần, với Sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng (IC) cao nhất là 0,242, tiếp đến là Định hướng đối thủ cạnh tranh là 0,225 và Định hướng khách hàng (CUO) là 0,196. Tuy nhiên, khoảng cách giữa các hệ số tác động này không lớn, không quá chênh lệch nhau.

Có thể thấy, các DNNVV trên địa bàn Thành phố Huế cho rằng, sự phối hợp giữa các nhân viên, phòng ban chức năng trong một doanh nghiệp là rất quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả kinh doanh của công ty. Điều này là hợp lý bởi qua khảo sát thực tế cho thấy, để đáp ứng được nhu cầu khách hàng thì việc chú trọng và sự phối hợp chặt chẽ giữa các nhân viên, các phòng ban, các khâu từ sản xuất, logistics, marketing, chăm sóc khách hàng là điều hết sức quan trọng. Nếu như một mắt xích không được đảm bảo, dây chuyền chất lượng sẽ không được đáp ứng cho khách hàng. Chất lượng sản phẩm hay dịch vụ cần đúng với những gì mà doanh nghiệp hứa hẹn hay quảng cáo với khách hàng.

Tiếp đến, yếu tố Định hướng đối thủ cạnh tranh (COO) có ảnh hưởng cùng chiều đến Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có sự để ý đến các đối thủ trong ngành nghề, quan sát và nhanh chóng đưa ra các ý tưởng về sản phẩm và dịch vụ có lợi thế cạnh tranh

trên thị trường sẽ đạt được kết quả kinh doanh cao hơn. Điều này phù hợp với khảo sát thực tế, cũng như kết quả của các nghiên cứu đi trước.

Cuối cùng là yếu tố Định hướng khách hàng (CUO). Định hướng khách hàng là một trong ba nhóm nhân tố ảnh hưởng cùng chiều đến kết quả kinh doanh, với hệ số tác động không quá chênh lệch so với hai nhóm nhân tố trên. Điều này cho thấy, các doanh nghiệp nhỏ và vừa được khảo sát trong phạm vi nghiên cứu đều có xu hướng xem trọng cả ba nhân tố này. Định hướng khách hàng, tức thấu hiểu nhu cầu của khách hàng, liên tục theo dõi nhu cầu của khách hàng và đáp ứng nhu cầu của khách, thực hiện việc chăm sóc khách hàng trước và sau khi sử dụng sản phẩm hay dịch vụ chu đáo. Đối với doanh nghiệp, càng chú trọng nhân tố này, khách hàng sẽ cảm thấy hài lòng và có ý định sử dụng lại hoặc giới thiệu sản phẩm/dịch vụ cho bạn bè, người thân. Từ đó, giúp doanh nghiệp gia tăng lợi nhuận, nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh.

Kết quả này có một số khía cạnh đồng nhất với kết quả nghiên cứu đi trước [5, 6, 10], khi Dawes, John [6] cũng cho rằng Định hướng đối thủ cạnh tranh (COO) tác động tích cực và trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong nghiên cứu của Dawes, John, yếu tố định hướng khách hàng (CUO) không thể hiện vai trò của mình đến hoạt động của doanh nghiệp. Hay đối chiếu với nghiên cứu của Lettice và cộng sự [10], nhóm tác giả cũng đồng ý kiến khi cho thấy doanh nghiệp thuộc ngành luật trong giai đoạn nền kinh tế khủng hoảng đề cao vai trò của định hướng thị trường (MO) và ảnh hưởng tích cực của loại định hướng này đến kết quả kinh doanh. Đối với nghiên cứu này, điểm khác được chỉ ra đó chính là mức độ tác động của nhân tố Sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng có hệ số cao nhất trong các nhân tố cấu thành nên Định hướng thị trường.

### **Các mối quan hệ gián tiếp giữa các nhân tố**

Xem xét mối quan hệ gián tiếp giữa ba nhân tố thuộc Định hướng thị trường (MO) và Kết quả kinh doanh của DNNVV thông qua nhân tố trung gian là Lợi thế cạnh tranh (CA) thông qua mô hình cấu trúc tuyến tính SEM, kết quả được ghi lại như sau:

Theo kết quả từ Bảng 6, ba mối quan hệ gián tiếp giữa Sự phối hợp của các bộ phận chức năng (IC), Định hướng đối thủ cạnh tranh (CUO), và Định hướng khách hàng (COO) lên Kết quả kinh doanh (PER) thông qua Lợi thế cạnh tranh (CA) đều có ý nghĩa thống kê do giá trị Sig. < 0,05. Như vậy, các giả thuyết H4, H5, và H6 được chấp nhận. Tuy nhiên, để xét một mối



**Bảng 6.** Tóm tắt mối quan hệ trực tiếp & gián tiếp giữa các nhân tố

| Mối quan hệ   | Trực tiếp |       | Gián tiếp |       | Khoảng tin cậy |               |
|---|-----------|-------|-----------|-------|----------------|---------------|
|   | S.E.      | Sig.  | S.E.      | Sig.  | Giới hạn trên  | Giới hạn dưới |
| Phối hợp giữa các bộ phận chức năng → Lợi thế cạnh tranh → Kết quả kinh doanh | 0,242     | 0,033 | 0,146     | 0,017 | 0,324          | 0,038         |
| Định hướng đối thủ cạnh tranh → Lợi thế cạnh tranh → Kết quả kinh doanh       | 0,225     | 0,025 | 0,099     | 0,01  | 0,239          | 0,034         |
| Định hướng khách hàng → Lợi thế cạnh tranh → Kết quả kinh doanh               | 0,196     | 0,043 | 0,071     | 0,029 | 0,171          | 0,007         |

Nguồn: Xử lý dữ liệu sơ cấp 2022

quan hệ gián tiếp có ý nghĩa hoàn toàn thì các mối quan hệ đơn giữa các nhân tố cũng cần có ý nghĩa. Cụ thể, Sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng (IC) tác động gián tiếp đến Kết quả kinh doanh của các DNNVV (PER) thông qua Lợi thế cạnh tranh (CA), với hệ số tác động là 0,146. Bên cạnh đó, các mối quan hệ đơn lẻ gồm mối quan hệ giữa IC lên PER có ý nghĩa thống kê (do Sig. = 0,033 < 0,05); mối quan hệ giữa IC lên CA có ý nghĩa thống kê (do Sig. = 0,000 < 0,05), và mối quan hệ giữa CA lên PER có ý nghĩa (Sig. = 0,019 < 0,05). Như vậy, cả ba mối quan hệ đơn lẻ trực tiếp đều được đảm bảo về mặt ý nghĩa thống kê.

Như vậy, ba nhân tố Định hướng khách hàng, Định hướng đối thủ cạnh tranh và Sự phối hợp của các bộ phận chức năng có tác động đến Kết quả kinh doanh của các DNNVV tại Thành phố Huế thông qua tác động trung gian Lợi thế cạnh tranh. Kết quả này đồng nhất với kết quả nghiên cứu của Correia và cs [34], khi nhóm tác giả cũng đồng ý rằng Định hướng thị trường thúc đẩy doanh nghiệp phát triển các khả năng đặc biệt và tạo ra lợi thế cạnh tranh, từ đó Kết quả kinh doanh được cải thiện (dựa trên kết quả khảo sát 1.190 doanh nghiệp tại Bồ Đào Nha). Ngoài ra, kết quả cũng được sự ủng hộ của một số nhóm tác giả khác [27, 28], tuy nhiên, các nghiên cứu này xem xét Lợi thế cạnh tranh trong mối quan hệ trung gian với loại định hướng hoặc chiến lược khác, cụ thể định hướng tinh thần làm chủ doanh nghiệp (EO) và chiến lược đa dạng hoá.

Hay nói cách khác, các doanh nghiệp có sự chú trọng vào khách hàng, quan sát đối thủ cạnh tranh trên thị trường hay có sự phối hợp tốt giữa các bộ phận chức năng sẽ góp phần làm tăng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Lợi thế cạnh tranh ở đây chính là những ưu thế hay

khả năng riêng biệt của một doanh nghiệp so với các doanh nghiệp khác cùng ngành trên thị trường. Một khi doanh nghiệp sở hữu được lợi thế cạnh tranh, lợi thế đó sẽ giúp doanh nghiệp tăng kết quả kinh doanh, đứng vững vàng hơn trên thị trường, ứng phó với các biến chuyển của thị trường, đặc biệt trong bối cảnh nền kinh tế suy thoái, đang gặp nhiều khó khăn như hiện nay.

## 5 Kết luận và một số hàm ý đề xuất

### 5.1 Kết luận

Trong bối cảnh nền kinh tế thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng có nhiều sự biến động, đặc biệt sau đại dịch Covid-19, các doanh nghiệp đã và đang đối mặt với rất nhiều thách thức. Cơ hội là có nhưng đòi hỏi doanh nghiệp phải có những chiến lược đúng đắn, cố gắng nhiều hơn nữa, đổi mới nhiều hơn nữa để đáp ứng nhu cầu của khách hàng và thị trường, cũng như ứng biến với sự thay đổi liên tục của thị trường. Trên cơ sở điều tra thực nghiệm với quy mô mẫu là 130 DNNVV tại Thành phố Huế, kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng phù hợp, nghiên cứu đã lượng hóa được mức độ ảnh hưởng của các yếu tố thành phần của định hướng thị trường (MO) đến kết quả hoạt động kinh doanh của DNNVV. Kết quả cho thấy, các yếu tố của Định hướng thị trường đều có tác động cùng chiều đến Kết quả hoạt động kinh doanh của DNNVV. Hay nói cách khác, khi các DNNVV có thiên hướng chú trọng đến khách hàng, quan sát và phản ứng nhanh nhạy với đối thủ cạnh tranh và chú trọng đến sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng, kết quả kinh doanh sẽ tốt hơn. Trong đó, sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng có hệ số tác động cao nhất, tuy nhiên, hệ số tác động của ba yếu tố không chênh lệch nhau quá lớn.

Bên cạnh đó, Lợi thế cạnh tranh chính là yếu tố trung gian trong mối quan hệ giữa ba yếu tố thành phần của định hướng thị trường đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Điều này cho thấy thiên hướng thị trường giúp các DNNVV củng cố vị thế cạnh tranh so với các đối thủ cùng ngành, từ đó nâng cao kết quả kinh doanh.

Trong quá trình khảo sát, nghiên cứu cũng phát hiện được rằng, các DNNVV ở Huế nhận thức được việc đo lường sự hài lòng của khách hàng là bước quan trọng để phục vụ mong muốn của khách hàng tốt hơn trong tương lai, nhưng thực tế vẫn còn nhiều doanh nghiệp chưa thực hiện được tiêu chí này một cách có hệ thống và chuyên nghiệp. Hơn nữa, để tất cả các phòng ban trong doanh nghiệp phối hợp cùng nhau phục vụ nhu cầu của các thị trường mục tiêu là điều mà

các DNNVV ở Huế đánh giá còn ở mức độ chưa đồng ý hoàn toàn. Tức là, điều này chưa được thực hiện tốt.

## 5.2 Hàm ý quản trị nhằm nâng cao kết quả kinh doanh của các DNNVV tại Thành phố Huế

Định hướng thị trường là một cách tiếp cận kinh doanh ưu tiên xác định nhu cầu, mong muốn của người tiêu dùng và tạo ra các sản phẩm hay dịch vụ đáp ứng những nhu cầu, mong muốn đó. Định hướng khách hàng đòi hỏi DNNVV phải có một nền văn hóa vững chắc, cũng như có những quy trình, cách thức vận hành rõ ràng và cụ thể. Để DNNVV tại Thành phố Huế có kết quả kinh doanh tốt hơn trong tương lai, tác giả đề xuất như sau:

*Doanh nghiệp cần tăng cường thực hiện việc đo lường sự hài lòng của khách hàng một cách có hệ thống và thường xuyên.* Các DNNVV thường có xu hướng đánh giá sự hài lòng của khách hàng thông qua các khiếu nại và góp ý nhưng như vậy là chưa đủ. Doanh nghiệp nên tiến hành kiểm tra sự hài lòng của khách hàng bằng cách gửi phiếu điều tra hay gọi điện cho khách hàng sử dụng dịch vụ của mình, hay sử dụng các ứng dụng khảo sát nhanh qua điện thoại hoặc tích hợp trong quá trình nhận order. Thông qua đó định lượng sự thỏa mãn của khách hàng. Sau khi có được niềm tin và sự ủng hộ từ khách hàng, doanh nghiệp phải chú ý tập trung đến nhóm khách hàng và khách hàng mà doanh nghiệp đã có được.

*Doanh nghiệp cần trao đổi, thảo luận về điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ cạnh tranh.* Khi đã nắm được những thông tin cơ bản của đối thủ thì việc tiến hành phân tích điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ và so sánh với các hoạt động của DNNVV là vô cùng cần thiết. Việc phân tích này có thể giúp DNNVV phát triển lợi thế cạnh tranh và khắc phục được những yếu kém đang tồn tại. Một trong những cách để tìm hiểu điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ cạnh tranh là bản thân doanh nghiệp có thể sử dụng thực tế các dịch vụ hay sản phẩm của đối thủ cạnh tranh để hiểu và đánh giá được các dịch vụ và sản phẩm đó dưới vai trò là một khách hàng, hoặc tìm hiểu đối thủ thông qua chính khách hàng của mình.

*Doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống thông tin quản lý nội bộ nhằm thắt chặt việc quản lý tại từng khâu trong từng bộ phận.* Hiện nay, có rất nhiều phần mềm, công cụ giúp doanh nghiệp có thể dễ dàng quản lý và chia sẻ thông tin trong nội bộ một cách chính xác và nhanh chóng. Việc xây dựng hệ thống quản lý thông tin hiệu quả giúp cán bộ và nhân viên các phòng ban kết nối với nhau, khi phát sinh vấn đề có thể thông qua hệ thống để tìm hiểu nguyên nhân vấn đề là gì và có giải pháp triệt để giải quyết các vấn đề đó.

*Doanh nghiệp cần xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp và thân thiện.* Thông qua việc thường xuyên tổ chức những buổi làm việc nhóm, các buổi họp chia sẻ công việc, kinh nghiệm, hay những buổi liên hoan, sinh nhật tập thể để nhân viên có cơ hội tiếp xúc nhau và hiểu nhau hơn. Từ đó, tất cả các phòng ban trong doanh nghiệp sẽ có tinh thần phối hợp cùng nhau phục vụ nhu cầu của các thị trường mục tiêu.

### Lời cảm ơn

Nghiên cứu này được hỗ trợ bởi đề tài Khoa học và công nghệ cấp Đại học Huế, mã số DHH2022-06-116. Nhóm tác giả trân trọng cảm ơn sự hỗ trợ của Đại học Huế, Cục Thuế, cùng Quý doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Huế.

### Tài liệu tham khảo

1. Bộ kế hoạch và đầu tư, *Sách trắng Doanh nghiệp 2022*, Nxb. Thống Kê, 2022.
2. *Tình hình kinh tế - xã hội tháng 8 và 8 tháng năm 2022 của tỉnh Thừa Thiên Huế*, Cổng thông tin điện tử của Bộ kế hoạch và đầu tư, <https://www.mpi.gov.vn/Pages/tinbai.aspx?idTin=55312>.
3. *Tình hình kinh tế - xã hội tháng 8 và 8 tháng năm 2023 của tỉnh Thừa Thiên Huế*, Cổng thông tin điện tử của Bộ kế hoạch và đầu tư, <https://www.mpi.gov.vn/portal/Pages/2023-10-26/Tinh-kinh-kinh-te--xa-hoi-thang-8-va-8-thang-nam-2td8no2.aspx>.
4. Morgan, R. E., & Berthon, P. (2008), Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms, *Journal of management studies*, 45(8), 1329–1353.
5. Hoàng Cửu Long (2013), The relationship among learning orientation, market orientation, entrepreneurial orientation, and firm performance of Vietnam marketing communications firms, *Philippine Management Review*, 20.
6. Dawes, John (2000), Market orientation and company profitability: further evidence incorporating longitudinal data, *Australian journal of management*, 173–199.
7. Narver, J. C. & Slater (1990), The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 1990, 54, 20–35.
8. Van Egeren, M., & O'Connor, S. (1998), Drivers of market orientation and performance in service firms, *Journal of Services Marketing*, 12(1), 39–58.

9. Hakala, H. (2001), Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations, *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199–217.
10. Lettice, F., Tschida, M. and Forstenlechner, I. (2014), Managing in an economic crisis: The role of market orientation in an international law firm, *Journal of Business Research*, 67(1), 2693–2700.
11. Lee, D. H., Choi, S. B. and Kwak, W. J. (2014), The effects of four dimensions of strategic orientation on firm innovativeness and performance in emerging market small-and medium-size enterprises, *Emerging Markets Finance and Trade*, 50(5), 78–96.
12. Beliaeva, T., Shirokova, G., Wales, W. and Gafforova, E. (2020), Benefiting from economic crisis? Strategic orientation effects, trade-offs, and configurations with resource availability on SME performance, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(1), 165–194.
13. Grewal, R. and Tansuhaj, P. (2001), Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility, *Journal of marketing*, 65(2), 67–80.
14. Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli. (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57, 53–70.
15. Levitt, T. (1980), *Marketing success through differentiation-of anything*, Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 83–91.
16. Flint, D. J., & Mentzer, J. T. (2000), Logisticians as marketers: Their role when customers' desired value changes, *Journal of Business Logistics*, 21(2), 19.
17. Gounaris, S. P., Avlonitis, G. J., & Papastathopoulou, P. (2004), Managing a firm's behavior through market orientation development: some empirical findings, *European journal of marketing*, 38(11/12), 1481–1508.
18. Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 557.
19. Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973), *Innovations and organizations*, Wiley & Sons New York.

20. Matear, S., Osborne, P., Garrett, T., & Gray, B. J. (2002), How does market orientation contribute to service firm performance? An examination of alternative mechanisms, *European journal of marketing*, 36(9/10), 1058–1075.
21. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994), Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?, *Journal of marketing*, 58(1), 46–55.
22. Ma, H. (2000), Competitive advantage and firm performance, *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
23. Christensen, C. M. (2001), Competitive advantage, *Mit sloan management review*, 2001, 42(2), 105–109.
24. Ramaswami, S. N., Bhargava, M., & Srivastava, R. K. (2004), Market-based assets and capabilities, business processes, and financial performance.
25. Day, G. S. (1994), The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
26. López-Gamero, María D., José F. Molina-Azorín, and Enrique Claver-Cortés (2009), The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables, *Journal of environmental management*, 90(10), 3110–3121.
27. Mahmood, Rosli, and Norshafizah Hanafi (2013), Entrepreneurial orientation and business performance of women-owned small and medium enterprises in Malaysia: Competitive advantage as a mediator, *International Journal of Business and Social Science, (IJBSS)* 4(1), 82–90.
28. Sihite, M. (2018), Competitive advantage: Mediator of diversification and performance, *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 288(1), IOP Publishing.
29. Homburg, C., Grozdanovic, M., & Klarmann, M. (2007), Responsiveness to customers and competitors: the role of affective and cognitive organizational systems, *Journal of Marketing*, 71(3), 18–38.
30. Nguyễn, Thành Long và Nguyễn Hậu Lê (2018), *Tác động của định hướng sáng nghiệp đối với thành quả hoạt động của doanh nghiệp vừa và nhỏ: Một nghiên cứu ở Việt Nam*.
31. Chen, C. –N., Tzeng, L. –C., Ou, W. –M., & Chang, K. –T. (2007), The relationship among social capital, entrepreneurial orientation, organizational resources and entrepreneurial performance for new ventures, *Contemporary Management Research*, 3(3), 213–232.

32. Kraus, S., Rigtering, J. P., Hughes, M., & Hosman, V. (2012), Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: A quantitative study from the Netherland, *Review of Managerial Science*, 6(2), 161–182.
33. Hair, J. F. (1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall International.
34. Correia, R. J., Dias, J. G., & Teixeira, M. S. (2020), Dynamic capabilities and competitive advantages as mediator variables between market orientation and business performance, *Journal of Strategy and Management*, 14(2), 187–206.