

LÃNH ĐẠO VÀ HIỆU QUẢ TIẾP THỊ: MỘT NGHIÊN CỨU THỰC NGHIỆM TRONG NGÀNH KHÁCH SẠN TẠI VIỆT NAM

Ths. Nguyễn Vũ Quỳnh Anh* - TS. Hoàng Gia Như**

Nghiên cứu này đánh giá mối quan hệ giữa lãnh đạo và hiệu quả tiếp thị, dựa trên mô hình lãnh đạo chuyển đổi của Jensen et al. (2016) và mô hình hiệu quả tiếp thị của Kotler (1977). Dữ liệu được thu thập từ 169 cá nhân đến từ 15 khách sạn do một tập đoàn trong nước đầu tư. Mô hình phương trình cấu trúc (SEM) được sử dụng để kiểm định các giả thuyết về mối tương quan giữa lãnh đạo và hiệu quả tiếp thị. Kết quả cho thấy mối liên hệ dương và có ý nghĩa thống kê giữa lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả tiếp thị. Chúng tôi cũng thảo luận về các hàm ý lý thuyết và thực tiễn và hướng nghiên cứu trong tương lai.

• Từ khóa: lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo trao đổi, hiệu quả tiếp thị.

This study investigates the relationship between leadership and marketing effectiveness, drawing on the revised conceptualization of transformational leadership by Jensen et al. (2016) and Kotler's (1977) model of marketing effectiveness. Data was collected from 169 respondents across 15 hotels invested in by a local corporation. Structural equation modeling was employed to test the hypothesized relationships. The result reveals a significant positive association between transformational leadership and marketing effectiveness. Theoretical and practical implications and directions for future research were discussed.

• Key words: transformational leadership, transactional leadership, marketing effectiveness.

JEL codes: M31, L83

Ngày gửi bài: 27/4/2024

Ngày gửi phản biện: 03/5/2024

Ngày nhận kết quả và sửa phản biện: 10/6/2025

Ngày chấp nhận đăng: 28/7/2025

DOI: <https://doi.org/10.71374/jfar.v25.i293.11>

1. Giới thiệu

Hiệu quả tiếp thị được công nhận rộng rãi là một yếu tố quan trọng đối với kết quả kinh doanh và sự tăng trưởng của doanh nghiệp (Kotler, 1977). Nhiều nghiên cứu đã nhất quán chỉ ra mối liên hệ mật thiết giữa hiệu quả marketing và các kết quả kinh doanh trong doanh nghiệp ở nhiều lĩnh vực, quy mô, hoạt động trong nhiều bối cảnh văn hóa, kinh tế, và xã hội khác nhau (e.g., Čižmar & Weber, 2000; Kayabasi & Mtetwa, 2016). Chính vì vậy, ngày càng có nhiều nghiên cứu tập trung đánh giá vai trò của các yếu tố tổ chức trong việc thúc đẩy hiệu quả tiếp thị.

* Tập đoàn Sun Group; email: anhnvq01@sunhospitality.com.vn

** Trường Đại học Hà Nội; email: thuhg@hanu.edu.vn

Trong số các yếu tố tổ chức, vai trò của văn hóa tổ chức (Webster, 1995), nguồn lực và năng lực (Nwokah & Ahiauzu, 2009), cũng như chiến lược tổ chức (Mavondo, 1999) đã được ghi nhận một cách rộng rãi. Tuy nhiên, cơ chế liên kết giữa các yếu tố này với hiệu quả tiếp thị vẫn chưa được làm sáng tỏ một cách đầy đủ và hệ thống. Khoảng trống này trở nên đáng chú ý hơn khi tồn tại nhiều bằng chứng thực nghiệm cho thấy khả năng lãnh đạo có mối liên hệ chặt chẽ với kết quả kinh doanh của tổ chức (Wang et al., 2011), đồng thời đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng năng lực chiến lược (Gahan et al., 2020). Ngoài trừ một số nghiên cứu hiếm hoi (e.g., Al-Tarawneh et al., 2012; Luu, 2011), mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo và hiệu quả tiếp thị vẫn chưa nhận được sự quan tâm nghiên cứu một cách thích đáng.

Nghiên cứu này nhằm mục đích giải quyết khoảng trống nghiên cứu trên thông qua đánh giá mối quan hệ giữa lãnh đạo tổ chức và hiệu quả tiếp thị trong ngành dịch vụ khách sạn tại Việt Nam. Nghiên cứu được kỳ vọng đem lại một số đóng góp như cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho mối liên hệ trực tiếp giữa lãnh đạo và hiệu quả tiếp thị, mở rộng nghiên cứu sang bối cảnh mới tại Việt Nam với các điều kiện đặc thù riêng, và cung cấp những bài học có thể áp dụng trực tiếp trong phát triển lãnh đạo của ngành dịch vụ khách sạn.

2. Tổng quan nghiên cứu

Hiệu quả tiếp thị

Mô hình của Kotler (1977) là một trong những mô hình được sử dụng rộng rãi nhất trong nghiên cứu hiệu quả tiếp thị (Kahn & Myers, 2005). Ông lập luận rằng hiệu quả tiếp thị được xây dựng trên

nền tảng gồm năm thành phần có liên quan chặt chẽ với nhau: (1) triết lý khách hàng, thể hiện mức độ ưu tiên của lãnh đạo đối với nhu cầu khách hàng trong hoạch định chiến lược; (2) tổ chức tiếp thị tích hợp, phản ánh mức độ sẵn sàng về nhân lực và cấu trúc để triển khai hoạt động tiếp thị; (3) thông tin tiếp thị đầy đủ, đảm bảo chất lượng dữ liệu phục vụ ra quyết định; (4) định hướng chiến lược, thể hiện năng lực phát triển chiến lược sáng tạo và bám sát thị trường nhằm tăng trưởng bền vững; và (5) hiệu quả hoạt động, phản ánh khả năng thực thi chiến lược tiếp thị một cách tiết kiệm và hiệu quả.

Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tiếp thị thường được chia thành hai nhóm chính: (1) văn hóa tổ chức và (2) tài sản chiến lược của tổ chức. Các nghiên cứu ban đầu (e.g., Dunn et al., 1985; Birley et al., 1987) cho thấy các giá trị văn hóa như định hướng khách hàng, coi trọng nhân viên và cam kết chất lượng có tác động tích cực đến hiệu quả tiếp thị. Dù chịu ảnh hưởng bởi văn hóa quốc gia, các giá trị cốt lõi như tập trung vào con người vẫn đóng vai trò quan trọng trong nhiều bối cảnh (Ghorbani et al., 2014).

Dựa trên nền tảng đó, các nghiên cứu gần đây chuyển hướng sang tài sản chiến lược, đặc biệt là năng lực của người quản lý. Ví dụ, Nwokah và Ahiauzu (2009) cho thấy năng lực quản lý và trí tuệ cảm xúc có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả tiếp thị tại một số doanh nghiệp Nigeria. Tương tự, Kanibir et al. (2014) nhấn mạnh vai trò của tầm nhìn doanh nhân trong nâng cao năng lực tiếp thị. Các nghiên cứu khác (e.g., Ahmed et al., 2014; Čižmar & Weber, 2000) cũng khẳng định rằng các doanh nghiệp áp dụng phương pháp quản trị hiệu suất cao thường đạt hiệu quả tiếp thị vượt trội.

Mặc dù sự quan tâm đến các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tiếp thị ngày càng tăng, bằng chứng thực nghiệm về mối liên hệ trực tiếp giữa năng lực lãnh đạo và hiệu quả tiếp thị vẫn còn hạn chế. Một số ngoại lệ đáng chú ý như Luu (2011) và Al-Tarawneh et al. (2012) cho thấy lãnh đạo chuyển đổi và lòng tin tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả tiếp thị.

Lãnh đạo tổ chức

Lãnh đạo được xem là yếu tố quan trọng đối với cả người lao động và tổ chức (Wang et al., 2011). Trong các lý thuyết lãnh đạo hiện đại, lãnh đạo chuyển đổi là một trong những chủ đề được nghiên cứu phổ biến nhất (Rockstuhl et al., 2022). Thông qua các nghiên cứu của Bass và đồng nghiệp, lãnh đạo chuyển đổi đã phát triển thành một lý thuyết

lãnh đạo toàn diện bao gồm cả lãnh đạo chuyển đổi và lãnh đạo trao đổi (Bass & Riggio, 2006). Tổng quan nghiên cứu (e.g., Judge & Piccolo, 2004; Rockstuhl et al., 2022; Wang et al., 2011) cho thấy lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả hoạt động ở cấp độ cá nhân, nhóm và tổ chức.

Mặc dù vậy, một số nhà nghiên cứu cho rằng mô hình lãnh đạo chuyển đổi của Bass và đồng nghiệp có một số vấn đề khiếm khuyết về lý thuyết (xem thêm Jensen et al., 2016). Trong một nghiên cứu gần đây, Jensen et al. (2016) đã đề xuất một mô hình lãnh đạo chuyển đổi và trao đổi mới. Các tác giả này đưa ra quan điểm rằng nội hàm cốt lõi của lãnh đạo chuyển đổi là “kích hoạt các nhu cầu cấp cao của nhân viên” (trang 7), trong khi nội hàm cốt lõi của lãnh đạo trao đổi là nhằm “gắn kết giữa mục tiêu của tổ chức và lợi ích cá nhân của nhân viên” (trang 11) thông qua sử dụng phần thưởng và chế tài kịp thời. Theo mô hình này, Jensen et al. (2016) đã đề xuất một mô hình bốn yếu tố bao gồm lãnh đạo chuyển đổi và ba yếu tố của lãnh đạo trao đổi: phần thưởng tài chính, phần thưởng phi tài chính và chế tài kịp thời.

Lãnh đạo chuyển đổi tìm cách khơi dậy nhu cầu cấp cao của nhân viên thông qua việc truyền đạt tầm nhìn tổ chức một cách hấp dẫn và có ý nghĩa. Khi nhân viên thấu hiểu và cam kết với tầm nhìn chung, họ sẵn sàng vượt qua lợi ích cá nhân để hướng đến mục tiêu tổ chức. Do đó, giải thích, truyền thông và xây dựng cam kết đối với tầm nhìn là những nhiệm vụ cốt lõi của lãnh đạo chuyển đổi. Ngược lại, lãnh đạo trao đổi, dựa trên lý thuyết củng cố (Skinner, 1971), tập trung vào việc điều chỉnh hành vi thông qua phần thưởng và chế tài. Thay vì thúc đẩy sự đồng thuận với tầm nhìn chung, lãnh đạo trao đổi tạo ra những trao đổi công bằng dựa trên nhu cầu cá nhân, thông qua các phần thưởng tài chính hoặc phi tài chính nhằm khuyến khích hành vi tích cực. Cuối cùng, các chế tài kịp thời được sử dụng để hạn chế các hành vi không phù hợp với mục tiêu tổ chức. Trong nghiên cứu này, chúng tôi áp dụng mô hình kết hợp hai phong cách lãnh đạo, chuyển đổi và trao đổi, để đánh giá mối quan hệ của chúng với hiệu quả tiếp thị.

3. Phương pháp nghiên cứu

Giả thuyết nghiên cứu

Trong mô hình bốn yếu tố của lãnh đạo chuyển đổi và trao đổi do Jensen et al. (2016) đề xuất, lãnh đạo chuyển đổi được khái niệm hóa như một cấu trúc đơn chiều, phản ánh nỗ lực của nhà lãnh đạo trong việc thúc đẩy và duy trì cam kết của nhân viên

đối với tầm nhìn tổ chức. Điều này đòi hỏi khả năng xây dựng, truyền đạt và duy trì sự gắn kết với tầm nhìn đó. Khi các hoạt động tiếp thị được triển khai dựa trên một tầm nhìn và chiến lược rõ ràng, đồng thời nhận được sự hỗ trợ nhất quán từ lãnh đạo cấp cao, hiệu quả tiếp thị thường được nâng cao. Do đó, dựa trên các bằng chứng thực nghiệm trước đây (e.g., Al-Tarawneh et al., 2012; Luu, 2011), chúng tôi đưa ra giả thuyết sau:

Giả thuyết 1: Lãnh đạo chuyển đổi có mối quan hệ tích cực với hiệu quả tiếp thị.

Lãnh đạo trao đổi, theo mô hình bốn yếu tố của Jensen et al. (2016), bao gồm ba thành phần riêng biệt: phần thưởng tài chính, phần thưởng phi tài chính và chế tài kịp thời. Phần thưởng tài chính và phi tài chính nếu được áp dụng kịp thời đối với các hành vi tích cực sẽ giúp nâng cao tần suất của các hành vi này trong tương lai (Judge & Piccolo, 2004). Dựa trên lý luận này, chúng tôi dự đoán:

Giả thuyết 2: Phần thưởng tài chính có mối quan hệ tích cực với hiệu quả tiếp thị.

Giả thuyết 3: Phần thưởng phi tài chính có mối quan hệ tích cực với hiệu quả tiếp thị.

Các chế tài kịp thời là các biện pháp trừng phạt hướng đến các lỗi hoặc hành vi làm việc không hiệu quả. Các biện pháp trừng phạt này được chủ động áp dụng kịp thời nhằm giảm xác suất tái diễn hành vi không mong muốn (Skinner, 1971). Phù hợp với bằng chứng thực nghiệm và lý thuyết củng cố (e.g., Cameron & Pierce, 1994), chúng tôi dự đoán:

Giả thuyết 4: Chế tài kịp thời có liên quan tích cực đến hiệu quả tiếp thị.

Phương pháp

Dữ liệu được thu thập qua khảo sát trực tuyến với sự đồng ý của tổng giám đốc 15 khách sạn 5 sao do một tập đoàn Việt Nam đầu tư và được vận hành bởi các thương hiệu quốc tế. Tổng cộng thu được 169 phản hồi hợp lệ. Người tham gia gồm 53,3% nữ và 46,7% nam, độ tuổi trung bình 37,74 (SD = 7,19), dao động từ 23 đến 63. Thâm niên trung bình là 50,09 tháng (SD = 60,25). Về học vấn, 20,7% có bằng sau đại học, 58,6% cử nhân, 12,4% cao đẳng và 8,3% sơ hoặc trung cấp. Phần lớn (91,1%) giữ vị trí quản lý trở lên.

Dữ liệu nhân khẩu học gồm: độ tuổi, giới tính, học vấn, chức vụ và thời gian công tác. Hiệu quả tiếp thị được đo bằng thang đo 24 câu theo mô hình 5 yếu tố của Kotler (1977), dựa trên các nghiên cứu trước (e.g., Luu, 2011; Webster, 1995). Lãnh đạo chuyển đổi và trao đổi được đo bằng thang đo 13

câu theo mô hình 4 yếu tố của Jensen et al. (2016), bao gồm 1 yếu tố lãnh đạo chuyển đổi và 3 yếu tố lãnh đạo trao đổi (phần thưởng tài chính, phi tài chính, và chế tài kịp thời).

Kết quả

Chúng tôi áp dụng quy trình xác trị do Hinkin (1998) đề xuất nhằm đảm bảo giá trị cấu trúc của các biến nghiên cứu. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định (CFA) trong AMOS 26 cho thấy hiệu quả tiếp thị được đo bằng mô hình năm nhân tố với 18 câu. Tương tự như vậy, kết quả CFA cho thấy lãnh đạo chuyển đổi và trao đổi được đo bằng mô hình 3 nhân tố (lãnh đạo chuyển đổi, phần thưởng tài chính và chế tài kịp thời) với 7 câu. Tất cả các thang đo đều đạt mức độ phù hợp mô hình theo tiêu chí của Hu và Bentler (1999). Kết quả xác trị theo CFA của các biến trong mô hình giả thuyết được tóm tắt ở Bảng 1.

Bảng 1: Kết quả xác trị theo phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Biến	χ^2 (df)	CFI	RMSEA [90% CI]	SRMR
Hiệu quả tiếp thị	274.27 (123)	0.96	0.09 [0.07, 0.10]	0.03
Lãnh đạo chuyển đổi và trao đổi	17.91 (11)	0.99	0.06 [0.00, 0.11]	0.02

4. Kết quả mô hình

Các giả thuyết được kiểm định bằng Mô hình Phương trình Cấu trúc (SEM) trong AMOS 26. Dựa trên các mối tương quan dương cao giữa các thành phần của hiệu quả tiếp thị cũng như đảm bảo tính nhất quán với các nghiên cứu trước (Kotler, 1997; Kayabasi & Mtetwa, 2016; Luu, 2011; Webster, 1995), hiệu quả tiếp thị được mô hình hóa như là một biến tiềm ẩn duy nhất. Cấu trúc lãnh đạo được mô hình hóa dựa trên ba biến tiềm ẩn: lãnh đạo chuyển đổi, phần thưởng tài chính và chế tài kịp thời. Mô hình được hiệu chỉnh qua các bước lặp, cho phép tương quan giữa sai số trong cùng cấu trúc tiềm ẩn. Kết quả cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu: χ^2 (264) 568.19, $p < 0,001$, CFI = 0,95, RMSEA = 0,08, SRMR = 0,04).

Bảng 2: Kết quả phân tích mô hình giả thuyết

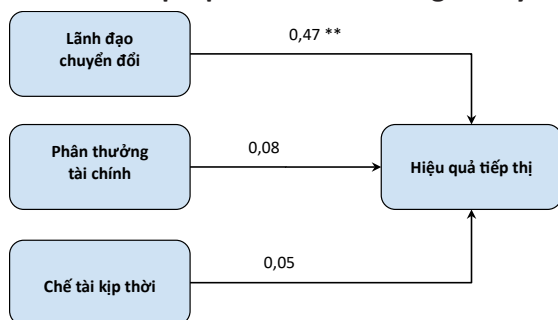
			β	S.E.	C.R.	p
HQTT	←	LĐCD	0,47	0,11	4,18	<0,001
HQTT	←	PTTC	0,08	0,10	0,79	0,43
HQTT	←	CTKT	0,05	0,04	1,08	0,28

Chú thích: HQTT: Hiệu quả tiếp thị; LĐCD: Lãnh đạo chuyển đổi; PTTC: Phần thưởng tài chính; CTKT: Chế tài kịp thời

Kết quả phân tích cho thấy lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả tiếp thị có mối quan hệ dương và có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,47$, $p < 0,001$), qua đó ủng hộ Giả thuyết 1. Không tìm thấy bằng chứng ủng hộ cho Giả thuyết 2 và Giả thuyết 4. Giả thuyết 3 không được kiểm định do các mục liên quan đến phần thưởng phi tài chính đã bị loại bỏ trong quá

trình xác thực thang đo. Mô hình cấu trúc cuối cùng được minh họa tại Hình 1.

Hình 1: Kết quả phân tích mô hình giả thuyết



Thảo luận: Nghiên cứu này nhằm cung cấp bằng chứng thực nghiệm về vai trò của lãnh đạo chuyển đổi trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động tiếp thị (Gahan et al., 2020). Kết quả ủng hộ Giả thuyết 1, cho thấy lãnh đạo chuyển đổi có mối liên hệ tích cực với hiệu quả tiếp thị. Nói cách khác, khi người quản lý có khả năng truyền đạt và xây dựng cam kết với tầm nhìn, các nỗ lực tiếp thị có xu hướng hiệu quả hơn. Kết quả cũng nhất quán với các nghiên cứu trước (Al-Tarawneh et al., 2012; Luu, 2011) về vai trò của lãnh đạo trong nâng cao hiệu quả tiếp thị trong tổ chức dịch vụ.

Ngược lại, không có bằng chứng ủng hộ Giả thuyết 2 và 4 liên quan đến phân thưởng tài chính và chế tài kịp thời. Điều này tương đồng với nghiên cứu của Luu (2011) và mâu thuẫn với các nghiên cứu nhấn mạnh vai trò tích cực của khen thưởng và kỷ luật đối với hiệu quả tổ chức (Judge & Piccolo, 2004). Một số nguyên nhân có thể bao gồm: (1) quy mô mẫu nhỏ, (2) tỷ lệ biến quan sát trên yếu tố thấp và (3) các biến quan sát chưa thể hiện đầy đủ khái niệm lý thuyết.

Khuyến nghị: Kết quả nghiên cứu này cho thấy tầm quan trọng của việc truyền thông hiệu quả và xây dựng cam kết của người lao động đối với tầm nhìn chung của doanh nghiệp, đặc biệt trong các ngành dịch vụ, nơi chất lượng dịch vụ phụ thuộc lớn vào đội ngũ nhân viên tuyến đầu. Để nâng cao năng lực lãnh đạo trong lĩnh vực khách sạn, các doanh nghiệp nên chú trọng đào tạo đội ngũ quản lý về khả năng truyền đạt tầm nhìn, định hướng chiến lược và mục tiêu của tổ chức, nhằm giúp nhân viên hiểu rõ vai trò cá nhân và tăng cường cam kết trong việc thực hiện những mục tiêu đó. Đáng chú ý, nghiên cứu khuyến nghị rằng đội ngũ lãnh đạo khách sạn cần được trang bị tư duy tiếp thị nhằm hỗ trợ hiệu quả hơn cho các hoạt động tiếp thị của doanh nghiệp, bao gồm việc định vị thương hiệu, thấu hiểu khách hàng và triển khai các

chiến lược thị trường phù hợp (Kotler, 1977). Ngoài ra, kết quả cũng nhấn mạnh sự cần thiết của việc đảm bảo thống nhất giữa chủ sở hữu và đơn vị vận hành trong quá trình xây dựng tầm nhìn và mục tiêu cho mỗi dự án khách sạn, qua đó nâng cao hiệu quả hợp tác và đảm bảo phát triển bền vững.

Kết luận: Thông qua việc phân tích mối quan hệ giữa lãnh đạo tổ chức và hiệu quả tiếp thị trong ngành dịch vụ khách sạn tại Việt Nam, nghiên cứu này đã đóng góp quan trọng vào việc làm rõ vai trò thiết yếu của lãnh đạo đối với hiệu quả tiếp thị tại các khách sạn cao cấp. Kết quả nghiên cứu không chỉ củng cố mối liên kết giữa năng lực lãnh đạo và thành công của các hoạt động tiếp thị, mà còn đưa ra những hàm ý thực tiễn trong phát triển đội ngũ lãnh đạo khách sạn, đặc biệt là trong việc truyền đạt hiệu quả tầm nhìn, định hướng chiến lược và mục tiêu tổ chức đến toàn thể người lao động.

References:

- Ahmed, R., Ahmad, N., Khoso, I., Arif, K., & Palwisha, R. (2014). Competitive intelligence and marketing effectiveness of organizations: an investigation from Pakistan. *European Scientific Journal*, 10(13).
- Al-Tarawneh, K. A., Alhamadani, S. Y., & Mohammad, A. S. (2012). Transformational leadership and marketing effectiveness in Commercial Bank of Jordan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 46, 71-87.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Birley, S., Norburn, D., & Dunn, M. G. (1987). Marketing effectiveness and its relationship to customer closeness and market orientation: The British experience. *European Journal of Marketing*, 21(2), 26-41.
- Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 64(3), 363-423.
- Cizmar, S., & Weber, S. (2000). Marketing effectiveness of the hotel industry in Croatia. *International Journal of Hospitality Management*, 19(3), 227-240.
- Dunn, M. G., Norburn, D., & Birley, S. (1985). Corporate culture. *International Journal of Advertising*, 4(1), 65-73.
- Gahan, P., Theilacker, M., Adamovic, M., Choi, D., Harley, B., Healy, J., & Olsen, J. E. (2021). Between fit and flexibility? The benefits of high-performance work practices and leadership capability for innovation outcomes. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 414-437.
- Ghorbani, H., Davi, M. R., & Hirmanpour, I. (2014). Studying the effect of market orientation on marketing effectiveness: Case study—Hotels in Isfahan province. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 570-581.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bollingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A.-L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergaard-Nielsen, N., & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3-33.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kahn, K. B., & Myers, M. B. (2005). Framing marketing effectiveness as a process and outcome. *Marketing Theory*, 5(4), 457-469.
- Kanibir, H., Saydan, R., & Nart, S. (2014). Determining the antecedents of marketing competencies of SMEs for international market performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 12-23.
- Kayabasi, A., & Mteva, T. (2016). Impact of marketing effectiveness and capabilities, and export market orientation on export performance: Evidence from Turkey. *European Business Review*, 28(6), 583-610.
- Kotler, P. (1977). From sales obsession to marketing effectiveness. *Harvard Business Review*, 55, 67-75.
- Luu, T. T. (2011). Marketing effectiveness and its precursors. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 24(1), 125-152.
- Mavondo, F. T. (1999). Environment and strategy as antecedents for marketing effectiveness and organizational performance. *Journal of strategic marketing*, 7(4), 237-250.
- Nwokah, N. G., & Ahiazu, A. I. (2009). Emotional intelligence and marketing effectiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(7), 864-881.
- 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.
- Rockstuhl, T., Wu, D., Dulebohn, J. H., Liao, C., & Hoch, J. E. (2022). Cultural congruence or compensation? A meta-analytic test of transformational and transactional leadership effects across cultures. *Journal of International Business Studies*, 53(2), 248-275.
- Skinner, B. F. (1971). Operant conditioning. *The encyclopedia of education*, 7, 29-33.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Webster, C. (1995). Marketing culture and marketing effectiveness in service firms. *Journal of Services Marketing*, 9(2), 6-21.