

Năng lực marketing số và lợi thế cạnh tranh bền vững: Vai trò trung gian của tính đổi mới sản phẩm và tác động điều tiết của lãnh đạo định hướng tri thức

ĐINH VĂN HOÀNG *

Trường Đại học Ngoại Thương

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 27/07/2025 Ngày nhận lại: 27/08/2025 Duyệt đăng: 30/08/2025 Mã phân loại JEL: L25; O33. Từ khóa: Năng lực marketing số; Lãnh đạo định hướng tri thức; Lợi thế cạnh tranh bền vững; Tính đổi mới sản phẩm; SMEs. Keywords: Digital marketing capabilities; Knowledge-oriented leadership;	Nghiên cứu này xem xét vai trò trung gian của tính đổi mới sản phẩm giữa năng lực marketing số và lợi thế cạnh tranh bền vững, đồng thời đánh giá tác động điều tiết của lãnh đạo định hướng tri thức tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) Việt Nam. Phương pháp định lượng với mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất (PLS-SEM) kết hợp phương pháp PROCESS Macro được sử dụng để phân tích 238 phản hồi hợp lệ. Kết quả cho thấy năng lực marketing số không tác động trực tiếp đến lợi thế cạnh tranh bền vững, nhưng tác động gián tiếp thông qua tính đổi mới sản phẩm. Lãnh đạo định hướng tri thức không điều tiết mối quan hệ giữa năng lực marketing số và tính đổi mới sản phẩm, nhưng điều tiết tích cực mối quan hệ giữa tính đổi mới sản phẩm và lợi thế cạnh tranh bền vững. Nghiên cứu đóng góp vào lý thuyết về năng lực marketing số và đề xuất hàm ý quản trị nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh bền vững cho SMEs. Abstract This study examines the mediating role of product innovativeness between digital marketing capabilities and sustainable competitive advantage, while evaluating the moderating effect of knowledge-oriented leadership in Vietnamese small and medium enterprises (SMEs). A quantitative approach using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) combined with PROCESS Macro was employed to analyze 238 valid responses. Results show that digital

* Tác giả liên hệ.

Biên tập viên: Trần Lê Thùy Duyên.

Email: dingvanhoang@ftu.edu.vn (Đinh Văn Hoàng).

Trích dẫn bài viết: Đinh Văn Hoàng. (2025). Năng lực marketing số và lợi thế cạnh tranh bền vững: Vai trò trung gian của tính đổi mới sản phẩm và tác động điều tiết của lãnh đạo định hướng tri thức. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 36(7), 38-53. <https://doi.org/10.24311/jabes/2025.36.7.03>

Sustainable competitive advantage; Product innovativeness; SMEs.	marketing capabilities do not directly impact sustainable competitive advantage, but indirectly affect it through product innovativeness. Knowledge-oriented leadership does not moderate the relationship between digital marketing capabilities and product innovativeness, but positively moderates the relationship between product innovativeness and sustainable competitive advantage. The study contributes to digital marketing capabilities theory and proposes managerial implications for enhancing sustainable competitive advantage in SMEs.
--	--

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh kinh tế toàn cầu hóa và chuyển đổi số mạnh mẽ, các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) tại các thị trường mới nổi đang đối mặt với áp lực ngày càng lớn trong việc tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững (LTCTBV) (Nambisan và cộng sự, 2019). Tại Việt Nam, SMEs chiếm hơn 97% tổng số doanh nghiệp và đóng góp khoảng 40% GDP quốc gia (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2024), tuy nhiên, SMEs thường gặp khó khăn trong việc tiếp cận công nghệ hiện đại, nguồn lực tài chính hạn chế, và thiếu năng lực quản trị (Huynh, 2022). Đặc biệt, trong kỷ nguyên số hiện nay, việc tận dụng năng lực marketing số (NLMS) để tạo ra giá trị khác biệt và duy trì vị thế cạnh tranh trở thành yếu tố sống còn đối với sự phát triển bền vững của SMEs Việt Nam (Hoang và cộng sự, 2025). Việc hiểu rõ cơ chế tác động của NLMS đến LTCTBV thông qua các yếu tố trung gian và điều tiết là cần thiết để hỗ trợ SMEs nâng cao hiệu quả kinh doanh trong môi trường cạnh tranh khốc liệt.

Các nghiên cứu trước đây đã chứng minh mối quan hệ tích cực giữa NLMS và LTCTBV, tuy nhiên, kết quả vẫn chưa nhất quán và chưa được nghiên cứu đầy đủ. Hosni và cộng sự (2023) nhận thấy marketing số ảnh hưởng đáng kể đến lợi thế cạnh tranh, từ đó nâng cao hiệu suất phục hồi ngành du lịch, với lợi thế cạnh tranh đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa marketing số và hiệu suất phục hồi ngành du lịch. Ravindran và cộng sự (2023) chỉ ra rằng các chiến lược marketing số có tác động tích cực đáng kể đến hiệu suất bán hàng và phát triển bền vững của doanh nghiệp nhỏ, cho thấy marketing trên mạng xã hội và các công cụ IoT ảnh hưởng tích cực đến tính bền vững của doanh nghiệp và hỗ trợ mở rộng kinh doanh cũng như đổi mới sản phẩm. Trong khi đó, AlKoliby và cộng sự (2023) phát hiện rằng ứng dụng kiến thức ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất bền vững thông qua đổi mới ở mức trung gian một phần, trong khi marketing số ảnh hưởng gián tiếp đến hiệu suất bền vững thông qua đổi mới ở mức trung gian toàn phần, và đổi mới đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa ứng dụng kiến thức/marketing số và hiệu suất bền vững. Ngoài ra, Olazo (2023) chỉ ra rằng năng lực marketing ảnh hưởng đáng kể đến đổi mới marketing hướng tới lợi thế cạnh tranh bền vững, với đổi mới marketing đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa năng lực marketing và LTCTBV. Những phát hiện chưa nhất quán này cho thấy cần phải nghiên cứu thêm để làm rõ các cơ chế tác động. Hơn nữa, vai trò của các yếu tố điều tiết như lãnh đạo định hướng tri thức (LĐTT) và các yếu tố trung gian như tính đổi mới sản phẩm (ĐMSP) trong các mối quan hệ này vẫn chưa được xem xét, đặc biệt là trong bối cảnh các SMEs tại các thị trường mới nổi như Việt Nam.

Nhằm thu hẹp những khoảng trống nghiên cứu nêu trên, nghiên cứu này xem xét vai trò trung gian của ĐMSP trong mối quan hệ giữa NLMS và LTCTBV, đồng thời đánh giá tác động điều tiết của LĐTT tại các SMEs Việt Nam. Câu hỏi nghiên cứu chính được đặt ra là: “ĐMSP có đóng vai trò

trung gian trong mối quan hệ giữa NLMS và LTCTBV không?”, và “LĐTT điều tiết các mối quan hệ này như thế nào?”. Nghiên cứu sử dụng PLS-SEM và PROCESS Macro để phân tích dữ liệu thu thập từ 238 SMEs Việt Nam. Lý thuyết năng lực động (Dynamic Capabilities Theory – LTNLĐ) của Teece và cộng sự (1997) được áp dụng làm nền tảng lý thuyết chính để giải thích cơ chế tác động của NLMS đến LTCTBV thông qua khả năng đổi mới và vai trò của lãnh đạo trong việc định hướng và khai thác tri thức tổ chức.

Nghiên cứu này mang lại những đóng góp quan trọng cả về lý thuyết và thực tiễn. Về mặt lý thuyết, nghiên cứu làm rõ cơ chế tác động của NLMS đến LTCTBV bằng cách xác định vai trò trung gian của ĐMSP và vai trò điều tiết của LĐTT, góp phần làm phong phú LTNLĐ trong bối cảnh marketing số. Nghiên cứu cũng đóng góp vào việc làm rõ sự mâu thuẫn trong các kết quả nghiên cứu trước đây về mối quan hệ giữa NLMS và LTCTBV. Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu đóng góp những hàm ý quản trị có giá trị cho các nhà quản lý SMEs Việt Nam trong việc phát triển NLMS, thúc đẩy ĐMSP và xây dựng phong cách LĐTT nhằm nâng cao LTCTBV. Đồng thời, nghiên cứu cũng cung cấp cơ sở khoa học cho các nhà hoạch định chính sách trong việc xây dựng các chương trình hỗ trợ phát triển SMEs trong kỷ nguyên chuyển đổi số.

2. Tổng quan tài liệu và phát triển giả thuyết

2.1. Lý thuyết nền tảng

Lý thuyết năng lực động (LTNLĐ) của Teece và cộng sự (1997) đề cập đến khả năng của doanh nghiệp trong việc tích hợp, xây dựng và tái cấu trúc các năng lực nội bộ và bên ngoài để đáp ứng với môi trường thay đổi nhanh chóng. LTNLĐ bao gồm ba thành phần cốt lõi: khả năng cảm nhận, khả năng nắm bắt, và khả năng tái cấu trúc (Teece và cộng sự, 1997). Lý thuyết này nhấn mạnh rằng LTCTBV không chỉ phụ thuộc vào tài nguyên hiện có mà còn dựa vào khả năng liên tục đổi mới và thích ứng của doanh nghiệp (Eisenhardt & Martin, 2000).

LTNLĐ phù hợp với nghiên cứu này vì có thể giải thích cơ chế tác động giữa các biến trong mô hình nghiên cứu một cách hiệu quả. NLMS được xem là năng lực động giúp SMEs cảm nhận và nắm bắt các cơ hội từ môi trường số (Cacciolatti & Lee, 2016). Mặt khác, ĐMSP thể hiện khả năng tái cấu trúc tài nguyên để tạo ra sản phẩm mới (Lin và cộng sự, 2025), đóng vai trò trung gian chuyển đổi NLMS thành LTCTBV. Hơn nữa, LĐTT đại diện cho khả năng lãnh đạo trong việc định hướng và khai thác tri thức tổ chức (Alzghoul và cộng sự, 2024), điều tiết hiệu quả của ĐMSP đối với LTCTBV. Theo LTNLĐ, sự tương tác giữa các năng lực này tạo ra LTCTBV thông qua quá trình học hỏi và thích ứng liên tục.

2.2. Năng lực marketing số và lợi thế cạnh tranh bền vững

Theo LTNLĐ, NLMS đại diện cho khả năng cảm nhận, nắm bắt và tái cấu trúc các tài nguyên marketing trong môi trường số để tạo ra LTCTBV (Teece, 2007). NLMS cho phép SMEs phát triển khả năng thích ứng với thay đổi công nghệ và hành vi khách hàng, từ đó xây dựng lợi thế khó bắt chước (Cacciolatti & Lee, 2016). Các nghiên cứu trước đây cho thấy kết quả không nhất quán về mối quan hệ này: Hosni và cộng sự (2023) tìm thấy tác động trực tiếp của marketing số lên lợi thế cạnh tranh trong ngành du lịch, trong khi Ravindran và cộng sự (2023) chứng minh các chiến lược marketing số có tác động tích cực lên sự phát triển bền vững của các doanh nghiệp nhỏ thông qua

marketing trên mạng xã hội. Tuy nhiên, Al Koliby và cộng sự (2024) lại phát hiện marketing số chỉ tác động gián tiếp lên hiệu suất bền vững thông qua sự đổi mới trong SMEs sản xuất, và Olazo (2023) cho thấy năng lực marketing tác động lên LTCTBV thông qua sự đổi mới marketing. Những kết quả mâu thuẫn này có thể do sự khác biệt về bối cảnh ngành và phương pháp đo lường, tạo ra khoảng trống nghiên cứu cần làm rõ mối quan hệ trực tiếp giữa NLMS và LTCTBV, đặc biệt trong bối cảnh SMEs của một thị trường mới nổi như Việt Nam. Do đó, tác giả đặt ra giả thuyết sau:

Giả thuyết H₁: NLMS ảnh hưởng tích cực đến LTCTBV.

2.3. Năng lực marketing số và lợi thế cạnh tranh bền vững: Vai trò trung gian của đổi mới sản phẩm

Theo LTNLĐ, ĐMSP đóng vai trò quan trọng trong việc chuyển đổi NLMS thành LTCTBV thông qua quá trình tái cấu trúc tài nguyên và năng lực để tạo ra giá trị mới (Teece, 2016). NLMS cung cấp thông tin chi tiết về nhu cầu khách hàng và xu hướng thị trường, từ đó thúc đẩy ĐMSP để đáp ứng những yêu cầu này, và ĐMSP tiếp tục tạo ra sự khác biệt sản phẩm dẫn đến LTCTBV (Bataineh và cộng sự, 2024). Al Koliby và cộng sự (2024) phát hiện đổi mới trung gian hoàn toàn mối quan hệ giữa marketing số và hiệu suất bền vững trong các SMEs sản xuất. Olazo (2023) chứng minh sự đổi mới marketing đóng vai trò trung gian giữa năng lực marketing và LTCTBV, cho thấy đổi mới là cầu nối quan trọng. Tuy nhiên, Hosni và cộng sự (2023) và Ravindran và cộng sự (2023) chỉ tập trung vào tác động trực tiếp của NLMS mà không xem xét vai trò trung gian của đổi mới, tạo ra khoảng trống nghiên cứu về cơ chế trung gian cụ thể của ĐMSP trong bối cảnh SMEs. Hơn nữa, nghiên cứu của Cai và cộng sự (2024) cũng khẳng định ĐMSP là yếu tố then chốt chuyển đổi năng lực marketing thành lợi thế cạnh tranh. Do đó, tác giả đặt ra giả thuyết sau:

Giả thuyết H₂: ĐMSP đóng vai trò trung gian tích cực giữa NLMS và LTCTBV.

2.4. Năng lực marketing số, đổi mới sản phẩm và lợi thế cạnh tranh bền vững: Vai trò điều tiết của lãnh đạo định hướng tri thức

LTNLĐ chỉ ra rằng LĐTĐ đại diện cho khả năng cảm nhận và khai thác tri thức của lãnh đạo, đóng vai trò quan trọng trong việc điều tiết hiệu quả chuyển đổi NLMS thành ĐMSP (Teece, 2007). Lãnh đạo có định hướng tri thức cao sẽ tạo ra môi trường thuận lợi để khai thác tối đa tiềm năng của NLMS trong việc thúc đẩy ĐMSP thông qua việc chia sẻ tri thức, học hỏi tổ chức và định hướng chiến lược (Ghlichlee và cộng sự, 2025). Các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy vai trò quan trọng của lãnh đạo trong việc kích hoạt đổi mới: Al Koliby và cộng sự (2024) phát hiện văn hóa doanh nhân (liên quan đến LĐTĐ) điều tiết tích cực mối quan hệ giữa năng lực đổi mới và LTCTBV, trong khi các nghiên cứu khác như Hosni và cộng sự (2023), Ravindran và cộng sự (2023), và Olazo (2023) chưa xem xét vai trò điều tiết của yếu tố lãnh đạo, tạo ra khoảng trống nghiên cứu về tác động điều tiết của LĐTĐ lên mối quan hệ giữa NLMS và ĐMSP trong bối cảnh của các SMEs tại thị trường mới nổi. Do đó, tác giả đặt ra giả thuyết sau:

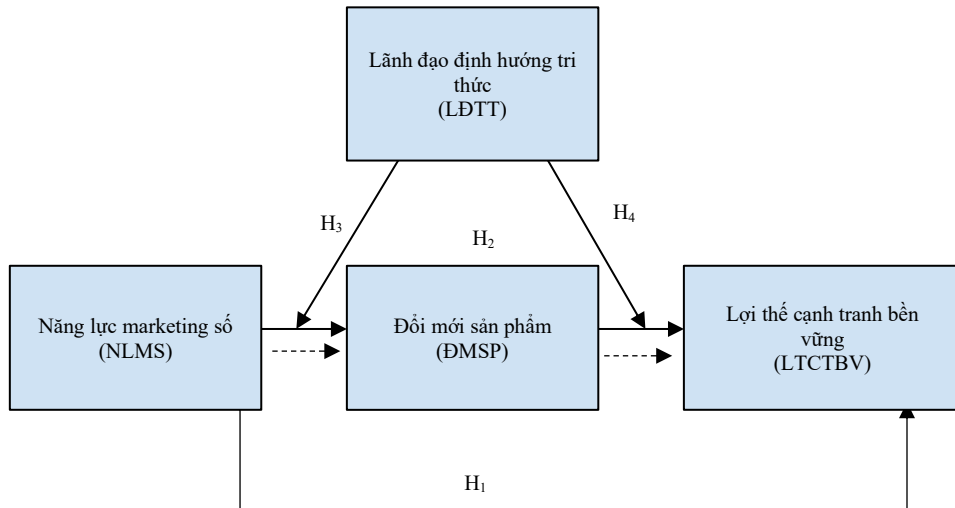
Giả thuyết H₃: LĐTĐ đóng vai trò điều tiết tích cực giữa NLMS và LĐTĐ.

Tương tự, LĐTĐ cũng điều tiết mối quan hệ giữa ĐMSP và LTCTBV thông qua khả năng tái cấu trúc và tối ưu hóa việc thương mại hóa các sản phẩm đổi mới (Teece, 2007). LĐTĐ giúp SMEs hiểu rõ hơn về cách thức triển khai và khai thác ĐMSP để tạo ra giá trị bền vững (Harsono và cộng sự, 2025), đồng thời xây dựng năng lực học hỏi và thích ứng liên tục (Durst và cộng sự, 2024). Mặc dù

Al Koliby và cộng sự (2024) chứng minh văn hóa doanh nhân tăng cường tác động của năng lực đổi mới lên LTCTBV, nhưng hầu hết các nghiên cứu hiện tại đều chưa xem xét vai trò điều tiết của LĐTĐ trong việc chuyển đổi ĐMSP thành LTCTBV, đặc biệt trong bối cảnh SMEs, nơi vai trò lãnh đạo có tầm quan trọng đặc biệt cao (Muenjohn và cộng sự, 2024). Do đó, tác giả đặt ra giả thuyết sau:

Giả thuyết H₄: LĐTĐ đóng vai trò điều tiết tích cực giữa LĐTĐ và LTCTBV.

Dựa trên cơ sở biện luận để hình thành các giả thuyết, mô hình nghiên cứu được đề xuất tại Hình 1.



Ghi chú: -----> thể hiện mối quan hệ trung gian.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu này áp dụng thiết kế hỗn hợp giải thích tuần tự gồm hai giai đoạn (Creswell & Clark, 2017). Giai đoạn đầu tiên thực hiện nghiên cứu khám phá thông qua thảo luận nhóm tập trung với 12 chuyên gia được phân bổ cân đối giữa các nhà quản lý cấp cao SMEs, học giả và chuyên gia tư vấn cho đến khi đạt được sự bão hòa thông tin và đồng thuận về ý kiến nhằm xác thực tính phù hợp của mô hình nghiên cứu và thang đo trong bối cảnh Việt Nam (Krueger, 2014). Kết quả cho thấy sự đồng thuận cao về vai trò của NLMS đối với LTCTBV thông qua ĐMSP và tác động điều tiết của LĐTĐ, đồng thời giúp tinh chỉnh các thang đo cho phù hợp với đặc thù văn hóa địa phương. Giai đoạn thứ hai triển khai nghiên cứu định lượng qua khảo sát SMEs toàn quốc với sự hỗ trợ của cộng đồng Keieijuku Việt Nam và phân tích dữ liệu bằng PLS-SEM (SmartPLS 4.0) để kiểm định mô hình cấu trúc cùng PROCESS Macro để xác nhận vai trò trung gian và điều tiết (Hayes, 2015). Việc kết hợp PLS-SEM và PROCESS Macro tăng cường độ tin cậy kết quả thông qua việc kiểm chứng chéo các

mối quan hệ phức tạp trong mô hình (Hair và cộng sự, 2019). Phương pháp này cho phép đánh giá toàn diện vai trò của NLMS trong việc xây dựng LTCTBV và làm rõ các cơ chế tác động trong bối cảnh thị trường mới nổi.

3.2. *Phát triển thang đo và bảng hỏi*

Quá trình phát triển thang đo được thực hiện qua hai giai đoạn chính. Đầu tiên, tác giả tiến hành tổng quan tài liệu và thực hiện dịch thuật hai chiều để đảm bảo tính tương đương khái niệm với bối cảnh Việt Nam (Brislin, 1970). Tiếp theo, thang đo được kiểm tra sơ bộ với 30 đại diện SMEs theo đề xuất của Johanson và Brooks (2010) để đánh giá tính rõ ràng và độ tin cậy. Kết quả cho thấy chỉ số Cronbach's Alpha của các thang đo đều vượt ngưỡng 0,7, dao động từ 0,812 đến 0,891 (Hair và cộng sự, 2019). Bảng hỏi chính thức sử dụng thang đo Likert 5 bậc (từ 1 – hoàn toàn không đồng ý, đến 5 – hoàn toàn đồng ý). Thang đo NLMS gồm 5 câu hỏi kế thừa từ Wang (2020); thang đo ĐMSP gồm 6 câu hỏi từ De Guimarães và cộng sự (2021); thang đo LĐTТ gồm 5 câu hỏi từ Donate và Sánchez De Pablo (2015); và thang đo LTCTBV gồm 3 câu hỏi từ Kuncoro và Suriani (2018). Tất cả thang đo đều được điều chỉnh cho phù hợp với đặc thù SMEs Việt Nam dựa trên kết quả thảo luận nhóm tập trung.

3.3. *Thu thập dữ liệu*

Nghiên cứu thực hiện khảo sát từ tháng 02/2025–6/2025 thông qua cộng đồng Keiejuku Việt Nam – một mạng lưới gồm hơn 1.000 SMEs hoạt động trong các lĩnh vực sản xuất, thương mại và dịch vụ, phân bố rộng khắp cả nước. Cộng đồng này đặc biệt phù hợp vì các thành viên là những doanh nghiệp tiên phong trong chuyển đổi số và đổi mới, có hiểu biết sâu sắc về NLMS, ĐMSP, LĐTТ và LTCTBV. Nghiên cứu áp dụng phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên phân tầng theo địa lý để đảm bảo tính đại diện. Tác giả lấy ngẫu nhiên danh sách 500 SMEs từ cộng đồng Keiejuku theo tỷ lệ phân bố của các SMEs tại ba miền: Bắc (40%), Nam (45%), Trung (15%) dựa trên dữ liệu của Bộ kế hoạch và Đầu tư (2024). Cộng đồng Keiejuku hỗ trợ gửi thông tin khảo sát đến 500 doanh nghiệp được chọn, nhắm đến các nhà quản lý cấp trung và cấp cao bao gồm CEO, giám đốc điều hành và trưởng các phòng ban chiến lược. Dữ liệu được thu thập qua khảo sát trực tuyến Google Forms và email trực tiếp thông qua hệ thống liên lạc của cộng đồng. Từ 500 bảng hỏi phân phối, nghiên cứu thu được 298 phản hồi (tỷ lệ 59,6%), sau sàng lọc loại bỏ các phản hồi không đầy đủ và ngoại lệ, giữ lại 238 phản hồi hợp lệ cho phân tích định lượng, đáp ứng yêu cầu tối thiểu cho PLS-SEM (Hair và cộng sự, 2019).

4. **Kết quả nghiên cứu**

4.1. *Đặc điểm mẫu nghiên cứu*

Mẫu nghiên cứu gồm 238 quan sát từ các nhà lãnh đạo cấp trung và cấp cao tại SMEs thuộc cộng đồng Keiejuku phân bố tại ba miền Bắc, Trung, Nam Việt Nam (Bảng 1). Về lĩnh vực hoạt động: sản xuất công nghiệp chiếm 39,9% tổng số doanh nghiệp, thương mại - bán lẻ chiếm 21,8%, dịch vụ tài chính chiếm 12,2%, công nghệ thông tin chiếm 10,9%, logistics - vận tải chiếm 8,8%, và các lĩnh vực khác chiếm 6,3%.

Về đặc điểm người trả lời: 132 người là nam (55,5%), 106 người là nữ (44,5%). Về độ tuổi: dưới 35 tuổi chiếm 8,0%, từ 35–40 tuổi chiếm 32,8%, từ 41–45 tuổi chiếm 29,8%, từ 46–50 tuổi chiếm

16,4%, và trên 50 tuổi chiếm 13,0%. Về chức vụ: 106 cá nhân là tổng giám đốc/CEO (44,5%), 81 cá nhân là phó tổng giám đốc (34,0%), 34 cá nhân là giám đốc bộ phận (14,3%), và 17 cá nhân là trưởng phòng (7,1%). Về kinh nghiệm: dưới 5 năm chiếm 13,0%, từ 5–10 năm chiếm 42,4%, từ 11–15 năm chiếm 29,0%, và trên 15 năm chiếm 15,5%. Cấu trúc mẫu này đảm bảo chất lượng thông tin về NLMS và LTCTBV từ những người có kinh nghiệm thực tiễn.

Bảng 1.

Đặc điểm nhân khẩu học của mẫu nghiên cứu

Đặc điểm	Phân loại	Tần số	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	132	55,5
	Nữ	106	44,5
Nhóm tuổi	Dưới 35	19	8,0
	35–40	78	32,8
	41–45	71	29,8
	46–50	39	16,4
	Trên 50	31	13,0
Chức vụ	Tổng giám đốc/CEO	106	44,5
	Phó tổng giám đốc	81	34,1
	Giám đốc bộ phận	34	14,3
	Trưởng phòng	17	7,1
Ngành hoạt động	Sản xuất công nghiệp	95	39,9
	Thương mại - Bán lẻ	52	21,9
	Dịch vụ tài chính	29	12,2
	Công nghệ thông tin	26	10,9
	Logistics - vận tải	21	8,8
	Khác	15	6,3
Kinh nghiệm làm việc	Dưới 5 năm	31	13,0
	5–10 năm	101	42,4
	11–15 năm	69	29,0
	Trên 15 năm	37	15,6
Phân bố địa lý	Miền Bắc	100	42,0
	Miền Nam	102	42,9
	Miền Trung	36	15,1
Tổng cộng		238	100,0

4.2. Thiên lệch phương pháp thông thường

Để đánh giá thiên lệch phương pháp thông thường (Common Method Bias – CMB), nghiên cứu thực hiện kiểm định yếu tố đơn của Harman thông qua phân tích thành phần chính với tất cả các biến quan sát (Podsakoff và cộng sự, 2003). Kết quả cho thấy thành phần đầu tiên giải thích 43,33% tổng phương sai, thấp hơn ngưỡng 50% được khuyến nghị (Fuller và cộng sự, 2016). Điều này chỉ ra rằng CMB không phải là vấn đề nghiêm trọng trong nghiên cứu này. Thêm vào đó, ba thành phần đầu tiên cùng giải thích 63,11% tổng phương sai, cho thấy không có một yếu tố đơn lẻ nào chiếm ưu thế tuyệt đối trong cấu trúc dữ liệu (MacKenzie & Podsakoff, 2012). Kết quả này xác nhận tính hợp lệ của dữ liệu thu thập và đảm bảo độ tin cậy cho các phân tích tiếp theo trong mô hình cấu trúc.

4.3. Mô hình bên ngoài và xác nhận thang đo

Kết quả phân tích cho thấy tất cả các thang đo đều đạt độ tin cậy cao với Cronbach's Alpha từ 0,816 đến 0,908, vượt ngưỡng 0,7 khuyến nghị (Hair và cộng sự, 2019). Độ tin cậy tổng hợp (CR) của các cấu trúc đều $> 0,7$ và phương sai trích xuất trung bình (AVE) $> 0,5$, đáp ứng tiêu chuẩn về giá trị hội tụ (Fornell & Larcker, 1981). Các hệ số tải nhân tố chuẩn hóa dao động từ 0,742 đến 0,863, đều vượt ngưỡng 0,7, khẳng định mối quan hệ mạnh mẽ giữa các biến quan sát và cấu trúc tiềm ẩn. Kết quả này xác nhận tính hợp lệ và độ tin cậy của các thang đo, tạo nền tảng vững chắc cho việc kiểm định mô hình cấu trúc.

Bảng 2.

Phân tích độ tin cậy và hội tụ của thang đo

Thang đo	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Hệ số tải	VIF
<i>Năng lực marketing số (NLMS): $\alpha = 0,908$; $CR = 0,932$; $AVE = 0,732$</i>				
1. Khả năng liên kết khách hàng số (tạo và quản lý mối quan hệ bền vững với khách hàng thông qua phương tiện số)	3,727	0,794	0,223	2,765
2. Khả năng cảm nhận thị trường số (dự đoán thay đổi trong sở thích khách hàng bằng phương tiện số)	3,576	0,812	0,265	3,304
3. Khả năng liên kết kênh số (tạo mối quan hệ bền vững với các thành viên kênh như nhà bán buôn, nhà bán lẻ sử dụng phương tiện số)	3,622	0,723	0,227	2,304
4. Khả năng tạo mối quan hệ bền vững với nhà cung cấp thông qua nền tảng số	3,538	0,766	0,219	2,331
5. Khả năng sử dụng marketing số để giữ chân khách hàng	3,538	0,804	0,233	2,324
<i>Đổi mới sản phẩm (DMSP): $\alpha = 0,895$; $CR = 0,920$; $AVE = 0,657$</i>				
1. Công ty xem xét các hành động của mình để đáp ứng thông tin thị trường về nhu cầu người tiêu dùng và tính bền vững môi trường xã hội	3,487	0,750	0,211	2,571

Thang đo	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Hệ số tải	VIF
2. Các quy trình và hệ thống chính thức ảnh hưởng đến việc phát triển sản phẩm/quy trình mới khuyến khích mọi người tìm kiếm kiến thức mới bất kể cấu trúc tổ chức	3,416	0,790	0,185	2,081
3. Chất lượng sản phẩm/dịch vụ mới của chúng tôi vượt trội so với đối thủ cạnh tranh	3,538	0,814	0,196	2,444
4. Về mặt tính năng, sản phẩm/dịch vụ của chúng tôi vượt trội so với đối thủ cạnh tranh	3,727	0,755	0,220	2,916
5. Sản phẩm/dịch vụ mới của chúng tôi kết hợp kiến thức công nghệ mới và tính bền vững môi trường xã hội ở mức độ lớn	3,622	0,768	0,224	2,029
6. Các ứng dụng của sản phẩm/dịch vụ mới của chúng tôi khác biệt đáng kể so với các ứng dụng của sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh chính	3,933	0,720	0,197	1,710
<i>Lãnh đạo định hướng tri thức (LĐTT): $\alpha = 0,847$; $CR = 0,891$; $AVE = 0,621$</i>				
1. Lãnh đạo tạo môi trường cho hành vi có trách nhiệm của nhân viên và tinh thần đồng đội	3,735	0,863	0,230	1,691
2. Các nhà quản lý là những nhà lãnh đạo tri thức với sự cởi mở, khoan dung với sai lầm và hòa giải	3,782	0,742	0,288	1,974
3. Các nhà quản lý thúc đẩy việc học hỏi từ kinh nghiệm và khoan dung với sai lầm	3,689	0,788	0,248	1,934
4. Các nhà quản lý thúc đẩy việc tiếp thu kiến thức bên ngoài	3,513	0,750	0,201	1,563
5. Các nhà quản lý khen thưởng nhân viên chia sẻ và áp dụng kiến thức	3,714	0,786	0,293	2,155
<i>Lợi thế cạnh tranh bền vững (LTCTBV): $\alpha = 0,816$; $CR = 0,891$; $AVE = 0,732$</i>				
1. Tính độc đáo của sản phẩm	3,055	0,960	0,403	2,094
2. Giá cả cạnh tranh	2,962	0,995	0,376	2,256
3. Chất lượng sản phẩm	2,567	1,044	0,392	1,529

Ghi chú: α : Hệ số Cronbach's Alpha; CR: Độ tin cậy tổng hợp; AVE: Phương sai trích xuất trung bình; VIF: Hệ số phóng đại phương sai.

Kết quả phân tích giá trị phân biệt cho thấy các cấu trúc đạt yêu cầu về tính phân biệt (Bảng 4). Theo tiêu chuẩn tỷ lệ dị tính trạng - đơn tính trạng (HTMT), tất cả các giá trị đều $< 0,85$, với giá trị cao nhất là 0,760 (Henseler và cộng sự, 2015). Kết quả Fornell-Larcker cho thấy căn bậc hai của AVE trên đường chéo (0,788–0,856) đều lớn hơn các hệ số tương quan giữa các cấu trúc, khẳng định giá trị phân biệt (Fornell & Larcker, 1981). Kết quả này xác nhận các cấu trúc trong mô hình có tính độc lập và khác biệt rõ ràng.

Bảng 3.

Kết quả phân tích giá trị phân biệt HTMT và Fornell-Larcker

HTMT				
	NLMS	LĐTT	ĐMSP	LTCTBV
NLMS				
LĐTT	0,704			
ĐMSP	0,641	0,760		
LTCTBV	0,283	0,182	0,335	
Fornell-Larcker				
	NLMS	LĐTT	ĐMSP	LTCTBV
NLMS	0,856			
LĐTT	0,627	0,788		
ĐMSP	0,584	0,672	0,810	
LTCTBV	0,245	0,149	0,285	0,856

4.4. Kết quả kiểm định giả thuyết thông qua PLS-SEM và PROCESS Macro

Giả thuyết được kiểm định thông qua phân tích PLS-SEM mô hình bên trong và PROCESS Macro được thể hiện dưới đây (Bảng 4).

Bảng 4.

Kết quả kiểm định giả thuyết

Kiểm định giả thuyết thông qua PLS-SEM				
	Hệ số đường dẫn β	Giá trị t	Giá trị p	Kết quả
H ₁ : NLMS $\rightarrow$ LTCTBV	0,155	1,454	0,146	Từ chối
H ₂ : NLMS $\rightarrow$ ĐMSP $\rightarrow$ LTCTBV	0,082	2,572	0,010	Chấp nhận
H ₃ : LĐTT x NLMS $\rightarrow$ ĐMSP	-0,033	0,762	0,446	Từ chối
H ₄ : LĐTT x ĐMSP $\rightarrow$ LTCTBV	0,086	2,062	0,039	Chấp nhận
	R ²		R ² hiệu chỉnh	
ĐMSP	0,498		0,491	
LTCTBV	0,124		0,109	
Kiểm định vai trò điều tiết và trung gian qua PROCESS Macro				

Kiểm định giả thuyết thông qua PLS-SEM				
	Hệ số ảnh hưởng	Khoảng tin cậy cận dưới (LLCI)	Khoảng tin cậy cận trên (ULCI)	Kết quả
H ₂ : NLMS → ĐMSP → LTCTBV	0,126	0,025	0,215	Chấp nhận
H ₃ : LĐTТ x NLMS → ĐMSP	-0,051	-0,143	1,007	Từ chối
H ₄ : LĐTТ x ĐMSP → LTCTBV	0,204	0,048	0,361	Chấp nhận
Phương sai được giải thích (VAF)				
H ₂ : NLMS → ĐMSP → LTCTBV	34,7%			

Kết quả kiểm định PLS-SEM cho thấy 2 trong số 4 giả thuyết được chấp nhận. Giả thuyết H₁ về tác động trực tiếp của NLMS lên LTCTBV bị từ chối ($\beta = 0,155$, $t = 1,454$, $p = 0,146 > 0,05$), cho thấy NLMS không trực tiếp tạo ra LTCTBV. Ngược lại, H₂ được chấp nhận với hệ số đường dẫn gián tiếp $\beta = 0,082$ ($t = 2,572$, $p = 0,010 < 0,05$), khẳng định vai trò trung gian bán phần (VAF = 34,7%) của ĐMSP trong mối quan hệ giữa NLMS và LTCTBV. Về tác động điều tiết của LĐTТ, kết quả cho thấy sự khác biệt rõ rệt. H₃ bị từ chối ($\beta = -0,033$, $t = 0,762$, $p = 0,446$), cho thấy LĐTТ không điều tiết mối quan hệ giữa NLMS và ĐMSP. Tuy nhiên, H₄ được chấp nhận ($\beta = 0,086$, $t = 2,062$, $p = 0,039 < 0,05$), khẳng định LĐTТ có tác động điều tiết tích cực lên mối quan hệ giữa ĐMSP và LTCTBV.

Kết quả PROCESS Macro xác nhận ảnh hưởng trung gian có điều kiện với khoảng tin cậy Bootstrap không chứa 0: H₂ [0,025; 0,215] và H₄ [0,048; 0,361], khẳng định tính tin cậy của các mối quan hệ được phát hiện. Mô hình tổng thể giải thích 49,8% phương sai của ĐMSP và 12,4% của LTCTBV, cho thấy mức độ giải thích từ trung bình đến chấp nhận được theo chuẩn (Cohen, 2013), đặc biệt là đối với nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị.

5. Thảo luận và hàm ý nghiên cứu

5.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Giả thuyết H₁ bị từ chối, cho thấy NLMS không có tác động trực tiếp lên LTCTBV. Kết quả này trái ngược với nghiên cứu của Hosni và cộng sự (2023), cho thấy marketing số có tác động đáng kể lên lợi thế cạnh tranh trong ngành du lịch tại Oman. Tương tự, kết quả cũng khác với Ravindran và cộng sự (2023) về tác động tích cực của chiến lược marketing số lên hiệu quả kinh doanh bền vững của các doanh nghiệp nhỏ. Tuy nhiên, kết quả này có thể được giải thích thông qua đặc điểm của SMEs tại Việt Nam – một thị trường mới nổi. SMEs Việt Nam thường gặp phải những thách thức về nguồn lực tài chính, nhân lực có trình độ cao và hạ tầng công nghệ. Nambisan và cộng sự (2019) chỉ ra rằng trong các thị trường mới nổi, các SMEs thường thiếu hụt về kỹ năng số và khả năng quản trị công nghệ, làm hạn chế hiệu quả của NLMS. Theo lý thuyết năng lực động của Teece (2018), trong môi trường không chắc chắn như thị trường mới nổi, các nguồn lực cần được chuyển đổi thông qua

các quá trình trung gian để tạo ra giá trị bền vững, do đó SMEs Việt Nam cần thông qua ĐMSP như một cơ chế trung gian.

Giả thuyết H₂ được chấp nhận, khẳng định vai trò trung gian của ĐMSP trong mối quan hệ giữa NLMS và LTCTBV. Kết quả này hoàn toàn phù hợp với nghiên cứu của Al Koliby và cộng sự (2024), cho thấy đổi mới đóng vai trò trung gian giữa marketing số và hiệu suất bền vững của SMEs. Tương tự, kết quả cũng tương đồng với Olazo (2023) về vai trò trung gian của đổi mới marketing trong mối quan hệ giữa năng lực marketing và LTCTBV. Ngoài ra, kết quả còn phù hợp với Al Koliby và cộng sự (2024) về vai trò trung gian của năng lực đổi mới.

Giả thuyết H₃ bị từ chối, cho thấy LĐTT không điều tiết mối quan hệ giữa NLMS và ĐMSP. Kết quả này có thể được giải thích thông qua đặc điểm của SMEs Việt Nam trong bối cảnh thị trường mới nổi. Theo lý thuyết tri thức tổ chức của Nonaka và Takeuchi (2007), việc chuyển đổi tri thức cần có sự hỗ trợ từ lãnh đạo. Tuy nhiên, trong SMEs Việt Nam, quá trình chuyển đổi NLMS thành ĐMSP thường mang tính kỹ thuật và chuẩn hóa cao hơn, ít phụ thuộc vào khả năng định hướng tri thức của lãnh đạo. Vì vậy, quá trình chuyển đổi NLMS sang ĐMSP trong các SMEs Việt Nam diễn ra một cách trực tiếp và ít cần đến sự can thiệp từ lãnh đạo. Trong SMEs, với nguồn lực hạn chế, việc áp dụng NLMS vào ĐMSP chủ yếu dựa trên quy trình và công nghệ hiện có hơn là khả năng tạo ra tri thức mới từ lãnh đạo. Hơn nữa, trong giai đoạn chuyển đổi số ban đầu, SMEs Việt Nam thường tập trung vào việc học hỏi và bắt chước các mô hình thành công hơn là sáng tạo tri thức độc đáo, làm giảm vai trò của LĐTT trong quá trình này.

Giả thuyết H₄ được chấp nhận, cho thấy LĐTT có tác động điều tiết tích cực lên mối quan hệ ĐMSP và LTCTBV. Nghiên cứu của Al Koliby và cộng sự (2024) cho thấy NLMS có tác động điều tiết trong mối quan hệ giữa văn hóa doanh nhân và hiệu suất cạnh tranh bền vững, gợi ý về tầm quan trọng của các yếu tố điều tiết trong chuyển đổi đổi mới thành hiệu quả. Theo lý thuyết lãnh đạo tri thức, các nhà lãnh đạo có khả năng tạo ra môi trường thuận lợi cho việc tích hợp tri thức (Nonaka & Takeuchi, 2007). Kết quả này cũng phù hợp với Zhou và Li (2012) về vai trò của lãnh đạo trong duy trì lợi thế cạnh tranh thông qua quản lý tri thức.

5.2. Hàm ý lý thuyết

Nghiên cứu này đóng góp những hàm ý lý thuyết quan trọng trong việc mở rộng LTNLĐ và các lý thuyết liên quan trong bối cảnh marketing số tại thị trường mới nổi. Thứ nhất, nghiên cứu mở rộng LTNLĐ bằng cách làm rõ cơ chế chuyển đổi từ năng lực cảm nhận đến năng lực nắm bắt và tái cấu trúc trong bối cảnh marketing số, chứng minh rằng NLMS đóng vai trò là năng lực cảm nhận, ĐMSP là năng lực nắm bắt, và LTCTBV là năng lực tái cấu trúc với mối quan hệ tuần tự thay vì tác động trực tiếp, bổ sung vào khung lý thuyết của Teece (2007). Thứ hai, nghiên cứu giải quyết sự mâu thuẫn trong nghiên cứu trước đây về mối quan hệ giữa NLMS và LTCTBV bằng cách xác định vai trò trung gian của ĐMSP, chứng minh rằng tại SMEs, NLMS cần được chuyển đổi thành ĐMSP mới tạo ra LTCTBV. Thứ ba, nghiên cứu mở rộng kiến thức về vai trò của lãnh đạo trong LTNLĐ bằng cách chứng minh tác động điều tiết phức tạp của LĐTT, cho thấy LĐTT không điều tiết mối quan hệ giữa NLMS và ĐMSP nhưng tăng cường mối quan hệ giữa ĐMSP và LTCTBV, phù hợp với March (1991) về khám phá và khai thác trong học tập tổ chức. Thứ tư, nghiên cứu đóng góp vào lý thuyết về chuyển đổi số trong SMEs bằng cách chứng minh rằng NLMS không tự động tạo ra LTCTBV mà cần thông qua quá trình ĐMSP có hệ thống, làm phong phú hiểu biết về năng lực số trong bối cảnh nguồn lực

hạn chế. Cuối cùng, nghiên cứu mở rộng quan điểm dựa trên tri thức bằng cách chứng minh vai trò đặc biệt của LĐTĐ trong việc khai thác tri thức từ ĐMSP để tạo ra LTCTBV, bổ sung vào nghiên cứu về quản trị tri thức tổ chức của Nonaka và Takeuchi (2007).

5.3. Hàm ý quản trị

Dựa trên kết quả kiểm định giả thuyết, nghiên cứu đưa ra những hàm ý quản trị cụ thể cho các đối tượng liên quan trong bối cảnh SMEs Việt Nam. Thứ nhất, đối với các nhà quản lý SMEs, kết quả H₂ cho thấy cần xây dựng lộ trình chuyển đổi số có hệ thống để chuyển đổi NLMS thành ĐMSP. SMEs nên đầu tư vào hạ tầng marketing số bao gồm hệ thống quản lý khách hàng, công cụ quản lý mạng xã hội và nền tảng phân tích dữ liệu để thu thập thông tin khách hàng. Đồng thời, thành lập phòng thí nghiệm đổi mới để nghiên cứu phát triển sản phẩm mới dựa trên thông tin từ marketing số. Thứ hai, kết quả H₄ nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phát triển năng lực LĐTĐ. Các nhà quản lý của SMEs nên tham gia chương trình đào tạo lãnh đạo, tập trung vào quản trị tri thức và lãnh đạo đổi mới. Thiết lập phiên chia sẻ tri thức, tạo ra hệ thống lưu trữ tri thức và xây dựng chỉ số đánh giá liên kết giữa khả năng khai thác tri thức và kết quả kinh doanh.

Đối với các nhà hoạch định chính sách, cần thiết lập Chương trình hỗ trợ đổi mới số để hỗ trợ các doanh nghiệp khởi nghiệp, và nền tảng chia sẻ tri thức kết nối SMEs với các trường đại học. Hơn nữa, các tổ chức hỗ trợ doanh nghiệp cần thường xuyên tổ chức các hội thảo về marketing số và ĐMSP, kết hợp chương trình cố vấn cho các SMEs. Cuối cùng, các nhà cung cấp công nghệ cần phát triển gói giải pháp tích hợp kết hợp công cụ marketing số với hệ thống quản lý đổi mới, cung cấp chương trình đào tạo và đảm bảo hiệu quả đầu tư.

5.4. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù nghiên cứu đã đạt được những kết quả quan trọng, nhưng vẫn tồn tại một số hạn chế cần được xem xét. Thứ nhất, dữ liệu chỉ thu thập từ các SMEs Việt Nam nên khả năng tổng quát hóa cho các thị trường mới nổi khác có thể bị hạn chế. Thứ hai, thiết kế cắt ngang không cho phép xác định mối quan hệ nhân quả chắc chắn và quan sát sự thay đổi theo thời gian. Thứ ba, việc thu thập dữ liệu từ một nguồn có thể gây ra thiên lệch chung về phương pháp. Các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng sang các quốc gia khác trong khu vực, sử dụng thiết kế dọc để xác định nhân quả rõ ràng hơn, thu thập dữ liệu từ nhiều nguồn để giảm thiên lệch, và khám phá thêm các yếu tố điều tiết khác như văn hóa tổ chức, năng lực hấp thụ hoặc các yếu tố trung gian như đổi mới quy trình để làm phong phú mô hình nghiên cứu.

Chú thích

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Trường Đại học Ngoại thương, trong Đề tài nghiên cứu mã số NTC2024-05.

Tài liệu tham khảo

Al Koliby, I. S., Mehat, N. A. B., Al-Swidi, A. K., & Al-Hakimi, M. A. (2024). Unveiling the linkages between entrepreneurial culture, innovation capability, digital marketing capability and sustainable competitive performance of manufacturing SMEs: Evidence from emerging countries. *The Bottom Line*, 37(4), 473-500. <https://doi.org/10.1108/bl-08-2023-0241>

- AlKoliby, I. S. M., Abdullah, H. H., & Suki, N. M. (2023). Linking knowledge application, digital marketing, and manufacturing SMEs' sustainable performance: the mediating role of innovation. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(2), 6151-6177. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01157-4>
- Alzghoul, A., Khaddam, A. A., Alshaar, Q., & Irtaimah, H. J. (2024). Impact of knowledge-oriented leadership on innovative behavior, and employee satisfaction: The mediating role of knowledge-centered culture for sustainable workplace. *Business Strategy & Development*, 7(1). <https://doi.org/10.1002/bsd2.304>
- Bataineh, M. J., Sánchez-Sellero, P., & Ayad, F. (2024). Green is the new black: How research and development and green innovation provide businesses a competitive edge. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 1004-1023. <https://doi.org/10.1002/bse.3533>
- Bộ Kế hoạch và Đầu tư. (2024). *Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam năm 2024*.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Cacciolatti, L., & Lee, S. H. (2016). Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. *Journal of Business Research*, 69(12), 5597-5610. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.067>
- Cai, Q., Wu, J., Wu, T., Chang, P.-C., & Mardani, A. (2024). The impact of digital leadership on hidden champions' competitive advantage: A moderated mediation model of ambidextrous innovation and value co-creation. *Journal of Business Research*, 182, 114819. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114819>
- Cohen, J. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203771587/statistical-power-analysis-behavioral-sciences-jacob-cohen>
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Sage Publications.
- De Guimarães, J. C. F., Severo, E. A., Jabbour, C. J. C., De Sousa Jabbour, A. B. L., & Rosa, A. F. P. (2021). The journey towards sustainable product development: Why are some manufacturing companies better than others at product innovation? *Technovation*, 103, 102239. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102239>
- Donate, M. J., & Sánchez De Pablo, J. D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360-370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- Durst, S., Foli, S., & Edvardsson, I. R. (2024). A systematic literature review on knowledge management in SMEs: Current trends and future directions. *Management Review Quarterly*, 74(1), 263-288. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00299-0>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192-3198.
- Ghlichlee, B., Bayat, F., & Hatami, A. (2025). Knowledge-oriented leadership and business performance: The mediating role of intellectual capital and sustainable competitive advantage in the knowledge-intensive service industry. *Journal of Intellectual Capital*, 26(1), 152-173.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Harsono, T. W., Hidayat, K., Iqbal, M., & Abdillah, Y. (2025). Exploring the effect of transformational leadership and knowledge management in enhancing innovative performance: A mediating role of innovation capability. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 36(1), 227-250.
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1-22.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hoang, D. V., Thi Hien, N., Van Thang, H., Nguyen Truc Phuong, P., & Thi-Thuy Duong, T. (2025). Digital capabilities and sustainable competitive advantages: the case of emerging market manufacturing SMEs. *SAGE Open*, 15(2), 21582440251329967. <https://doi.org/10.1177/21582440251329967>
- Hosni, W. T. A., Balushi, F. I. A., Widyarto, S., & Jamaluddin, Z. (2023). Conceptual framework on the effect of digital marketing and competitive advantage on recovery performance of tourism in Oman. *International Journal of Accounting, Finance and Business*, 8(50), 171-184.
- Huynh, T. N. (2022). Determinants of the performance of small and medium-sized enterprises in emerging markets. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3160-3178.
- Johanson, G. A., & Brooks, G. P. (2010). Initial scale development: sample size for pilot studies. *Educational and Psychological Measurement*, 70(3), 394-400. <https://doi.org/10.1177/0013164409355692>
- Krueger, R. A. (2014). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. Sage Publications.
- Kuncoro, W., & Suriani, W. O. (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 186-192. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.006>
- Lin, F., Eng, T.-Y., Ojiako, U., & Ansell, J. (2025). Product innovativeness under market uncertainty: The mediating impact of market orientation and absorptive capacity. *Production Planning & Control*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/09537287.2025.2524772>

- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542-555.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Muenjohn, N., McMurray, A. J., Kim, J., & Afshari, L. (2024). Workplace innovation and work value ethics: The mediating role of leadership in Asian SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), 100547. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100547>
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 162.
- Olazo, D. B. (2023). Marketing competency, marketing innovation and sustainable competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs): A mixed-method analysis. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35(4), 890-907.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Ravindran, D., Jaheer Mukthar, K., Zarzosa-Marquez, E., Pérez Falcón, J., Jamanca-Anaya, R., & Silva-Gonzales, L. (2023). Impact of digital marketing and IoT tools on MSME's sales performance and business sustainability. In *Technological Sustainability and Business Competitive Advantage* (pp. 65-77). Springer.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006>
- Teece, D. J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research Policy*, 47(8), 1367-1387. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.01.015>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Wang, F. (2020). Digital marketing capabilities in international firms: A relational perspective. *International Marketing Review*, 37(3), 559-577.
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2012). How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1090-1102. <https://doi.org/10.1002/smj.1959>