

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan công trình nghiên cứu này là của cá nhân, các thông tin và kết quả được trình bày trong luận án là trung thực và chưa từng được công bố trong bất cứ công trình nghiên cứu nào và xin chịu trách nhiệm với những cam đoan của mình.

Nghiên cứu sinh

Nguyễn Thị Mỹ Nguyệt

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban Giám hiệu Trường Đại học Thương mại, khoa Sau Đại học và các Thầy giáo, Cô giáo đã tham gia giảng dạy, hướng dẫn tôi trong quá trình học nghiên cứu sinh.

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đối với thầy PGS.TS Nguyễn Hoàng Việt và cô PGS.TS Đỗ Thị Ngọc, những nhà khoa học đã tận tình hướng dẫn, chỉ bảo để tôi có thể hoàn thành luận án này.

Tôi xin trân trọng cảm ơn khoa Quản trị Kinh doanh, bộ môn Quản trị Chiến lược, và các đồng nghiệp đã ủng hộ và giúp đỡ, tạo điều kiện cho tôi trong thời gian làm nghiên cứu sinh.

Tôi xin trân trọng cảm ơn các cơ quan quản lý Nhà nước, doanh nghiệp và các đơn vị có liên quan, các doanh nhân, các nhà khoa học đã cung cấp thông tin, hợp tác trong quá trình khảo sát.

Đặc biệt, tôi xin trân trọng cảm ơn gia đình, người thân và bạn bè đã động viên, tạo điều kiện, giúp đỡ tôi trong suốt quá trình hoàn thành luận án.

Hà Nội, ngày tháng năm 2019

Nghiên cứu sinh

Nguyễn Thị Mỹ Nguyệt

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
MỤC LỤC.....	iii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC BẢNG BIỂU	viii
DANH MỤC HÌNH VẼ.....	x
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết nghiên cứu đề tài	1
2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu	3
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	3
4. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn.....	4
5. Kết cấu luận án.....	5
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU	6
1.1. Các nghiên cứu về chiến lược cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp	6
1.1.1. Nghiên cứu về chiến lược cạnh tranh	6
1.1.2. Nghiên cứu về hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp	10
1.2. Các nghiên cứu về tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp	11
1.3. Các nghiên cứu về chiến lược cạnh tranh của các doanh nghiệp thực phẩm	14
1.4. Khoảng trống nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu.....	18
CHƯƠNG 2: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH VÀ TÁC ĐỘNG CỦA CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH ĐẾN HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP.....	20
2.1. Một số khái niệm cơ bản.....	20
2.1.1. Chiến lược và các cấp chiến lược của doanh nghiệp.....	20
2.1.2. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.....	21
2.1.3. Chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp.....	22
2.1.4. Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.....	26
2.2. Một số lý thuyết về chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp	28
2.2.1. Các chiến lược cạnh tranh điển hình của Porter.....	28
2.2.2. Chiến lược cạnh tranh theo quan điểm của Mintzberg.....	29
2.2.3. Chiến lược cạnh tranh dựa trên sáng tạo và hiệu suất hoạt động của Gibert và Strebel.....	30
2.2.4. Chiến lược cạnh tranh dựa trên giá trị của Treacy và Wiersema.....	30
2.2.5. Chiến lược cạnh tranh theo mô hình Delta của Hax và Wilde	32
2.3. Nghiên cứu chiến lược cạnh tranh và tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.....	35
2.3.1. Chiến lược cạnh tranh tổng quát và các năng lực cạnh tranh cấu thành chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp	35
2.3.2. Tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp....	40
2.3.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp	50

2.4. Chiến lược cạnh tranh của một số doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm trên thế giới và bài học rút ra cho các doanh nghiệp Việt Nam	53
2.4.1. Chiến lược cạnh tranh của một số doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm trên thế giới	53
2.4.2. Bài học rút ra đối với các doanh nghiệp Việt Nam	60
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	62
3.1. Thiết kế nghiên cứu	62
3.1.1. Quy trình nghiên cứu	62
3.1.2. Mẫu nghiên cứu	63
3.1.3. Thang đo nghiên cứu	63
3.1.4. Xây dựng bảng câu hỏi	65
3.2. Nghiên cứu định tính	65
3.3. Nghiên cứu định lượng	68
3.3.1. Nghiên cứu sơ bộ	68
3.3.2. Nghiên cứu chính thức	71
CHƯƠNG 4: THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH VÀ TÁC ĐỘNG CỦA CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH ĐẾN HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP KINH DOANH THỰC PHẨM VIỆT NAM	73
4.1. Tổng quan ngành thực phẩm và các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam	73
4.1.1. Khái quát về ngành thực phẩm Việt Nam	73
4.1.2. Tổng quan về các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam	75
4.2. Chiến lược cạnh tranh của một số doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam	83
4.2.1. Công ty cổ phần Việt Nam kỹ nghệ súc sản	83
4.2.2. Công ty cổ phần Đồ hộp Hạ Long	84
4.2.3. Công ty cổ phần Vinamit	86
4.2.4. Công ty cổ phần chế biến thực phẩm nông sản xuất khẩu Nam Định	88
4.2.5. Một số vấn đề đặt ra qua kết quả nghiên cứu chiến lược cạnh tranh của một số doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam	89
4.3. Thực trạng chiến lược cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam	90
4.3.1. Thực trạng các năng lực cạnh tranh cấu thành chiến lược cạnh tranh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam	90
4.3.2. Tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam	94
4.3.3. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược cạnh tranh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam	108
4.4. Đánh giá chung về chiến lược cạnh tranh và tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam	124
4.4.1. Những thành công	124
4.4.2. Những hạn chế	125

4.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế.....	126
CHƯƠNG 5: MỘT SỐ ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN, QUAN ĐIỂM VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP KINH DOANH THỰC PHẨM VIỆT NAM	127
5.1. Xu thế phát triển và dự báo một số thay đổi trong môi trường ngành kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam	127
5.1.1. Xu thế phát triển ngành thực phẩm trên thế giới và Việt Nam.....	127
5.1.2. Dự báo một số thay đổi trong môi trường kinh doanh ngành thực phẩm Việt Nam.....	129
5.2. Định hướng phát triển và quan điểm hoàn thiện chiến lược cạnh tranh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam đến năm 2025, tầm nhìn 2030	131
5.2.1. Định hướng phát triển của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam.	131
5.2.2. Quan điểm hoàn thiện chiến lược cạnh tranh nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam.....	132
5.3. Một số giải pháp hoàn thiện chiến lược cạnh tranh nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam.....	133
5.3.1. Nhóm giải pháp lựa chọn loại hình chiến lược cạnh tranh.....	133
5.3.2. Nhóm giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh cấu thành chiến lược cạnh tranh.....	135
5.3.3. Các giải pháp khác.....	146
KẾT LUẬN.....	149
CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA NGHIÊN CỨU SINH	
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TIẾNG VIỆT

STT	Từ viết tắt	Giải nghĩa đầy đủ
1	CLCT	Chiến lược cạnh tranh
2	DN	Doanh nghiệp
3	HTX	Hợp tác xã
4	MPI	Bộ kế hoạch đầu tư
5	NCS	Nghiên cứu sinh
6	QĐ	Quyết định
7	TNHH MTV	Trách nhiệm hữu hạn một thành viên
8	TNXH	Trách nhiệm xã hội
9	VCCI	Phòng công nghiệp thương mại Việt Nam
10	VSATTP	Vệ sinh an toàn thực phẩm
11	ATTP	An toàn thực phẩm
12	NĐ	Nghị định
13	CP	Chính phủ
14	NN&PTNT	Nông nghiệp và phát triển nông thôn
15	BYT	Bộ Y tế
16	BCT	Bộ Công thương
17	BTC	Bộ Tài chính
18	SL	Số lượng
19	TL	Tỷ lệ

TIẾNG ANH

STT	Từ viết tắt	Tiếng anh	Giải nghĩa tiếng Việt
1	ANOVA	Analysis Of Variance	Phương pháp phân tích phương sai
2	ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
3	BCG	Boston Consulting Group	Tập đoàn tư vấn Boston
4	BEF	Basic Earning Power Ratio	Tỷ suất sinh lời kinh tế của tài sản
5	BIT	Bilateral Investment Treaties	Hiệp định Đầu tư song phương
6	DS	Diffirent Strategy	CLCT khác biệt hóa

STT	Từ viết tắt	Tiếng anh	Giải nghĩa tiếng Việt
7	EFA	Exploratory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khám phá
8	FDI	Foreign Direct Investment	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
9	FS	Focus Strategy	CLCT tập trung
10	FTA	Free Trade Agreement	Hiệp định Thương mại Tự do
11	GDP	Gross Domestic Product	Tổng sản phẩm quốc nội
12	LC	Low Cost	CLCT chi phí thấp
13	PB	Business Performance	Hiệu quả kinh doanh
14	ROA	Return On Assets	Tỷ số lợi nhuận ròng trên tài sản
15	ROE	Return On common Equity	Tỷ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu
16	ROI	Return On Investment	Lợi tức đầu tư
17	SBU	Strategy Business Unit	Đơn vị kinh doanh chiến lược
18	SME's	Small and medium sized enterprises	Doanh nghiệp nhỏ và vừa
19	JICA	Japan International Cooperation Agency	Cơ quan Hợp tác Quốc tế Nhật Bản
20	IFS	International Featured Standards	Tiêu chuẩn thực phẩm quốc tế
21	BRC	British Retailer Consortium	Tiêu chuẩn toàn cầu về an toàn thực phẩm
22	GMP	Good Manufacturing Practices	Thực hành sản xuất tốt
23	HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points	Phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn
24	TQM	Total Quality Management	Quản lý chất lượng toàn diện
25	OECD	Organization for Economic Co-operation and Development	Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế
26	FDA	Food and Drug Administration	Cục quản lý thực phẩm và dược phẩm

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Tổng hợp lý thuyết về chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp	34
Bảng 2.2: Các năng lực cạnh tranh cấu thành chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp	42
Bảng 2.3: Một số chỉ số hiệu quả kinh doanh của JBS giai đoạn 2013-2017	53
Bảng 2.4: Một số kết quả kinh doanh của Safal giai đoạn 2014-2017	55
Bảng 2.5: Một số kết quả kinh doanh của Tianyun giai đoạn 2014-2017	57
Bảng 2.6: Một số kết quả kinh doanh của Dole Food giai đoạn 2014-2017	60
Bảng 3.1: Tổng hợp thang đo nghiên cứu đề xuất	64
Bảng 3.2: Kết quả phỏng vấn sâu chuyên gia và nhà quản trị	67
Bảng 3.3: Kết quả tổng hợp thang đo nghiên cứu chính thức	70
Bảng 4.1: Lịch sử phát triển ngành thực phẩm Việt Nam	74
Bảng 4.2: Số lượng doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam theo địa phương	75
Bảng 4.3: Số lượng doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam phân theo quy mô vốn	76
Bảng 4.4: Một số doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm điển hình tại Việt Nam	77
Bảng 4.5: Giá trị sản xuất ngành thực phẩm trong ngành công nghiệp Việt Nam giai đoạn 2013 – 2017	78
Bảng 4.6: Một số chỉ tiêu tài chính chủ yếu của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam giai đoạn 2013 – 2017	80
Bảng 4.7: Chỉ số tiêu dùng thực phẩm tại Việt Nam giai đoạn 2012 – 2017	80
Bảng 4.8: Doanh số bán lẻ hàng thực phẩm theo kênh phân phối	82
Bảng 4.9: Hiệu quả kinh doanh của công ty cổ phần Việt Nam kỹ nghệ súc sản	83
Bảng 4.10: Hiệu quả kinh doanh của công ty cổ phần Đồ hộp Hạ Long	85
Bảng 4.11: Hiệu quả kinh doanh của công ty cổ phần Vinamit	86
Bảng 4.12: Hiệu quả kinh doanh của công ty cổ phần chế biến thực phẩm nông sản xuất khẩu Nam Định	88
Bảng 4.13: Giá trị trung bình của thang đo chiến lược cạnh tranh chi phí thấp	90
Bảng 4.14: Giá trị trung bình của thang đo chiến lược cạnh tranh khác biệt hóa	92
Bảng 4.15: Giá trị trung bình của thang đo chiến lược cạnh tranh tập trung	94
Bảng 4.16: Tác động của chiến lược cạnh tranh đến tốc độ tăng trưởng doanh thu của doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam	95
Bảng 4.17: Tác động của chiến lược cạnh tranh đến tốc độ tăng trưởng lợi nhuận của doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam	96
Bảng 4.18: Tác động của chiến lược cạnh tranh đến chỉ số ROA của doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam	96

Bảng 4.19: Tác động của chiến lược cạnh tranh đến chỉ số ROE của doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam.....	97
Bảng 4.20: Tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh tổng thể của doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam	97
Bảng 4.21: Hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo	98
Bảng 4.22: Kết quả EFA thang đo các yếu tố chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp.....	98
Bảng 4.23: Kết quả EFA thang đo hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp	99
Bảng 4.24: Trung bình và độ lệch chuẩn của các thang đo.....	100
Bảng 4.25: Kết quả phân tích tương quan	101
Bảng 4.26: Tác động của chiến lược cạnh tranh chi phí thấp đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam	101
Bảng 4.27: Kết quả phân tích ANOVA tác động chiến lược cạnh tranh chi phí thấp đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam	102
Bảng 4.28: Kết quả phân tích hồi quy tác động của chiến lược cạnh tranh chi phí thấp đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam.....	102
Bảng 4.29: Tác động của chiến lược cạnh tranh khác biệt hóa đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam	103
Bảng 4.30: Kết quả phân tích ANOVA tác động của chiến lược cạnh tranh khác biệt hóa đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam.....	104
Bảng 4.31: Kết quả phân tích hồi quy chiến lược cạnh tranh khác biệt hóa.....	104
Bảng 4.32: Tác động của chiến lược cạnh tranh tập trung đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam	105
Bảng 4.34: Kết quả phân tích hồi quy chiến lược cạnh tranh tập trung.....	106
Bảng 4.35: Tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam	107
Bảng 4.36: Kết quả phân tích ANOVA tổng hợp.....	107
Bảng 4.37: Kết quả phân tích hồi quy tổng hợp	107
Bảng 4.38: Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu.....	108
Bảng 4.39: Thuế xuất nhập khẩu một số mặt hàng thực phẩm	112
Bảng 4.40: Số doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm phân theo quy mô lao động .	121

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 2.1: Mối quan hệ giữa chiến lược cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp theo quan điểm của Porter	41
Hình 2.2: Mối quan hệ giữa chiến lược cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp theo quan điểm của Wright.....	43
Hình 2.3: Mô hình nghiên cứu của nhóm tác giả Dess và Davis.....	44
Hình 2.4: Mô hình nghiên cứu của Kwasi và Moses	46
Hình 2.5: Mô hình nghiên cứu của Maluku.....	47
Hình 2.6: Mô hình nghiên cứu của tác giả Ogot.....	48
Hình 2.7: Mô hình nghiên cứu của Caxton	49
Hình 2.8: Mô hình nghiên cứu tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam.....	50
Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu	62
Hình 4.1: Tỷ lệ các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam theo phân ngành năm 2017	77
Hình 4.2 và Hình 4.3: Tình hình sản xuất một số mặt hàng thực phẩm trong nước giai đoạn 2013 – 2017.....	79
Hình 4.4: Xu hướng lựa chọn thực phẩm của khách hàng Việt Nam.....	81
Hình 4.5: Cách thức xây dựng và triển khai chiến lược cạnh tranh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam	95
Hình 4.6: GDP Việt Nam giai đoạn 2010 – 2017	109
Hình 4.7: Cơ cấu chi tiêu của người tiêu dùng Việt Nam năm 2017.....	109
Hình 4.8: Cơ cấu độ tuổi dân số Việt Nam năm 2017 và dự báo năm 2030.....	110
Hình 4.9: Dự báo tỷ lệ dân số thành thị và nông thôn Việt Nam và Đông Nam Á năm 2030	110
Hình 4.10: Cơ cấu tầng lớp xã hội	111
Hình 4.11: Người tiêu dùng đánh giá mức độ quan trọng của các tiêu chí khi chọn mua thực phẩm	114
Hình 4.12: Một số sản phẩm thực phẩm điển hình	117
Hình 4.13: Đánh giá của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam về các cơ hội phát triển	119
Hình 4.14: Đánh giá của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam về các thách thức phát triển.....	120
Hình 4.15: Đánh giá của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam về các điểm mạnh.....	123
Hình 4.16: Đánh giá của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam về các điểm yếu.....	124

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết nghiên cứu đề tài

Toàn cầu hóa nền kinh tế hiện nay đã dẫn đến sự cạnh tranh ngày càng gay gắt và khốc liệt hơn giữa các doanh nghiệp (DN) ở tất cả các ngành kinh doanh và khiến cho các DN không ngừng tìm kiếm cách thức tạo ra lợi thế cạnh tranh như giảm chi phí, nâng cao năng suất, cải tiến chất lượng sản phẩm, đổi mới sản phẩm... với mục tiêu nâng cao hiệu quả kinh doanh và phát triển bền vững. Để thực hiện được mục tiêu này trong bối cảnh môi trường kinh doanh thường xuyên biến động, buộc các DN phải tiến hành phân tích nhiều hơn các hành vi cạnh tranh theo các chiến lược của các đối thủ khác nhau trên thị trường. Điều này cũng giúp các DN lý giải được sự khác biệt về hiệu quả kinh doanh khi áp dụng các loại hình chiến lược cạnh tranh (CLCT) khác nhau, từ đó quyết định được phương thức cạnh tranh hiệu quả nhất. Bàn về vai trò của CLCT trong thời đại hiện nay, các nhà kinh tế đều ủng hộ quan điểm các DN áp dụng CLCT có xu hướng mang lại hiệu quả kinh doanh cao hơn so với những DN không có CLCT. Theo Thompson và Strickland ([144], 2010), CLCT bao gồm tất cả những hành động mà DN đang triển khai nhằm thu hút người mua, chịu được áp lực cạnh tranh và cải thiện vị thế cạnh tranh trên thị trường. Lester ([110], 2009) cho rằng CLCT cho phép DN xác định được ngành kinh doanh cũng như các thị trường để khai thác và tìm kiếm lợi nhuận trong tương lai. Còn theo quan điểm của Porter ([128], 1985) CLCT xác định vị trí của DN trong một ngành kinh doanh dù lợi nhuận của nó là cao hay thấp hơn so với mức trung bình của ngành. Mashruwala và Tripathy ([115], 2014) tiếp tục khẳng định một DN xây dựng được năng lực cạnh tranh đặc biệt và CLCT khó bắt chước sẽ mang lại nhiều lợi nhuận hơn so với đối thủ của mình. Lựa chọn CLCT là quyết định cấp kinh doanh, có quyết định quan trọng đến khả năng cạnh tranh và có tác động trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh của DN trong dài hạn, do đó việc xác định các năng lực cạnh tranh và lựa chọn CLCT tương ứng là vấn đề trọng tâm đối với các DN trong hoạt động kinh doanh.

Thực phẩm là một trong những ngành công nghiệp quan trọng chiếm tỷ trọng cao và có đóng góp giá trị đáng kể đối với ngành công nghiệp nói riêng và nền kinh tế Việt Nam nói chung. Riêng giai đoạn 2010 – 2017, số lượng DN kinh doanh thực phẩm chiếm xấp xỉ 2% tổng số DN trong cả nước (khoảng 7000 DN), với tổng doanh thu chiếm tới 7,3% (tương đương 54 tỷ USD), tốc độ tăng trưởng tỷ suất sinh

lời đạt 12,5%/ năm và tạo việc làm cho gần 1 triệu lao động (Vietnam Report, [53], 2017). Trải qua nhiều năm xây dựng và phát triển, các DN kinh doanh thực phẩm của Việt Nam đã từng bước đáp ứng nhu cầu sản phẩm thiết yếu, phục vụ nhu cầu trong nước từng bước hướng tới mục tiêu đa dạng hóa sản phẩm đa dạng, tăng sức cạnh tranh, nâng cao hiệu quả kinh doanh và trở thành một ngành kinh tế mạnh góp phần thúc đẩy phát triển kinh tế quốc gia. Tuy nhiên, dưới sức ép của hội nhập kinh tế, sự thay đổi của môi trường kinh doanh và sự ảnh hưởng mạnh mẽ của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư, các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cần lựa chọn và triển khai CLCT phù hợp trong đó xem xét một cách kỹ lưỡng về sự tác động của CLCT đến hiệu quả kinh doanh cũng như DN cần tập trung xây dựng các năng lực cạnh tranh tương ứng với từng loại hình chiến lược và đặt trong bối cảnh sự ảnh hưởng của các yếu tố môi trường.

Qua tổng quan các công trình nghiên cứu có liên quan trước đây đã chỉ ra rằng đến nay đã tồn tại một số công trình nghiên cứu trên thế giới về CLCT, nhưng chủ yếu là các nghiên cứu về tác động của CLCT đến hiệu quả kinh doanh của các DN nói chung. Mặt khác, một số nghiên cứu trong nước mới chỉ tập trung chủ yếu vào một khía cạnh nhất định của quản trị CLCT như hoàn thiện quy trình hoạch định, triển khai CLCT. Chưa có nhiều công trình nghiên cứu xem xét một cách đầy đủ, toàn diện và cập nhật về các năng lực cạnh tranh cấu thành các CLCT, tác động của CLCT đến hiệu quả kinh doanh và các yếu tố ảnh hưởng đến CLCT của DN, đặc biệt là các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam. Ngoài ra, sự thiếu vắng của các nghiên cứu chuyên sâu về CLCT của các DN trong ngành thực phẩm Việt Nam cũng thể hiện khoảng trống nghiên cứu về vấn đề này. Việc nghiên cứu CLCT của các DN kinh doanh thực phẩm sẽ xem xét các vấn đề liên quan đến quản trị CLCT và hiệu quả kinh doanh cũng như tác động của CLCT đến hiệu quả kinh doanh bởi các mục tiêu hiệu quả kinh doanh của DN phải dựa trên nền tảng xây dựng các năng lực cạnh tranh bền vững. Mỗi loại hình CLCT mà các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam áp dụng đều có khả năng mang lại những kết quả kinh doanh hoàn toàn khác biệt nhau, và hiệu quả CLCT cũng là một trong những tiêu chí quan trọng quyết định sự tồn tại và phát triển của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam trong tương lai.

Xuất phát từ những lập luận trên, nghiên cứu sinh quyết định lựa chọn nghiên cứu đề tài luận án tiến sĩ “***Chiến lược cạnh tranh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam***”. Việc lựa chọn nghiên cứu đề tài với cách tiếp cận

toàn diện về CLCT sẽ giúp các nhà quản trị, các nhà nghiên cứu có thể hiểu rõ hơn về vai trò, tầm quan trọng, ý nghĩa và tác động của CLCT đối với hiệu quả kinh doanh và sự phát triển của DN trong tương lai.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của luận án là đề xuất các giải pháp hoàn thiện CLCT dựa trên các nâng cao năng lực cạnh tranh nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

Nhiệm vụ nghiên cứu

Thứ nhất, tổng hợp, phân tích và hệ thống hóa cơ sở lý luận về CLCT, năng lực cạnh tranh cấu thành các CLCT và tác động của CLCT đến hiệu quả kinh doanh của DN.

Thứ hai, đánh giá thực trạng các năng lực cạnh tranh cấu thành CLCT và phân tích tác động của các loại hình CLCT đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

Thứ ba, đề xuất quan điểm và một số giải pháp hoàn thiện CLCT nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và nâng cao hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam trong giai đoạn đến 2025 và tầm nhìn 2030.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là các năng lực cạnh tranh cấu thành CLCT, tác động của CLCT đến hiệu quả kinh doanh và các yếu tố ảnh hưởng đến CLCT của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

Về nội dung nghiên cứu

Giới hạn nghiên cứu về nội dung của luận án bao gồm:

+ Về loại hình CLCT: Hiện nay tồn tại nhiều quan điểm và phân loại các loại hình CLCT của DN, tuy nhiên quan điểm tiếp cận về loại hình CLCT của Porter ([127], 1985) vẫn được ứng dụng một cách phổ biến nhất tại các DN ở Việt Nam và trên thế giới. Đây cũng là vấn đề được nhiều nhà khoa học trên thế giới và Việt Nam đưa vào nghiên cứu cả về khía cạnh lý luận lẫn thực tiễn. Do đó, trong luận án tiếp cận các loại hình CLCT theo quan điểm của Porter ([127], 1985) bao gồm: CLCT chi phí thấp, CLCT khác biệt hóa và CLCT tập trung.

+ Luận án tiếp cận nghiên cứu nội dung CLCT của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam theo các năng lực cạnh tranh cấu thành của CLCT.

+ Luận án tiếp cận nghiên cứu hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam dựa trên các chỉ tiêu đo lường hiệu quả tài chính như: ROA, ROE, tốc độ tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận.

Về khách thể nghiên cứu

Khách thể nghiên cứu của đề tài là các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam, đây là các DN thực hiện liên tục một số hoặc tất cả các công đoạn của quá trình, đầu tư, từ sản xuất đến tiêu thụ thực phẩm trên thị trường nhằm mục đích sinh lợi. Trong ngành thực phẩm, các DN kinh doanh thực phẩm thể hiện rõ nhất vai trò kết nối giữa đầu vào và đầu ra của sản phẩm, đồng thời vừa thực hiện nhiều chức năng sản xuất vừa thực hiện chức năng kinh doanh, đây cũng là chủ thể mà luôn đặt trọng tâm đến việc thỏa mãn nhu cầu của khách hàng là người tiêu dùng cuối cùng.

Về không gian thị trường

Các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam phân bố khá đồng đều ở nhiều vùng và địa phương trong cả nước, do đó NCS lựa chọn không gian nghiên cứu là toàn bộ thị trường Việt Nam và hoạt động kinh doanh thực phẩm của các DN kinh doanh thực phẩm trên phạm vi thị trường nội địa.

Về thời gian

Luận án nghiên cứu về CLCT của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam dựa trên các dữ liệu được thu thập trong giai đoạn 2012 – 2017 và các gợi ý giải pháp được đề xuất cho giai đoạn phát triển đến năm 2025, tầm nhìn năm 2030.

4. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn

Thông qua kết quả nghiên cứu, luận án kỳ vọng đóng góp được các vấn đề sau:

+ ***Về lý luận***: Trên cơ sở tổng quan và kế thừa từ các công trình nghiên cứu có liên quan trong và ngoài nước, luận án nghiên cứu bổ sung một số vấn đề lý luận về CLCT dựa trên năng lực cạnh tranh, xây dựng mô hình nghiên cứu và thang đo về tác động của CLCT đến hiệu quả kinh doanh theo các nhóm CLCT chi phí thấp, CLCT khác biệt hóa và CLCT tập trung. Luận án đã điều chỉnh, phát triển và bổ sung thang đo các CLCT dựa trên các năng lực cạnh tranh nhằm đo lường tác động của CLCT đến hiệu quả kinh doanh của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

+ ***Về thực tiễn***: Vận dụng phương pháp nghiên cứu phù hợp bao gồm thống kê mô tả, phân tích nhân tố khám phá và phân tích hồi quy để đo lường tác động của từng loại hình CLCT đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam. Kết quả cho thấy, các thang đo nghiên cứu đều đạt yêu cầu và độ tin cậy và các loại hình CLCT đều tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh của các DN

kinh doanh thực phẩm Việt Nam, trong đó CLCT khác biệt hóa có tác động lớn nhất, tiếp đến là CLCT tập trung và CLCT chi phí thấp đều có khả năng giúp cho các DN cải thiện hiệu quả kinh doanh.

+ **Về kết quả nghiên cứu:** Thông qua kết quả nghiên cứu, các nhà quản trị tại các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam có cái nhìn toàn diện hơn về vai trò, tầm quan trọng của CLCT đối với hoạt động cạnh tranh cũng như hiệu quả kinh doanh của DN. Kết quả nghiên cứu của luận án đã xác định được ba vấn đề quan trọng về CLCT bao gồm: (1) Xác định được các năng lực cạnh tranh cấu thành nên CLCT của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam, để từ đó xây dựng các năng lực cạnh tranh phù hợp cho từng định hướng chiến lược mà DN lựa chọn và triển khai và (2) Đánh giá được mức độ tác động của từng loại hình CLCT đến hiệu quả kinh doanh của DN và (3) Các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh và CLCT của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam. Điều này giúp cho các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam xác định được mức độ ưu tiên trong việc lựa chọn và triển khai CLCT phù hợp với điều kiện của từng DN.

5. Kết cấu luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận và tài liệu tham khảo, nội dung luận án được kết cấu thành năm chương nội dung bao gồm:

Chương 1: Tổng quan tình hình nghiên cứu

Chương 2: Một số vấn đề lý luận và kinh nghiệm thực tiễn về chiến lược cạnh tranh và tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu

Chương 4: Thực trạng chiến lược cạnh tranh và tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Chương 5: Định hướng phát triển, quan điểm và giải pháp hoàn thiện chiến lược cạnh tranh nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU

Để triển khai các nội dung nghiên cứu của đề tài luận án, NCS đã khảo cứu các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước bao gồm: Giáo trình, sách tham khảo, các bài báo, các đề tài nghiên cứu khoa học, các đề tài luận án tiến sĩ... có liên quan đến các vấn đề về CLCT, hiệu quả kinh doanh, tác động của CLCT đến hiệu quả kinh doanh của các DN nói chung và DN kinh doanh thực phẩm trong nước và quốc tế nói riêng. Cụ thể như sau:

1.1. Các nghiên cứu về chiến lược cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp

1.1.1. Nghiên cứu về chiến lược cạnh tranh

CLCT là một trong những chủ đề nghiên cứu quan trọng đối với các DN. Tuy vậy, hiện nay tồn tại khá nhiều quan điểm và cách tiếp cận về CLCT khác nhau. Trong đó phải kể đến nghiên cứu quan trọng đầu tiên của tác giả Porter ([126], 1980) với cuốn sách “*Chiến lược cạnh tranh*”. Đây là công trình nghiên cứu nổi tiếng thế giới về chiến lược nói chung và CLCT nói riêng. Nội dung cuốn sách tập trung làm rõ sự tồn tại của DN được quyết định bởi một trong hai yếu tố lợi thế gồm: chi phí thấp nhất và sự khác biệt hóa sản phẩm, từ đó tác giả đã phát triển thành ba loại hình CLCT chính cho các DN lựa chọn chính là: CLCT chi phí thấp, CLCT khác biệt hóa và CLCT tập trung. Tác giả đã phân tích về bản chất, đặc điểm, điều kiện phù hợp để lựa chọn và theo đuổi mỗi loại hình CLCT cũng như những thuận lợi và rủi ro đối với DN khi lựa chọn. Đây được coi là một trong những công trình nghiên cứu quan trọng để có thể hình thành được hệ thống cơ sở lý luận cho NCS trong nghiên cứu đề tài luận án. Dựa trên kết quả nghiên cứu về CLCT của Porter ([126], 1980), đã có một số nhà nghiên cứu trên thế giới phát triển lý thuyết về CLCT như Gibert và Strerbel ([89], 1989), Treacy và Wiersema ([145], 1995), Hax và Wilde ([93], 2001)... Tuy nhiên hầu như các quan điểm về CLCT này đều có sự tương đồng về mặt ý tưởng đối với quan điểm của M. Porter đưa ra trước đây.

Một quan điểm mới của Chan và Renee ([74], 2005) được đưa ra để bàn về CLCT theo một quan điểm khác so với cách tiếp cận truyền thống. Trong công trình nghiên cứu “*Chiến lược đại dương xanh*” các tác giả đã trình bày những nguyên lý cơ bản về CLCT trong thời đại mới, trong đó giả định các DN hoạt động trong các ngành kinh doanh hiện thời được ví như đang tham gia vào “đại dương đỏ” và CLCT tốt nhất dành cho DN đó là “chiến lược đại dương xanh”. Cũng theo quan điểm này, thay vì chỉ cạnh tranh dựa trên một lợi thế cạnh tranh đặc thù là chi phí

thấp hoặc khác biệt hóa, DN có thể sử dụng CLCT dựa trên cả hai nguồn của lợi thế cạnh tranh là cả chi phí thấp và khác biệt hóa, tuy nhiên phải đáp ứng được những điều kiện, và nguyên tắc cụ thể.

Sau này, Sanchez và Heene ([135], 2004) trong nghiên cứu “*Khái luận về quản trị dựa trên năng lực: Nhận dạng và quản lý năng lực cạnh tranh*” đã xây dựng lý thuyết mới về CLCT dựa trên năng lực cạnh tranh của DN. Trong đó nhấn mạnh sự cạnh tranh của DN dựa trên các yếu tố như sau: nguồn lực, thị trường và tương tác cạnh tranh. Ở đó nhấn mạnh chiến lược khả thi phải bao gồm các nguồn lực, những khả năng của DN trong việc sử dụng nguồn lực, quy trình quản lý để xác định, xây dựng năng lực và một chiến lược xác định trong quá trình triển khai nhằm theo đuổi các mục tiêu chiến lược cụ thể. Về cơ bản, cạnh tranh dựa trên nguồn lực cho rằng sự thành công bền vững của DN là từ lợi thế so sánh các nguồn lực trong khi cạnh tranh dựa trên năng lực lại khẳng định sự thành công là đạt được mục tiêu (có thể bao gồm nhiều khía cạnh khác nhau như cung cấp lợi ích kinh tế, môi trường làm việc, kinh nghiệm chuyên môn và các lợi ích khác là cơ sở cho sự phát triển của tất cả các bên liên quan, chứ không chỉ là các mục tiêu trong chiến lược để tối đa hóa lợi nhuận hoặc tối đa hóa lợi ích cổ đông). Năng lực cạnh tranh là cơ sở tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững của DN và trực tiếp phản ánh khả năng thay đổi trong cấu trúc nguồn lực của DN theo thời gian để thích nghi với môi trường. Điều này phù hợp với nghiên cứu cho thấy rằng trong môi trường thay đổi liên tục thì các năng lực cạnh tranh mới là nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh mà các đối thủ cạnh tranh sẽ khó có thể bắt chước hoặc cải tiến trong dài hạn.

Tại Việt Nam, đã có nhiều tác giả nghiên cứu về chủ đề chiến lược và CLCT của DN. Tác giả Ngô Kim Thanh ([38], 2012), tác giả Nguyễn Hoàng Việt và Nguyễn Hoàng Long ([23], 2015) với giáo trình “*Quản trị chiến lược*” được sử dụng trong quá trình giảng dạy ở trường đại học. Đây là những công trình nghiên cứu cung cấp cơ sở lý luận một cách khoa học và hệ thống về chiến lược và CLCT của DN. Trong đó nhấn mạnh chiến lược kinh doanh là công cụ cạnh tranh hiệu quả của DN trong điều kiện toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế hiện nay, và sự cạnh tranh khốc liệt giữa các DN trên thị trường. Nhờ có chiến lược mà các DN có thể tạo ra một quỹ đạo hoạt động cho DN, giúp DN liên kết được các cá nhân và lợi ích khác cùng hướng tới một mục đích phát triển DN. Các nghiên cứu này cũng xây dựng một quy trình nhằm quản trị chiến lược hiệu quả, phù hợp và linh hoạt cho các DN có điều kiện chủ động thích ứng với sự biến động của thị trường. Trong hai công trình nghiên cứu này, tác giả cũng đã phân tích vai trò và tầm quan trọng của CLCT giúp cho DN định hướng

hoạt động trong dài hạn và là cơ sở cho việc triển khai các hoạt động tác nghiệp, chiến lược cũng cho phép DN nắm bắt và tận dụng các cơ hội kinh doanh đồng thời có được biện pháp chủ động thích nghi với sự thay đổi, biến động của môi trường và thị trường, mặt khác chiến lược góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực từ đó cho phép DN tăng cường vị thế cạnh tranh cũng như phát triển bền vững. Tác giả Phạm Thúy Hồng ([12], 2003) với đề tài luận án tiến sĩ “*Phát triển chiến lược cạnh tranh cho các DN vừa và nhỏ Việt Nam trong tiến trình hội nhập nền kinh tế thế giới*”. Trong công trình nghiên cứu này, tác giả đã nghiên cứu các vấn đề lý luận cơ bản về phát triển CLCT của DN, tập trung vào hai khía cạnh chính là lựa chọn và triển khai CLCT gắn với các DN nhỏ và vừa tại Việt Nam. Tác giả đã tập trung hoàn thiện và phát triển CLCT theo các nội dung: Xác lập sứ mạng kinh doanh của DN, phân tích các nhân tố bên trong và bên ngoài, hoạch định các phương án chiến lược cụ thể, phân tích lựa chọn chiến lược tối ưu và chuẩn bị các điều kiện triển khai – thực thi và đánh giá chiến lược. Từ kết quả đánh giá thực trạng quy trình quản trị CLCT của các DN nhỏ và vừa, tác giả đã đề xuất một số giải pháp phát triển CLCT cho các DN nhỏ vừa và nhỏ trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế trong đó nhấn mạnh áp dụng và triển khai ba loại hình CLCT điển hình: CLCT chi phí thấp, CLCT khác biệt hóa và CLCT tập trung. Đề tài nghiên cứu một cách có hệ thống về CLCT của DN, tuy nhiên mới chỉ chú trọng vào quy trình ra quyết định và lựa chọn CLCT thông qua một số công cụ phân tích điển hình mà chưa làm nổi bật được nội dung của CLCT cũng như các năng lực cạnh tranh quan trọng của các DN nhỏ và vừa tại Việt Nam. Cùng chủ đề nghiên cứu này, đề tài luận án tiến sĩ “*Giải pháp xây dựng chiến lược cạnh tranh của các ngân hàng thương mại cổ phần trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh*” của tác giả Trương Quang Thông ([40], 2004) xem xét vấn đề lựa chọn CLCT phù hợp cho các ngân hàng trong bối cảnh hội nhập và cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ. Tác giả sử dụng cách tiếp cận truyền thống trong xây dựng và phát triển cơ sở lý luận về CLCT của DN. Trong đó, quy trình xây dựng CLCT của các ngân hàng bao gồm các nội dung: phân tích môi trường vĩ mô, phân tích môi trường ngành, phân tích mô hình chuỗi giá trị, phân tích năng lực cạnh tranh của DN và lựa chọn CLCT. Trong đó đề tài đã sử dụng các công cụ phổ biến trong phân tích và lựa chọn chiến lược như: ma trận hình ảnh cạnh tranh, ma trận TOWS, ma trận định hướng chiến lược QSPM... để đề xuất xây dựng CLCT cho các ngân hàng thương mại cổ phần trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. Tuy nhiên, đề tài tiếp cận xây dựng CLCT theo quy trình quản trị chiến lược truyền thống bao gồm: Hoạch định chiến lược, thực thi chiến lược và triển khai chiến lược nhưng chưa định hình rõ về nội dung các CLCT đề xuất cho

các ngân hàng, ngoài ra tác giả chỉ mới tập trung vào xây dựng và lựa chọn chiến lược, chưa nghiên cứu cụ thể về các hoạt động triển khai và đánh giá hiệu quả CLCT cho các ngân hàng thương mại cổ phần trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh.

Tác giả Nguyễn Hoàng Việt ([44], 2010) với công trình nghiên cứu “*Phát triển chiến lược kinh doanh cho các DN ngành may Việt Nam*” tập trung nghiên cứu về khái niệm, mô hình và quy trình phát triển chiến lược kinh doanh cho các DN thương mại nói chung và DN ngành may Việt Nam. Qua đó, đề tài hình thành nội dung phát triển chiến lược kinh doanh bao gồm: lựa chọn, cung ứng, truyền thông và thực hiện giá trị cho khách hàng mục tiêu để tạo lập sự cân bằng với môi trường, nâng cao hiệu quả kinh doanh của DN. Tuy nhiên đề tài mới chỉ nghiên cứu phát triển chiến lược kinh doanh trên cơ sở định hướng thị trường chứ chưa đi sâu và làm rõ về các phương thức cạnh tranh cũng như CLCT của các DN. Ngoài ra, tác giả Nguyễn Mạnh Hùng ([13], 2014) với luận án tiến sĩ “*Chiến lược sản xuất kinh doanh cho các DN vận tải*” đã tập trung làm rõ các quan điểm và quy trình và phương pháp hoạch định chiến lược sản xuất kinh doanh của DN nói chung và DN vận tải nói riêng như mô hình M/B, mô hình chiến lược dựa trên giá trị của DN, mô hình tăng trưởng BCG... Nghiên cứu này cũng xây dựng các nguyên tắc, yêu cầu trong xây dựng chiến lược cho DN gắn với đặc thù của các DN vận tải. Nhưng cũng như các đề tài nghiên cứu về chiến lược kinh doanh và CLCT trước đây, luận án mới chỉ tập trung về mặt quy trình và các công cụ trong hoạch định và lựa chọn CLCT, chưa hình thành được một chiến lược có nội dung cụ thể gắn với sản phẩm, thị trường của DN. Dưới cách tiếp cận của triển khai chiến lược kinh doanh, tác giả Đỗ Thị Bình ([1], 2016) nghiên cứu đề tài “*Triển khai chiến lược kinh doanh tại các DN phát điện thuộc Tập đoàn Điện lực Việt Nam*”. Tác giả xem xét nội dung triển khai chiến lược kinh doanh nói chung và đối với các DN trong ngành điện trong bối cảnh cạnh tranh ngày nay. Tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu trong đó tập trung nhận dạng và đánh giá sự tác động của các yếu tố đến hiệu quả triển khai chiến lược kinh doanh của các DN thuộc Tập đoàn Điện lực Việt Nam. Các biến được đưa vào đo lường gồm: Chất lượng quản trị thông tin và thực hành các công cụ phân tích triển khai chiến lược kinh doanh, chất lượng định vị trên thị trường cạnh tranh, chất lượng định hướng cho các chiến lược chức năng tương thích với thị trường cạnh tranh, chất lượng thực hành quan hệ đối tác và liên minh chiến lược chuỗi cung ứng, chất lượng triển khai chiến lược tạo nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững và chất lượng triển khai nâng cấp năng lực, nguồn lực và xây dựng các năng lực cốt lõi chiến lược kinh doanh. Thành công của đề tài là bao quát được các nhân tố có thể ảnh hưởng đến hiệu suất triển khai chiến lược kinh doanh của

DN, nhưng ngành điện là ngành cạnh tranh độc quyền do đó chưa có sự rõ nét về các loại hình CLCT của DN.

1.1.2. Nghiên cứu về hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp

Bàn về hiệu quả kinh doanh của DN, đã có nhiều công trình khoa học trên thế giới nghiên cứu về hiệu quả kinh doanh của các DN ở các lĩnh vực kinh doanh khác nhau như sản xuất, dịch vụ, ngân hàng, dệt may... Các nghiên cứu đã đề xuất hệ thống các tiêu chí đo lường hiệu quả kinh doanh của DN trong đó có Kaplan và Norton ([102], 1992) với nghiên cứu có chủ đề “*Đo lường hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp bằng thẻ điểm cân bằng*” đã xác định bốn thành phần cơ bản đo lường hiệu quả kinh doanh của DN bao gồm: Tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, và học tập phát triển. Trong đó khía cạnh tài chính được đo lường bằng các chỉ tiêu như lợi nhuận, tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE), sự hài lòng của khách hàng, thời gian cung ứng sản phẩm dịch vụ. Nhóm tác giả Neely và cộng sự ([120], 1995) nhận định hiệu quả hoạt động kinh doanh là một hệ thống các tiêu chí nhằm định lượng tính năng suất và hiệu quả các mặt hoạt động trong DN. Nó được kiểm định ở ba cấp độ: cá nhân, mục tiêu của DN và mối quan hệ giữa các tiêu chí đánh giá đó với môi trường hoạt động. Một quan điểm khác của Waal và Coevert ([147], 2007) hiệu quả có nghĩa là quá trình liên tục đạt được các mục tiêu tài chính cũng như phi tài chính, phát triển kỹ năng, năng lực và cải thiện dịch vụ chăm sóc khách hàng, quy trình chất lượng.

Ở trong nước, nghiên cứu của tác giả Phạm Thị Thanh Hương ([16], 2016) với đề tài “*Ảnh hưởng của đa dạng hóa tới hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam*”. Tác giả quan niệm hiệu quả kinh doanh là một khái niệm đa chiều, mỗi chiều của hiệu quả được đo lường bằng các chỉ số tài chính hay dữ liệu dựa trên thị trường, do đó trong nghiên cứu tác giả đã xem xét các phương pháp và chỉ số đo lường hiệu quả kinh doanh của DN bao gồm: tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROA), tỷ suất lợi nhuận trên vốn kinh doanh (ROI)... Trong khi đề tài luận án tiến sĩ “*Giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh tại tổng công ty Bưu điện Việt Nam*” của tác giả Phạm Anh Tuấn ([43], 2017) tiếp cận đo lường hiệu quả kinh doanh của DN ngành Bưu điện là khả năng sinh lời trên vốn kinh doanh của DN hay chính là lợi nhuận thu được so với số vốn kinh doanh sử dụng của DN. Tác giả cũng xây dựng hệ thống tiêu chí đo lường hiệu quả kinh doanh bao gồm các tiêu chí chính: BEF (Tỷ suất sinh lời kinh tế của tài sản); ROA, ROE và các chỉ tiêu phụ bao gồm: Mức độ cân bằng tài chính, mức độ tự chủ tài chính, hệ số khả năng thanh toán, vòng quay vốn kinh doanh, tốc độ sử dụng vốn lưu động...

1.2. Các nghiên cứu về tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp

Các nghiên cứu về tác động của CLCT đến hiệu quả kinh doanh của DN chủ yếu là các nghiên cứu nước ngoài. Trong đó mô hình đánh giá tác động chủ yếu tập trung xem xét tác động của các CLCT theo quan điểm của Porter ([126], 1980) đến hiệu quả tài chính của các DN.

Đầu tiên phải kể đến Porter ([126], 1980) với nghiên cứu “*Chiến lược cạnh tranh: Kỹ thuật phân tích ngành và đối thủ cạnh tranh*” trong đó xem xét một cách tổng quan về mối quan hệ giữa CLCT và hiệu quả kinh doanh của DN. Trong ba chiến lược được đưa vào nghiên cứu gồm: CLCT chi phí thấp, CLCT khác biệt hóa, CLCT tập trung đều giúp các DN cải thiện hiệu quả kinh doanh. Nghiên cứu này chỉ ra những DN không có CLCT rõ ràng (CLCT mắc kẹt) thường kéo theo sự sụt giảm về hiệu quả kinh doanh, trong khi CLCT khác biệt hóa và CLCT tập trung giúp DN có khả năng gia tăng về lợi nhuận, ROI còn lại CLCT chi phí thấp giúp các DN cải thiện tốt về doanh thu và thị phần trên thị trường. Sau này, một số nhà kinh tế học khác đã tiếp cận và phát triển lý thuyết này, điển hình là Wright ([152], 1987) trong nghiên cứu “*Một số luận bàn về chiến lược cạnh tranh của Porter*”. Tuy nhiên, theo tác giả này mối quan hệ giữa CLCT và hiệu quả kinh doanh của DN được chia thành ba vấn đề chính: (1) CLCT tập trung có mối quan hệ tác động cùng chiều với lợi nhuận và ROI của DN; (2) CLCT chi phí thấp và CLCT khác biệt hóa có tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh là doanh thu và thị phần của DN và (3) CLCT mắc kẹt (CLCT không rõ rệt) có tác động tiêu cực đến hiệu quả kinh doanh của DN.

Từ những nghiên cứu tiên khởi này, các nghiên cứu về tác động của CLCT đến hiệu quả kinh doanh của DN mới được triển khai ở các quốc gia, các ngành kinh doanh ở một số quốc gia trên thế giới. Jennings ([98], 2003) trong nghiên cứu “*Mối quan hệ giữa chiến lược và hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp dịch vụ*” xem xét mối quan hệ giữa CLCT (CLCT chi phí thấp, CLCT khác biệt hóa) và hiệu quả kinh doanh (ROI, ROS) của 410 DN dịch vụ bao trong các ngành ngân hàng, y tế, bảo hiểm và khách sạn. Kết quả nghiên cứu định lượng của đề tài cho thấy, các CLCT đều có sự ảnh hưởng tích cực và giúp các DN này cải thiện hiệu quả kinh doanh. Trong đó, CLCT khác biệt hóa tạo ra mức độ ảnh hưởng và có khả năng nâng cao hiệu quả kinh doanh tốt nhất cho các DN kinh doanh dịch vụ. Một nghiên cứu khác “*Chiến lược cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp sản xuất tại Malaysia: Nghiên cứu khám phá*” của tác giả Jusoh và Parnell ([100], 2008) đã tìm ra sự ảnh hưởng của các CLCT tổng quát của Porter (CLCT chi

phí thấp, CLCT khác biệt hóa và CLCT tập trung) của các DN sản xuất tại Malaysia đến hiệu quả kinh doanh (Tổng thu nhập, tăng trưởng doanh thu, ROI, lưu chuyển tiền tệ) tốt hơn so với các DN nước ngoài. Nghiên cứu cũng nhấn mạnh tính kinh tế nhờ quy mô là yếu tố quan trọng trong cạnh tranh dựa trên chi phí của các DN Malaysia so với các DN nước ngoài. Bên cạnh đó, tác giả Richard và Marilyn ([132], 2013) với nghiên cứu “*Mối quan hệ giữa chiến lược cạnh tranh tổng quát của Porter và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp*” đã đưa ra quan điểm về các CLCT tổng quát của Porter ([126], 1980) đã được kiểm chứng và chấp nhận rộng rãi trong thực tế các DN. Nhưng trong các nghiên cứu trước đây chưa chỉ ra mối quan hệ thực tiễn giữa CLCT và hiệu quả chung của tổ chức. Do đó nhóm tác giả đã xây dựng và kiểm định hai giả thuyết nghiên cứu bao gồm: (1) Các chiến lược tác nghiệp có mối quan hệ thuận chiều với CLCT tổng quát của Porter; (2) Có một mối quan hệ chặt chẽ giữa hiệu quả kinh doanh của DN với các CLCT. Với mẫu nghiên cứu bao gồm 226 DN hoạt động trong các ngành kinh doanh khác nhau, kết quả nghiên cứu thu được đã chỉ ra hiệu quả kinh doanh (gồm các tiêu chí tăng trưởng doanh thu, tăng trưởng lợi nhuận, ROA) của tổ chức được cải thiện hiệu quả đáng kể khi DN áp dụng CLCT khác biệt hóa, tiếp đến là tập trung vào chi phí thấp. Ngoài ra nghiên cứu cũng nhấn mạnh CLCT tổng quát quyết định đến các chiến lược tác nghiệp và hiệu quả kinh doanh của của DN nói chung.

Một nghiên cứu khác “*Ảnh hưởng của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp ngành sữa tại Kenya*” của Maluku Waema ([114], 2013). Tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu, các giả thuyết nghiên cứu về sự tác động của các CLCT chi phí thấp, khác biệt hóa và tập trung đến hiệu quả kinh doanh của 27 DN ngành sữa bao gồm: Thị phần, doanh thu, lợi nhuận và sự thỏa mãn của nhân viên trong DN. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy hiệu quả kinh doanh của DN bị tác động bởi các CLCT và môi trường kinh doanh của DN. Trong đó CLCT chi phí thấp có mức độ tác động cao nhất đối với hiệu quả kinh doanh của các DN sữa ở Kenya, việc áp dụng chiến lược này giúp hiệu quả kinh doanh của DN được cải thiện đáng kể nhất, sau đó đến CLCT tập trung và CLCT khác biệt hóa. Ngoài ra nghiên cứu cũng chỉ ra mức độ tác động không tích cực của nhân tố môi trường kinh doanh đến hiệu quả kinh doanh của các DN sữa tại Kenya, cụ thể môi trường kinh doanh càng biến động càng làm hiệu quả hoạt động kinh doanh của DN bị giảm sút. Nghiên cứu này mới chỉ đề cập đến các loại hình CLCT của DN và sự tác động của nó đến hiệu quả kinh doanh của DN mà chưa có sự phân biệt sự khác nhau giữa các nhóm DN sản xuất, chế biến hay kinh doanh sữa.

Cùng chủ đề nghiên cứu này, tác giả Ogot ([112], 2014) trong đề tài nghiên cứu “*Chiến lược cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Nairobi: Nghiên cứu điển hình trong nền kinh tế phi chính thức*” đã tiếp cận nghiên cứu mối quan hệ giữa CLCT với hiệu quả kinh doanh của các DN nhỏ và vừa trong ngành thực phẩm đang hoạt động trong khu vực kinh tế phi chính thức tại Nairobi. Nghiên cứu đã chỉ ra đối với các DN nhỏ và vừa hoạt động trong khu vực kinh tế phi chính thức thì việc kết hợp giữa lý thuyết về CLCT tổng quát của Porter ([128], 1985) và lý thuyết liên minh CLCT sẽ phù hợp và mang lại hiệu quả hơn so với việc chỉ sử dụng phương pháp truyền thống. Tác giả đã luận giải về hai loại hình CLCT điển hình của Porter ([126, 1980] gồm: CLCT tập trung chi phí thấp và CLCT tập trung vào khác biệt hóa và liên minh bốn CLCT gồm: chi phí thấp, dẫn đầu khác biệt hóa, ngang bằng chi phí và ngang bằng khác biệt hóa. Qua kết quả nghiên cứu định lượng trên 239 DN và kiểm định mô hình giả thuyết cho thấy, các DN áp dụng các chiến lược phân biệt bao gồm khác biệt ngang bằng, chi phí ngang bằng, dẫn đầu khác biệt và dẫn đầu chi phí đều mang lại hiệu quả hoạt động kinh doanh tốt hơn so với các DN áp dụng CLCT tập trung vào chi phí và CLCT tập trung khác biệt theo quan điểm của Porter. Kết quả cũng chỉ ra DN nhỏ và vừa áp dụng CLCT kết hợp thường mang lại hiệu quả kinh doanh cao hơn đối với DN chỉ áp dụng duy nhất một loại hình CLCT điển hình. Nghiên cứu của Caxton ([72], 2015) về “*Chiến lược cạnh tranh, giá trị tổ chức, định vị cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của các tập đoàn nhà nước tại Kenya*” đã xây dựng mô hình nghiên cứu về tác động của CLCT (Chi phí thấp, khác biệt hóa, tập trung) đến hiệu quả kinh doanh (hiệu quả tài chính - ROA, ROE, doanh thu, lợi nhuận, giảm chi phí/ hiệu quả phi tài chính – mức độ hài lòng của nhân viên, năng lực công nghệ...). Kết quả nghiên cứu mẫu 118 DN nhà nước ở Kenya đã chỉ ra các CLCT (gồm CLCT chi phí thấp, CLCT khác biệt hóa, CLCT tập trung, chiến lược định vị cạnh tranh) đều có tác động tích cực và đánh kể trong cải thiện hiệu quả kinh doanh (ROA, ROE, hiệu quả kinh doanh tổng thể) của các tập đoàn nhà nước tại Kenya, trong đó CLCT tập trung có tác động tích cực quan trọng nhất đến hiệu quả kinh doanh, tiếp đến là CLCT chi phí thấp. Riêng với CLCT khác biệt hóa lại có tác động tiêu cực đến hiệu quả kinh doanh khi mà các DN áp dụng CLCT này đều có xu hướng bị giảm về hiệu quả kinh doanh.

Một nghiên cứu điển hình khác “*Tác động của chiến lược cạnh tranh tổng quát đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp – Bằng chứng từ các doanh nghiệp sản xuất tại Albani*” của Enida và cộng sự ([83], 2015). Qua nghiên cứu 125 DN

xây dựng tại Albanian cho thấy, một số DN chưa có CLCT rõ ràng (CLCT mắc kẹt) thường có hiệu quả kinh doanh (Tăng trưởng doanh thu, tăng trưởng lợi nhuận, thị phần, hiệu quả kinh doanh tổng thể) thấp hơn so với các DN có CLCT bài bản, rõ ràng (CLCT chi phí thấp, CLCT khác biệt hóa, CLCT tập trung) và các DN xây dựng tại Anbania lựa chọn CLCT kết hợp thường thành công hơn so với các DN sử dụng một CLCT duy nhất.

Cuối cùng, nhóm tác giả Parnell và cộng sự ([123], 2015) với bài viết “*Chiến lược cạnh tranh, năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Trung Quốc và Mỹ*”. Bài báo công bố kết quả nghiên cứu so sánh hiệu quả CLCT của 176 DN nhỏ và vừa tại Trung Quốc và Mỹ, trong đó CLCT tập trung phát huy hiệu quả tốt hơn so với các CLCT còn lại tại các DN nhỏ và vừa. Các DN áp dụng CLCT tập trung vào phân khúc thị trường cụ thể với sản phẩm có lợi thế cạnh tranh giúp các DN nhỏ và vừa nâng cao được lợi nhuận, doanh thu và hiệu quả kinh doanh tổng thể. Nghiên cứu cũng chỉ ra ở thị trường Trung Quốc hiệu quả CLCT chi phí thấp mang lại hiệu quả kinh doanh cao hơn so với các DN áp dụng chiến lược này tại thị trường Mỹ.

1.3. Các nghiên cứu về chiến lược cạnh tranh của các doanh nghiệp thực phẩm

Các nghiên cứu về DN kinh doanh thực phẩm phần lớn được gắn với từng quốc gia và các nội dung có liên quan chủ yếu đề xuất gắn liền với bối cảnh, điều kiện và thực tế của từng địa phương. Cụ thể như sau:

Trong nghiên cứu “*Công nghiệp chế biến thực phẩm ở Việt Nam*” tác giả Ngô Đình Giao ([7], 1998) đã trình bày một cách có hệ thống về vai trò, tầm quan trọng cũng như đặc điểm nổi bật của ngành thực phẩm Việt Nam. Sau hơn 10 năm đổi mới, ngành đã mang lại hiệu quả đáng kể cho phát triển kinh tế và xã hội thể hiện qua tỷ lệ đóng góp vào tổng GDP quốc gia và tạo việc làm cho hàng trăm ngàn lao động. Xuất phát từ kết quả nghiên cứu về thực trạng ngành thực phẩm Việt Nam trong 10 năm đổi mới, từ kết quả điều tra 800 DN thuộc các thành phần kinh tế, kết hợp với các chủ trương, đường lối, phương hướng phát triển ngành công nghiệp thực phẩm Việt Nam, tác giả đã đề xuất hàng loạt các chính sách ở tầm vĩ mô nhằm tạo điều kiện thuận lợi để nâng cao sức cạnh tranh, nâng cao chất lượng sản phẩm cũng như phát triển bền vững lĩnh vực này. Những gợi ý giải pháp của tác giả có ý nghĩa thực tiễn sâu sắc và phù hợp với bối cảnh hoạt động mạnh mẽ, nhỏ lẻ, thiếu tính chiến lược, sức cạnh tranh yếu trên cả thị trường trong nước và quốc tế của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam hiện nay.

Dưới cách góc độ tiếp cận của kinh doanh quốc tế, tác giả Lê Thị Thu Thủy ([41], 2007) với công trình nghiên cứu “*Xây dựng chiến lược phát triển quốc tế cho*

các doanh nghiệp chế biến thực phẩm”, tác giả đã tập trung nghiên cứu các vấn đề liên quan đến chiến lược phát triển quốc tế của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam bao gồm: hoạch định chiến lược quốc tế, tổ chức thực hiện chiến lược và kiểm tra đánh giá quá trình thực hiện chiến lược quốc tế. Gắn với bối cảnh hội nhập kinh tế toàn cầu của Việt Nam, việc xây dựng chiến lược quốc tế được coi là công cụ hiệu quả giúp các DN kinh doanh thực phẩm có thể xác lập được vị thế và nâng cao hiệu quả cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Với giới hạn nghiên cứu đối với ba sản phẩm chính là thịt, sữa và rau quả, tác giả đã gợi ý một số chiến lược quốc tế phù hợp với bối cảnh và đặc thù của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam bao gồm: Chiến lược xuyên quốc gia, chiến lược đa quốc gia, chiến lược toàn cầu, tuy nhiên khía cạnh cạnh CLCT trên thị trường quốc tế không được tác giả đề cập đến trong nghiên cứu này.

Tác giả Canbaz ([81], 2009) với công trình nghiên cứu “*Chiến lược cạnh tranh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm truyền thống tại Thụy Điển*”. Tác giả đã trình bày về bối cảnh ở Thụy Điển ngày càng có lượng lớn người dân nhập cư, dẫn đến nhu cầu tiêu dùng các loại thực phẩm truyền thống bị sụt giảm và cạnh tranh giữa các DN thực phẩm tại quốc gia này ngày càng khốc liệt. Bằng phương pháp nghiên cứu điển hình, nghiên cứu đã chỉ ra trong ba CLCT điển hình theo quan điểm của Porter ([126], 1980) thì CLCT khác biệt hóa vẫn là lựa chọn hàng đầu cho các DN kinh doanh thực phẩm truyền thống tại Thụy Điển. Đầu tư cải tiến công nghệ, xây dựng thương hiệu hay đa dạng hóa sản phẩm là phương thức cạnh tranh hiệu quả nhất đối với các DN kinh doanh thực phẩm ở quốc gia này.

Theo quan điểm của các chuyên gia thuộc tổ chức JICA Nhật Bản ([97], 2012) trong “*Báo cáo tổng kết về tình hình thu hút đầu tư nước ngoài vào ngành chế biến thực phẩm Việt Nam giai đoạn 2008 – 2012*”, ngành thực phẩm Việt Nam là một ngành có tiềm năng phát triển lớn trong tương lai sẽ mang lại cơ hội đầu tư tốt cho cả DN trong nước và quốc tế. Báo cáo đã đánh giá về thực trạng thu hút đầu tư, các dự án đầu tư nước ngoài và hiệu quả của các dự án cũng như đóng góp cho sự phát triển kinh tế của các tổ chức, DN của Nhật Bản nói riêng và các nước nói chung vào một số phân ngành như chế biến gạo, thịt, rau quả, thủy sản và sữa của Việt Nam trong giai đoạn này. Bên cạnh đó, các chuyên gia cũng chỉ ra những vấn đề tồn tại của ngành thực phẩm Việt Nam bao gồm: chất lượng sản phẩm chưa đảm bảo, năng lực cạnh tranh của các DN trong nước còn thấp, chưa xây dựng được thương hiệu, thiếu chiến lược kinh doanh... Từ kết quả đánh giá, báo cáo đã một số các kịch bản phát triển cho ngành thực phẩm Việt Nam đến năm 2020, trong đó nhấn mạnh tập

trung cho nâng cao năng lực cạnh tranh của các DN trong ngành, cải thiện công tác thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài vào lĩnh vực này nhằm đẩy mạnh tăng trưởng kinh tế địa phương, tạo công ăn việc làm cũng như nâng cao hiệu quả kinh tế của ngành thực phẩm. Kết quả nghiên cứu này đã cho thấy một cái nhìn tổng quan nhất về môi trường kinh doanh, tình hình kinh doanh, thực trạng cạnh tranh của DN trong một số ngành thực phẩm cụ thể góp phần quan trọng cho việc định hướng và hoạch định CLCT của các DN sau này.

Nhóm tác giả Mukhamad và Akira ([118], 2011) với chủ đề “*Chiến lược cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành thực phẩm Indonesia*”. Nghiên cứu này được triển khai tại ba tỉnh thành phố của Indonesia, nhóm nghiên cứu phỏng vấn trực tiếp 160 DN nhỏ và vừa trong ngành chế biến thực phẩm đang hoạt động nhằm đánh giá tác động của các lực lượng điều tiết cạnh tranh đến CLCT và hiệu quả kinh doanh của các DN. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu cho thấy, cả hai loại hình CLCT mà các DN đang áp dụng là CLCT chi phí thấp và CLCT khác biệt hóa đều có tác động cùng chiều với hiệu quả kinh doanh. Trong bốn lực lượng điều tiết cạnh tranh, lực lượng khác hàng có tác động cùng chiều với CLCT chi phí thấp và cường độ cạnh tranh của ngành có ảnh hưởng cùng chiều với CLCT khác biệt hóa. Qua đó có thể nhận thấy, CLCT có ảnh hưởng nhất định đến hiệu quả kinh doanh của các DN nhỏ và vừa trong ngành thực phẩm Indonesia, tuy nhiên mối quan hệ này cũng chịu sự điều tiết đáng kể của các yếu tố thuộc môi trường ngành, đặc biệt là khách hàng và cường độ cạnh tranh ngành. Nhóm tác giả Helen và Panagiota ([94], 2013) với chủ đề “*Chiến lược cạnh tranh tổng quát giữa các công ty thực phẩm tư nhân và các hợp tác xã tại Hi Lạp*” đã xác định sự khác biệt trong các CLCT điển hình và hiệu quả kinh doanh của các DN trong ngành thực phẩm Hi Lạp. Dữ liệu nghiên cứu được khảo sát từ 61 DN ở miền bắc Hy Lạp và được đưa vào phân tích hồi quy đa biến. Kết quả phân tích cho thấy các chiến lược được áp dụng tại các DN và tổ chức trong ngành thực phẩm Hi Lạp có sự nhất quán cao với các loại hình CLCT theo Porter ([126], 1980). Tuy nhiên, các DN tư nhân chủ yếu nhấn mạnh CLCT khác biệt hóa trong khi đó các hợp tác xã định hướng tập trung vào CLCT chi phí thấp. Mặt khác, các CLCT đều có xu hướng giúp DN cải thiện hiệu quả kinh doanh. Điều này giúp nâng cao nhận thức của các DN, tổ chức kinh doanh thực phẩm trong việc xây dựng lợi thế cạnh tranh trong ngành.

Tác giả Chaitamlong ([73], 2014) trong đề tài “*Mô hình chiến lược sản xuất phù hợp cho các doanh nghiệp chế biến thực phẩm Thái Lan*” đã phân tích thực

trạng ngành thực phẩm của Thái Lan trong tương quan so sánh với ngành điện tử, từ đó nhấn mạnh vai trò, tầm quan trọng của ngành thực phẩm đối với nền kinh tế Thái Lan. Đề tài đã tiến hành điều tra về công tác hoạch định và thực hiện chiến lược sản xuất kinh doanh của 350 DN chế biến thực phẩm Thái Lan cũng như các kết quả chủ yếu mà các DN này đã đạt được. Từ đó đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả và lựa chọn các mô hình chiến lược sản xuất kinh doanh phù hợp cho các DN kinh doanh thực phẩm Thái Lan có thể nâng cao hiệu quả kinh doanh cũng như nâng cao chất lượng sản phẩm thực phẩm.

Dưới góc độ người tiêu dùng, tác giả Nguyễn Phương Mai ([25], 2015) với luận án tiến sĩ *“Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp sản xuất chế biến thực phẩm Việt Nam – Tiếp cận từ góc độ người tiêu dùng”* đã xem xét vai trò vấn đề trách nhiệm xã hội trong các DN chế biến thực phẩm Việt Nam đối với sự hài lòng của khách hàng và cạnh tranh. Trong ngành thực phẩm, tác giả nhấn mạnh trách nhiệm xã hội là một mục tiêu phát triển quan trọng, là một tiêu chí để đo lường hiệu quả kinh doanh của DN cũng là một công cụ giúp cho DN có thể giúp DN cạnh tranh hiệu quả thông qua sự hài lòng của khách hàng. Luận án sử dụng một bộ tiêu chí đánh giá về mức độ hài lòng của khách hàng về các vấn đề trách nhiệm xã hội của DN chế biến thực phẩm Việt Nam, từ đó chỉ ra rằng khách hàng tiêu dùng thực phẩm hiện nay thường có xu hướng đề cao về vấn đề trách nhiệm xã hội khi lựa chọn và ra quyết định mua sản phẩm của các DN. Các DN chế biến thực phẩm thể hiện được vai trò của mình trong việc cải thiện an sinh xã hội, phúc lợi cộng đồng và bảo vệ môi trường càng rõ ràng càng dễ thu hút và làm hài lòng khách hàng. Kết quả nghiên cứu đã một lần nữa nhấn mạnh tính tất yếu của xu hướng cạnh tranh ngày nay, không chỉ cạnh tranh về chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ hay giá bán mà còn cạnh tranh cả về khía cạnh trách nhiệm xã hội của DN.

Ngoài ra, trong công trình nghiên cứu khoa học *“Năng lực đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp chế biến thực phẩm Việt Nam”* của tác giả Lê Thị Mỹ Linh ([22], 2017) một lần nữa nhấn mạnh vai trò và tầm quan trọng của ngành thực phẩm Việt Nam đối với sự phát triển công nghiệp nói riêng và nền kinh tế Việt Nam nói chung. Tác giả nhấn mạnh, để phát triển theo hướng bền vững, các DN này cần không ngừng áp dụng công nghệ, kỹ thuật mới, nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới để nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh. Từ đó đề tài đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về năng lực đổi mới sáng tạo trong DN, nghiên cứu các bài học kinh nghiệm quốc tế về nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo và từ đó đánh giá thực trạng năng lực đổi mới sáng tạo của các DN chế biến thực phẩm Việt Nam. Với quan

điểm cạnh tranh dựa trên năng lực của DN, tác giả cho rằng hiệu quả cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam hiện nay phụ thuộc quan trọng vào năng lực đổi mới sáng tạo. Điều này cũng gợi ý cho các DN trong ngành triển khai các CLCT khác nhau cần phải xác định được những năng lực đổi mới sáng tạo ở mức độ phù hợp để mang lại hiệu quả cao nhất cho DN.

1.4. Khoảng trống nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu

Qua phân tích tình hình nghiên cứu trong và ngoài nước về CLCT và tác động của CLCT đến hiệu quả kinh doanh của DN có thể rút ra được một số vấn đề như sau:

Thứ nhất, các nghiên cứu trước đây đã xây dựng được hệ thống cơ sở lý luận chung về CLCT. Việc nghiên cứu CLCT được chia ra làm hai vấn đề nghiên cứu chính gồm: Các phương pháp phân tích và quy trình hoạch định CLCT của DN cũng như các công cụ thực hiện và nghiên cứu mối quan hệ giữa CLCT và hiệu quả kinh doanh của DN. Tuy nhiên chưa tồn tại nhiều công trình nghiên cứu tổng thể các vấn đề liên quan đến CLCT bao gồm: các năng lực cạnh tranh cấu thành CLCT, tác động của CLCT đến hiệu quả kinh doanh và các yếu tố ảnh hưởng đến CLCT của DN.

Thứ hai, các khái niệm và quan điểm về CLCT của DN được đưa vào nghiên cứu khá thống nhất đó là tiếp cận CLCT chia thành bao gồm: CLCT chi phí thấp, CLCT khác biệt hóa và CLCT tập trung (CLCT mắc kẹt hoặc CLCT kết hợp). Tuy nhiên, hệ thống các tiêu chí đo lường CLCT và hiệu quả kinh doanh của DN chủ yếu tập trung ở một nhóm DN hay ngành như: DN nhỏ và vừa, DN sản xuất, DN kinh doanh dịch vụ... mà chưa có các tiêu chí đo lường và đánh giá năng lực cạnh tranh cho từng ngành kinh doanh cụ thể.

Thứ ba, quan điểm cạnh tranh của DN được chia thành hai trường phái chính là: Cạnh tranh dựa trên nguồn lực và cạnh tranh dựa trên năng lực. Tuy nhiên, qua tổng quan CLCT theo tiếp cận của các công trình nghiên cứu trước đây thì vẫn chủ yếu dựa trên quan điểm cạnh tranh dựa trên nguồn lực nguồn lực, các điều kiện áp dụng CLCT và các yếu tố ảnh hưởng đến CLCT của DN mà chưa tồn tại nhiều công trình nghiên cứu về CLCT dựa trên năng lực cạnh tranh.

Thứ tư, các công trình nghiên cứu trước đây đều sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng, không nhiều các nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính hoặc hỗn hợp. Do đó, chỉ kết luận được mức độ thực hiện và triển khai CLCT và mức độ ảnh hưởng của CLCT đến hiệu quả kinh doanh chứ chưa chỉ ra được các nguyên nhân, các yếu tố gây cản trở thành công trong CLCT của DN.

Thứ năm, hầu hết các nghiên cứu CLCT tập trung vào quy trình hoạch định chiến lược và đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng sản phẩm, đảm bảo an toàn

vệ sinh thực phẩm, trách nhiệm xã hội DN kinh doanh thực phẩm, cũng như nâng cao năng lực cạnh tranh chứ chưa chuyên sâu nghiên cứu về mối quan hệ ảnh hưởng, tác động giữa CLCT và hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

Thứ sáu, chưa tồn tại nhiều công trình nghiên cứu về CLCT nói chung và tác động của CLCT nói riêng đến hiệu quả kinh doanh của DN, đặc biệt là của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam. Hiện nay, các nghiên cứu về CLCT chưa có sự chú trọng về nội dung mà chủ yếu được thể hiện dưới dạng quy hoạch, định hướng phát triển chung của toàn ngành ở phạm vi quốc gia.

Từ các vấn đề đặt ra ở trên vẫn còn tồn tại một số khoảng trống cần nghiên cứu như sau:

Một là, nghiên cứu CLCT dựa trên năng lực cạnh tranh của DN nhằm phát triển một số năng lực cạnh tranh cốt lõi cho từng loại hình CLCT.

Hai là, xây dựng mô hình nghiên cứu, thang đo là các năng lực cạnh tranh cấu thành CLCT và tác động của loại hình CLCT đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm.

Ba là, xác định các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các DN kinh doanh thực phẩm.

Một số câu hỏi nghiên cứu đặt ra trong luận án này như sau:

+ CLCT của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam được cấu thành bởi những năng lực cạnh tranh nào?

+ Những yếu tố nào ảnh hưởng đến CLCT của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam?

+ Các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam đang triển khai các loại hình CLCT nào và tác động của CLCT này đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam ra sao?

+ Các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cần lựa chọn CLCT và tập trung tạo lập năng lực cạnh tranh nào để nâng cao hiệu quả kinh doanh?

CHƯƠNG 2: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH VÀ TÁC ĐỘNG CỦA CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH ĐẾN HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

2.1. Một số khái niệm cơ bản

2.1.1. Chiến lược và các cấp chiến lược của doanh nghiệp

2.1.1.1. Chiến lược của doanh nghiệp

Tác giả Kenneth Andrews ([105], 1987) đưa ra quan điểm chiến lược là tất cả các hành động của DN dựa trên những điểm mạnh, điểm yếu của mình trong bối cảnh có những cơ hội và cả những mối đe dọa xuất hiện. Porter ([129], 1996) nhận định chiến lược là một chuỗi các hoạt động của DN để tạo ra một tập hợp giá trị độc đáo, khác biệt và giúp cho DN cạnh tranh thành công. Tác giả F. David ([86], 2008, tr.55) cho rằng “Chiến lược là tập hợp quyết định và hành động cho phép dự đoán trước, hoặc ít nhất là dự báo được một tương lai có thể nhìn thấy trước nhưng vẫn còn đầy bất trắc và rủi ro”. Johnson và Scholes ([88], 2008, tr.47) định nghĩa “Chiến lược bao hàm việc ấn định các mục tiêu cơ bản, dài hạn của DN, đồng thời lựa chọn cách thức hoặc tiến trình hành động và phân bổ các nguồn lực thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó”.

Charles ([75], 2010) nhìn nhận chiến lược là một tập hợp các hành động mà các DN sử dụng để đạt được mục tiêu của mình. Đối với phần lớn các DN, mục tiêu quan trọng nhất là cạnh tranh hiệu quả do đó chiến lược giúp cho DN tạo ra lợi thế cạnh tranh. Tác giả Nguyễn Hoàng Việt ([44], 2010, tr.34) cho rằng “Chiến lược là một tập hợp các quyết định và hành động hướng tới việc hoàn thành mục tiêu dài hạn của DN thông qua việc đảm bảo thích nghi với môi trường thường xuyên thay đổi và biến động”.

Có thể thấy có nhiều quan điểm khác nhau, tuy nhiên có thể hiểu chiến lược của DN bao gồm những mục tiêu phải đạt tới trong dài hạn, những đảm bảo về nguồn lực để đạt được những mục tiêu này và đồng thời là những cách thức, tiến trình hành động trong khi sử dụng những nguồn lực. Một chiến lược tốt, được thực hiện hiệu quả sẽ giúp các nhà quản trị và nhân viên ở mọi cấp quản lý xác định rõ ràng mục tiêu, nhận biết phương hướng hành động, góp phần vào sự thành công của DN.

2.1.1.2. Các cấp chiến lược của doanh nghiệp

Thomas và David ([143], 2004) chia chiến lược của DN thành 4 cấp độ: Cấp chức năng, cấp kinh doanh, cấp DN và cấp hệ thống. Trong đó:

+ Cấp chức năng: Bao hàm các nhân tố liên quan tới các kỹ năng chuyên biệt, những chức năng cụ thể trong DN như sản xuất, nhân sự, R&D...

+ Cấp kinh doanh: Là sự kết hợp giữa các chức năng cho từng cặp sản phẩm, dịch vụ riêng biệt hướng tới một nhóm khách hàng mục tiêu cụ thể (cấp SBU).

+ Cấp DN: Đối với các DN hoạt động trong nhiều ngành kinh doanh cần phải có chiến lược cấp DN để tạo ra sự thống nhất và phù hợp trong toàn bộ DN để phát huy tối đa hiệu quả các hoạt động.

+ Cấp hệ thống: Với các DN quy mô lớn, tập đoàn với nhiều DN thành viên, các liên doanh, liên kết... đòi hỏi phải xây dựng chiến lược ở cấp hệ thống.

Sau này, Charles ([75], 2010) đưa ra quan điểm về 3 cấp chiến lược bao gồm: Chiến lược cấp DN, chiến lược cấp kinh doanh, chiến lược cấp chức năng. Cụ thể như sau:

+ Chiến lược cấp DN: liên quan đến mục tiêu tổng thể và quy mô của DN để đáp ứng kỳ vọng của các cổ đông. Đó là công bố về mục tiêu dài hạn, các định hướng phát triển của DN.

+ Chiến lược cấp kinh doanh: liên quan nhiều hơn tới khía cạnh chiến thuật hay việc làm thế nào để một DN hay một hoạt động kinh doanh có thể cạnh tranh thành công trên một thị trường (hoặc đoạn thị trường) cụ thể. Chiến lược cấp kinh doanh phải chỉ ra cách thức cạnh tranh trong các ngành kinh doanh khác nhau, xác định vị trí cạnh tranh cho các SBU và làm thế nào để phân bổ các nguồn lực hiệu quả.

+ Chiến lược cấp chức năng: liên quan tới việc từng bộ phận chức năng (sản xuất, R&D, marketing, tài chính, hệ thống thông tin...) trong DN sẽ được tổ chức như thế nào để thực hiện được phương hướng chiến lược ở cấp độ DN và từng đơn vị kinh doanh (SBU) trong DN.

Nhìn chung, các quan điểm về cấp chiến lược trong DN có nhiều điểm tương đồng giữa các tác giả. Trong đó chiến lược cấp cao nhất là cấp DN thể hiện quyết định của các nhà quản trị cấp cao trong định hướng sự phát triển của DN trong dài hạn, đồng thời xác định các nhiệm vụ, mục tiêu, lĩnh vực kinh doanh. Tiếp đến là cấp kinh doanh gắn liền với các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) và chỉ ra phương thức cạnh tranh chủ yếu cho mỗi đơn vị này. Cuối cùng là chiến lược cấp chức năng bao gồm các quyết định gắn với hoạt động tác nghiệp cụ thể của DN. Trong luận án này, CLCT của DN được tiếp cận ở chiến lược cấp kinh doanh chỉ ra cách thức các DN cạnh tranh trong ngành một cách hiệu quả nhất nhằm tăng cường vị thế cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh.

2.1.2. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Năng lực cạnh tranh là một khái niệm phổ biến được nhiều nhà khoa học trên thế giới và Việt Nam nghiên cứu. Theo Porter ([128], 1985) năng lực cạnh tranh là khả năng duy trì, mở rộng thị phần và đạt lợi nhuận cao của DN. Đây là quan niệm khá phổ biến hiện nay, theo đó năng lực cạnh tranh là khả năng tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ so với đối thủ và khả năng “thu lợi” của các DN. Theo D’Cruz và Rugman

([77], 1992, tr.115) “Năng lực cạnh tranh của DN có thể được định nghĩa là khả năng thiết kế, sản xuất và tiếp thị sản phẩm vượt trội hơn so với thủ cạnh tranh, xem xét đến cả chất lượng về giá và phi giá”. Barney ([69], 2010) cho rằng, một DN có năng lực cạnh tranh nếu có một mức chi phí sản xuất trung bình bằng hoặc thấp hơn chi phí sản xuất của các đối thủ cạnh tranh. Còn theo Thompson và Strickland ([65], 1993), năng lực cạnh tranh là khả năng cung ứng sản phẩm của chính DN trên các thị trường khác nhau mà không phân biệt vị thế của DN đó. Nhóm tác giả Sanchez và Heene ([135], 2004, tr.520) lại cho rằng “Năng lực cạnh tranh của một DN là khả năng duy trì, triển khai, phối hợp các nguồn lực và khả năng theo cách giúp DN đạt được mục tiêu của nó”.

Một số tác giả trong nước dựa trên các quan điểm về năng lực cạnh tranh trước đó để đưa ra quan điểm về CLCT, tác giả Tôn Thất Nguyễn Thiêm ([39], 2004) nhấn mạnh tầm quan trọng của việc gia tăng giá trị nội sinh và ngoại sinh của DN, đây chính là năng lực cạnh tranh mà mỗi DN cố gắng đạt được, là cơ sở để DN thực hiện các CLCT của mình. Theo quan điểm của Nguyễn Bách Khoa ([17], 2004, tr.38) “Năng lực cạnh tranh của DN được hiểu là tích hợp các khả năng, nguồn nội lực để duy trì và phát triển thị phần, lợi nhuận và định vị những ưu thế cạnh tranh của DN đó trong mối quan hệ với đối thủ cạnh tranh trực tiếp, đối thủ tiềm tàng trên một thị trường mục tiêu xác định”. Tác giả Vũ Trọng Lâm ([18], 2006) cho rằng, năng lực cạnh tranh là khả năng tạo dựng, duy trì, sử dụng và sáng tạo mới các lợi thế cạnh tranh của DN. Lê Thế Giới ([8], 2012) thì năng lực cạnh tranh của DN thể hiện thực lực và lợi thế của DN so với đối thủ cạnh tranh trong việc thoả mãn tốt nhất các đòi hỏi của khách hàng để thu lợi ngày càng cao hơn. Nguyễn Văn Thụy ([42], 2015, tr.42) định nghĩa “Năng lực cạnh tranh của DN được đo bằng khả năng duy trì và mở rộng thị phần, thu lợi nhuận cho DN trong môi trường cạnh tranh trong nước và nước ngoài”.

Cho đến nay, có nhiều quan niệm khác nhau về năng lực cạnh tranh của DN, trong luận án này, năng lực cạnh tranh của DN được hiểu là khả năng sử dụng và kết hợp các nguồn lực, khả năng của DN nhằm duy trì và tạo ra lợi thế cạnh tranh nhằm đạt được kết quả hoạt động kinh doanh cao hơn so với đối thủ và thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh.

2.1.3. Chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp

2.1.3.1. Khái niệm và bản chất chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp

CLCT là một phạm trù thu hút được sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu bởi vai trò và tầm quan trọng của nó đối với hiệu quả kinh doanh nói chung và hiệu quả cạnh tranh nói riêng. Theo Miles và Snow ([116], 1978), CLCT của DN được áp dụng nhằm thích nghi với môi trường cạnh tranh đầy biến động. Có bốn loại hình CLCT

chính mà tác giả đưa ra bao gồm: Tấn công, thích nghi, phản ứng và phân tích. Chiến lược tấn công là chiến lược trong đó DN liên tục đổi mới, tìm tòi và khai thác các sản phẩm mới, cơ hội mới. Lợi thế cạnh tranh của các DN tấn công xuất phát từ việc đánh giá những xu thế mới của thị trường và môi trường, liên tục tạo ra các sản phẩm, dịch vụ mới mà đối thủ cạnh tranh không thể biết trước được. Trong khuôn khổ xác định DN của Albell ([62], 1980, tr.131) “CLCT là cách thức cạnh tranh mà DN áp dụng dựa trên ba yếu tố cơ bản: đặc trưng nhóm khách hàng, đặc trưng nhu cầu của nhóm khách hàng mục tiêu và năng lực đáp ứng của DN”. Quan điểm này lấy khách hàng là tâm điểm của mọi hoạt động kinh doanh của DN, nên phạm vi cạnh tranh và mức độ khác biệt về sản phẩm, dịch vụ sẽ xác lập loại hình CLCT cho DN. Porter ([128], 1985) lập luận rằng hiệu quả hoạt động kinh doanh của DN có thể đạt được trong một ngành nhờ theo đuổi một CLCT chung bao gồm CLCT chi phí thấp, CLCT khác biệt hóa, CLCT tập trung. Nếu DN không theo đuổi một trong những loại hình chiến lược trên, nó sẽ rơi vào tình trạng mắc kẹt và không có lợi thế so sánh với các đối thủ cạnh tranh trong ngành. Do đó, theo Porter([126], 1980, tr 41) “CLCT là những nỗ lực của DN nhằm thu hút được khách hàng, nâng cao được vị thế cạnh tranh trên thị trường. Lợi thế cạnh tranh bền vững được sinh ra từ năng lực lõi, năng lực đó mang lại lợi ích lâu dài cho DN”. Nguồn lợi thế cạnh tranh bao gồm các sản phẩm chất lượng cao, dịch vụ khách hàng tốt hơn và đạt được chi phí thấp hơn các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Để thành công trong việc xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững, DN phải cố gắng cung cấp những gì người mua sẽ cảm nhận được giá trị vượt trội. Điều này đòi hỏi một sản phẩm chất lượng tốt với mức giá thấp hoặc sản phẩm chất lượng tốt hơn nhưng giá cao hơn.

Mintzberg ([117], 2001) tiếp cận với quan điểm chiến lược toàn diện trên cơ sở lý thuyết CLCT của Porter ([128], 1985). Theo quan điểm này, CLCT nên xuất phát từ việc định vị hoạt động kinh doanh của DN, tiếp đến là định hướng sự phát triển của nó trong dài hạn, sau đó phân tích cạnh tranh để quyết định cách thức cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Đối với mỗi phân đoạn thị trường, DN cần cơ cấu lại chuỗi hoạt động theo hướng chi phí thấp hoặc khác biệt hóa. Chan và Reese ([74], 2005) đã hình thành quan điểm mới về CLCT của DN. Với nguyên lý xây dựng lại ranh giới thị trường để thoát ra cạnh tranh, chiến lược đại dương xanh đã hình thành. Cạnh tranh bằng chiến lược đại dương xanh DN cần thực hiện các nguyên tắc: Tạo ra thị trường không có cạnh tranh, làm cho việc cạnh tranh không cần thiết, tạo ra và nắm bắt nhu cầu mới, phá vỡ sự cân bằng của giá trị - chi phí và theo đuổi cả hai mục tiêu khác biệt hóa và chi phí thấp. Để triển khai được chiến lược đại dương xanh các DN cần định hướng về các sản phẩm thay thế, định hướng theo các nhóm chiến lược trong ngành, đáp ứng nhu cầu của các nhóm

khách hàng khác nhau, định hướng theo các sản phẩm dịch vụ bổ sung, chú trọng tới mức độ hấp dẫn về chức năng hoặc cảm xúc với người mua và định hướng theo thời gian. Theo Mai Thanh Lan ([19], 2015, tr.228) “CLCT còn được gọi là chiến lược kinh doanh hay đơn giản là chiến lược định vị, được hiểu là một cấu trúc các công cụ, giải pháp, nguồn lực để xác lập định vị chiến lược nhằm đạt được các mục tiêu dài hạn của DN”. CLCT liên quan tới việc lựa chọn các lĩnh vực kinh doanh, các hoạt động kinh doanh và làm thế nào có thể cạnh tranh thành công ở các lĩnh vực, hoạt động kinh doanh đó, giành lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ, khai thác và tạo ra được các cơ hội mới.

Có nhiều quan điểm khác nhau về CLCT của các DN, tùy theo đặc thù của ngành kinh doanh, giai đoạn phát triển, bối cảnh và tình thế kinh doanh cụ thể mà có những cách hiểu khác nhau. Trong luận án này, CLCT của DN được hiểu là một tập hợp các năng lực, công cụ, giải pháp, nguồn lực để xác lập vị thế cạnh tranh của DN trên thị trường mục tiêu, đồng thời nâng cao hiệu quả kinh doanh của DN.

CLCT là những nỗ lực của DN nhằm thu hút được khách hàng, nâng cao được vị thế cạnh tranh trên thị trường và là chiến lược cấp sản phẩm dịch vụ của DN, do đó CLCT của các DN kinh doanh thực phẩm là chiến lược gắn liền với các sản phẩm đầu ra của các DN này. CLCT của DN cần phải đưa ra được sự định vị chính xác về các sản phẩm có sức cạnh tranh tốt cũng như phân đoạn thị trường mục tiêu của DN. Cụ thể như sau:

Thứ nhất, về mục tiêu CLCT, các DN cần phải thiết lập các mục tiêu quan trọng về là tăng cường vị thế cạnh tranh bền vững trong dài hạn của các sản phẩm/dịch vụ chủ chốt của DN hoặc các SBU và nâng cao hiệu quả kinh doanh của DN trong một ngành KD xác định và / hoặc trên một thị trường mục tiêu xác định của DN đó. Vì vậy CLCT có thể có tính cạnh tranh (đua tranh với các đối thủ cạnh tranh về một lợi thế nào đó trong cung ứng các giá trị, chi phí thấp hay khác biệt hóa) hoặc có tính hợp tác (liên kết, liên minh với một hoặc một vài đối tác để dành được một lợi thế so với các đối thủ cạnh tranh khác) hoặc đồng thời cả hai (cạnh tranh và hợp tác).

Thứ hai, về nội dung CLCT của DN cần phải đề cập đến các cách thức cơ bản mà DN sẽ sử dụng để cạnh tranh gắn với định vị thị trường và hình thành các lợi thế cạnh tranh cơ bản. CLCT luôn luôn đặt vấn đề DN hoặc các SBU của nó phải cạnh tranh hoặc hợp tác ra sao trong ngành. CLCT của DN cũng phải xác định rõ năng lực nào sẽ là năng lực cạnh tranh nguồn, năng lực cạnh tranh hiển thị và năng lực cạnh tranh động giúp DN cạnh tranh thành công với các đối thủ trong cùng nhóm chiến lược.

Thứ ba, về loại hình CLCT của các DN bao gồm các CLCT điển hình CLCT chi phí thấp, CLCT khác biệt hóa và CLCT tập trung.

Thứ tư, CLCT bao gồm các quyết định không gian thị trường mục tiêu, lựa chọn cường độ đầu tư và quy hoạch nguồn lực cho các SBU; các định hướng chiến lược chức năng (sản xuất, thương mại, hạ tầng công nghệ, tài chính, hệ thống thông tin, R&D, tổ chức và nhân lực, hội nhập quốc tế), các tài sản, khả năng và năng lực cộng sinh được huy động để tạo lập lợi thế cạnh tranh bền vững.

Cuối cùng, vấn đề phối hợp và hợp nhất giữa các hoạt động của SBU để đạt được tính nhất quán với CLCT chung của DN hay còn gọi là đạt được sức mạnh tổng hợp của DN. Đây cũng là chiến lược phát triển năng lực và lợi thế cạnh tranh riêng biệt đối với từng SBU của DN.

2.1.3.2. Vai trò của chiến lược cạnh tranh đối với các doanh nghiệp

CLCT đóng vai trò quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của DN. “CLCT được hoạch định và phát triển một cách đúng đắn sẽ định hướng hoạt động dài hạn làm cơ sở vững chắc cho các hoạt động tác nghiệp của các DN, đảm bảo cho sự thành công và phát triển bền vững của DN. Ngược lại nếu CLCT không được xây dựng một cách đúng đắn và phù hợp, DN có thể lựa chọn những phương pháp và công cụ cạnh tranh không hiệu quả hoặc chỉ tập trung được vào các hoạt động mang tính ngắn hạn mà bỏ qua mục tiêu CLCT tổng thể của DN” (Phạm Thúy Hồng, [12], 2003, tr.47). Tầm quan trọng của CLCT của DN được thể hiện ở một số khía cạnh sau:

Một là, CLCT giúp DN định hướng cho hoạt động kinh doanh của mình trong tương lai thông qua việc phân tích, dự báo môi trường chiến lược, phân tích thị trường và đối thủ cạnh tranh trên cơ sở phát huy tối đa lợi thế của DN để tận dụng cơ hội, né tránh các rủi ro, nhất là trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt và khốc liệt.

Hai là, CLCT thể hiện tính nhất quán và sự tập trung cao độ trong đường lối kinh doanh của các DN, tránh lãng phí nguồn lực vào các hoạt động không trọng tâm. Đây cũng là công cụ giúp đánh giá tính khả thi, xác định mức độ ưu tiên trong đầu tư cho các SBU và phân bổ nguồn lực cho các hoạt động kinh doanh chiến lược của DN.

Ba là, CLCT là công cụ giúp cho DN nắm bắt được các cơ hội thị trường và tạo được lợi thế cạnh tranh trên thị trường bằng cách vận dụng các nguồn lực có hạn của DN với hiệu quả cao nhằm đạt được mục tiêu đề ra, giúp DN xác định được phương hướng phát triển và cạnh tranh trong bối cảnh kinh doanh mới.

Bốn là, CLCT tốt đảm bảo nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực của DN, tạo cơ sở tăng sự liên kết và gắn bó của nhân viên quản trị trong việc thực hiện mục tiêu của DN. CLCT giúp tăng doanh thu, năng suất lao động và hiệu quả quản trị, tránh rủi ro về tài chính, tăng khả năng phòng ngừa, ngăn chặn các vấn đề khó khăn của DN qua đó tăng cường và nâng cao hơn nữa nội lực của các DN.

Năm là, CLCT dựa trên các năng lực cạnh tranh của DN là vấn đề then chốt giúp cho các DN xây dựng và phát triển một vài năng lực cạnh tranh chủ yếu, quan trọng và phù hợp nhằm phản ứng hiệu quả với các hoạt động cạnh tranh trên thị trường; từ đó mang lại hiệu quả cạnh tranh nói chung và góp phần cải thiện và nâng cao hiệu quả kinh doanh của các DN nói riêng.

Với những vai trò quan trọng của CLCT cho thấy các DN cần lựa chọn cho mình một CLCT phù hợp, với nội dung cụ thể, xác đáng để mang lại hiệu quả cạnh tranh tối đa của DN.

2.1.4. Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp

Từ góc độ khoa học, tồn tại nhiều nghiên cứu về hiệu quả kinh doanh của DN. Theo Kaplan và Norton ([102], 1992) định nghĩa hiệu quả hoạt động kinh doanh của DN được xác định từ 04 nhóm thành phần cơ bản, bao gồm tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học tập phát triển. Các DN sử dụng việc quản lý và đo lường hiệu quả kinh doanh để tạo ra một sự hiểu biết nhất quán trong CLCT bằng cách chuyển CLCT thành một tập hợp các thang đo lường hiệu quả kinh doanh. Neely và cộng sự ([120], 1995, tr.81) cho rằng “Hiệu quả kinh doanh là một bộ tiêu chí nhằm đo lường tính năng suất và hiệu quả các mặt hoạt động trong DN. Nó được kiểm định bởi 03 cấp độ: cá nhân, mục tiêu của DN và mối quan hệ giữa các tiêu chí đánh giá đó với môi trường hoạt động (văn hóa, thỏa mãn khách hàng, chiến lược phát triển...)”. Trong khi đó, Bititci và cộng sự ([70], 1997, tr.523) định nghĩa “Hiệu quả kinh doanh là sự hợp lý giữa các kết quả có được với chiến lược, mục tiêu và chức năng của DN”.

Theo Waal và Coevert ([147], 2007, tr.398) “Hiệu quả có nghĩa là quá trình liên tục đạt được mục tiêu tài chính cũng như, phát triển kỹ năng, năng lực và cải thiện dịch vụ chăm sóc khách hàng và quy trình chất lượng”. Như vậy, khái niệm hiệu quả kinh doanh của Waal và Coevert ([147], 2007) đã đề cập tới cả các yếu tố về tài chính (Kaplan và Norton, [102], 1992), quá trình đáp ứng nhu cầu khách hàng, phát triển sản phẩm, và tạo ra năng lực của DN đồng thời phản ánh tính hệ thống trong các tiêu chí đánh giá hiệu quả kinh doanh và thích ứng với môi trường năng động. Laihonon và Pekkola ([109], 2014, tr.3) nhận định “Hiệu quả kinh doanh của một DN vụ cần phải được tiếp cận từ ba khía cạnh: (1) hiệu quả cá nhân của DN, (2) hiệu quả của mạng lưới dịch vụ và (3) hiệu quả cảm nhận của khách hàng về dịch vụ”. Như vậy, các định nghĩa này chưa có sự thống nhất và không có tính kế thừa, các tác giả không còn đo lường kết quả chỉ bằng những tiêu chí tài chính đơn thuần như: tỷ lệ sinh lời trên vốn đầu tư (ROI), tỷ lệ sinh lời trên tổng tài sản (ROA), tỷ lệ sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE)... mà còn chú trọng đến các

tiêu chí khác như: thị phần, sự thỏa mãn của khách hàng, chất lượng sản phẩm, chính sách nội bộ, thỏa mãn của người lao động... Ngoài ra, chính những tiêu chí này khi xét về lâu dài mới là nhân tố cốt lõi để giúp cho các nhà quản trị có thể điều chỉnh và đánh giá sự tăng trưởng bền vững của DN. Trong đó, theo phân loại của một số nghiên cứu, hiệu quả kinh doanh của DN được chi thành bốn nhóm chủ yếu như sau:

Thứ nhất, các chỉ tiêu tài chính nhằm đo lường khả năng cạnh tranh và dự báo mức độ thành công của CLCT, cũng như đảm bảo lợi ích cho cổ đông. Các chỉ tiêu đo lường về lợi nhuận từ lĩnh vực kinh doanh chính thường được sử dụng trong nghiên cứu quản lý chiến lược là chỉ tiêu thu nhập trên tổng tài sản (ROA), thu nhập trên vốn chủ sở hữu (ROE), thu nhập trên cổ phần (EPS) (Kaplan và Norton ([102], 1992), Neely và cộng sự ([120], 1995), Waal và Coevert ([147], 2007)).

Thứ hai, nhóm chỉ tiêu vận hành là những chỉ tiêu trong quá trình hoạt động DN đạt được nhằm hỗ trợ cho các chỉ tiêu lợi nhuận, gồm có: thị phần, tăng trưởng quy mô và nguồn lực. Tăng trưởng phản ánh sự gia tăng doanh số bán hàng, lợi nhuận và thị phần quan trọng đối với một DN để đảm bảo khả năng tồn tại lâu dài và nguồn lực sẵn có (Kaplan và Norton ([102], 1992), Neely và cộng sự ([120], 1995), Waal và Coevert ([147], 2007), Laihonen và Pekkola ([109], 2014)).

Thứ ba, nhóm tiêu chí về khách hàng nhằm đánh giá sự hài lòng của khách hàng và được xem là tiêu chí đánh giá quan trọng mức độ thành công của hầu hết các chiến lược của DN. Các chiến lược về nâng cao chất lượng phục vụ, quảng bá thương hiệu, mở rộng kênh phân phối, đầu tư sản phẩm mới... đều hướng đến sự hài lòng khách hàng (Neely và cộng sự ([120], 1995), Waal và Coevert ([147], 2007), Laihonen và Pekkola ([109], 2014)). Các dữ liệu về số lượng khách hàng trung thành, thị phần của từng loại sản phẩm, số lượng khách hàng mới... được thu thập để đánh giá lại thường xuyên. Như vậy, sự hài lòng của khách hàng đại diện cho tính hiệu quả của các tổ chức trong việc cung cấp giá trị cho khách hàng và thường được xem như là một tiền đề để đạt lợi nhuận (Day ([79], 1990), Kaplan và Norton ([102], 1992), Laihonen và Pekkola ([109], 2014)).

Cuối cùng, nhóm tiêu chí về học tập và phát triển thể hiện kiến thức, kỹ năng và thái độ đối với công việc của người lao động chính là trọng tâm ưu tiên đầu tư vì nó quyết định cho sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Khả năng làm chủ công nghệ, nghiên cứu và tiếp thu kiến thức mới nhằm thích ứng với những thay đổi trong môi trường kinh doanh được phản ánh trong sự thành công trên thị trường về sản phẩm hoặc dịch vụ mới của một tổ chức (Kaplan và Norton ([102], 1992), Neely và cộng sự ([120], 1995), Waal và Coevert ([147], 2007), Vorhies và Harker ([146], 2000)).

Trong nghiên cứu này, sử dụng khái niệm của Kaplan và Norton ([102], 1992) và kết hợp với khái niệm của Waal và Coevert ([147], 2007) bởi nó đáp ứng được tính hệ thống và toàn diện trong đo lường hiệu quả kinh doanh của DN trong môi trường năng động. Cụ thể, hiệu quả kinh doanh của DN được hiểu là sự sánh giữa kết quả thu được và chi phí bỏ ra để đạt được kết quả đó, đồng thời thể hiện trình độ và khả năng sử dụng các nguồn lực và năng lực trong hoạt động kinh doanh của DN và được thể hiện thông qua một số tiêu chí về tài chính và vận hành bao gồm: tốc độ tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận, ROA và ROE của DN.

2.2. Một số lý thuyết về chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp

2.2.1. Các chiến lược cạnh tranh điển hình của Porter

Quan điểm CLCT phổ biến nhất là của Porter ([126], 1980) theo đó có ba CLCT mà DN có thể áp dụng để đối phó với đối thủ cạnh tranh bao gồm: CLCT chi phí thấp, CLCT khác biệt hóa và CLCT tập trung. “CLCT khác biệt hóa được sử dụng bởi các DN muốn cung cấp cho khách hàng các sản phẩm đa dạng về chủng loại và chất lượng cao”. Sau này có nhiều tác giả có đồng quan điểm với Porter ([126], 1980, tr.134) như Strickland ([65], 2001) khi cho rằng CLCT này mang lại sự khác biệt giữa sản phẩm của DN với đối thủ cạnh tranh, chúng đáp ứng những nhu cầu mang tính cá biệt của khách hàng. Nói cách khác CLCT khác biệt hóa là một chiến lược mà DN sản xuất và cung cấp cho khách hàng những sản phẩm quan trọng với mức chi phí phù hợp. Theo Strickland ([65], 2001), đây là phương thức cạnh tranh hấp dẫn trong trường hợp nhu cầu và sở thích của khách hàng đa dạng và khó được thỏa mãn bởi một sản phẩm tiêu chuẩn hóa. Để thành công với CLCT khác biệt hóa, DN cần phải nghiên cứu kỹ lưỡng nhu cầu, hành vi của người mua để tìm hiểu được những nhu cầu mang tính tiềm ẩn, điều quan trọng với khách hàng và khả năng chi trả của họ.

CLCT chi phí thấp là chiến lược mà DN đạt được mức chi phí thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh trên một phạm vi rộng. Kim và Lim ([106], 1988, tr.805) mô tả “CLCT chi phí thấp sử dụng sản phẩm dịch vụ có giá rẻ để thu hút khách hàng. Chiến lược này tập trung vào việc thiết kế và sản xuất các sản phẩm cho khách hàng với mức giá thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường”. DN áp dụng CLCT chi phí thấp có khả năng phục vụ phân khúc thị trường rộng và lượng lớn khách hàng có sự quan tâm chủ yếu đến vấn đề giá cả. CLCT chi phí thấp giúp DN tạo lập được lợi thế về chi phí đồng thời tăng lợi nhuận nhờ đạt được thị phần lớn. Các DN có thể triển khai nhiều hoạt động để có được lợi thế về chi phí như cải thiện quy trình sản xuất, tiếp cận nguồn nguyên liệu giá rẻ, cắt giảm chi phí tổng thể... Theo Pearce và Robinson ([124], 2007), các DN triển khai CLCT chi phí thấp thường bán các sản phẩm được tiêu chuẩn hóa với phổ rộng các khách hàng. Theo Porter ([126], 1980), để đạt được thành công

với chiến lược này, DN phải kiểm soát được chi phí để đạt được mức chi phí thấp nhất trong ngành mà họ đang hoạt động. Bởi khi xuất hiện sản phẩm có giá thấp các DN trong ngành sẽ giảm giá để cạnh tranh, thu hút và giữ chân khách hàng. Theo Thompson và Strickland ([144], 2010, tr.129) “CLCT chi phí thấp sẽ thành công nếu DN các phương thức quản lý tối ưu và tập trung vào các cơ hội tiết kiệm chi phí, giảm thiểu sự lãng phí và không bỏ sung những giá trị mà khách hàng không coi trọng”. Áp lực cắt giảm chi phí đối với các DN theo đuổi CLCT chi phí thấp là rất lớn, nhưng các DN vẫn cần cung cấp các sản phẩm có tính năng, công dụng mà khách hàng chấp nhận được. Tránh trường hợp cắt giảm chi phí bằng cách can thiệp vào chất lượng sản phẩm bởi đó là cách cạnh tranh không hiệu quả.

CLCT tập trung là chiến lược mà DN lựa chọn một phân khúc thị trường cụ thể và định vị lợi thế cạnh của mình hoặc là chi phí thấp hoặc là khác biệt hóa sản phẩm. DN áp dụng CLCT tập trung vào chi phí thấp lựa chọn phân khúc người mua hẹp và kinh doanh các sản phẩm có giá rẻ trong khi CLCT tập trung vào sự khác biệt hóa lại cung cấp cho khách hàng sản phẩm có sự phù hợp cao với thị hiếu, sở thích và mong đợi của khách hàng.

2.2.2. Chiến lược cạnh tranh theo quan điểm của Mintzberg

Mintzberg ([117], 2001) tiếp cận với quan điểm chiến lược toàn diện trên cơ sở lý thuyết CLCT của Porter ([127], 1986) và Ansoff ([63], 1965). Theo đó, CLCT nên xuất phát từ việc định vị hoạt động kinh doanh của DN, tiếp đến là định hướng sự phát triển của nó trong dài hạn, sau đó phân tích cạnh tranh để quyết định cách thức cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Đối với mỗi phân đoạn thị trường, DN cần cơ cấu lại chuỗi hoạt động theo hướng lãnh đạo về chi phí hoặc khác biệt hóa. Mintzberg ([117], 2001) thảo luận về những yếu tố đặc trưng giúp DN có thể cạnh tranh với các đối thủ khác bằng các yếu tố: chất lượng sản phẩm, các dịch vụ hỗ trợ, hình ảnh DN và giá cả. Nhìn chung cách tiếp cận này cũng tương tự với quan điểm của Porter bởi những yếu tố đưa ra đều phù hợp với CLCT chi phí thấp hoặc khác biệt hóa. Đối với Mintzberg ([117], 2001), không khác biệt cũng là một chiến lược, một cách riêng để DN cạnh tranh. Sau khi xác định được cạnh tranh ở đâu và bằng cách nào, tác giả dựa trên các chiến lược phát triển của Ansoff ([63], 1965) và chia chúng thành chiến lược phát triển và chiến lược mở rộng. Tác giả cũng cho rằng các chiến lược thị trường bao gồm thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm là vấn đề cốt lõi của hoạt động kinh doanh hiện đại, vì thế tác giả thay đổi chiến lược đa dạng hóa của Ansoff ([63], 1965) bằng chiến lược mở rộng thông qua hoạt động sáp nhập và mua lại. Có năm CLCT cơ bản mà Mintzberg ([117], 2001) đề xuất bao gồm: chiến lược định vị, chiến lược phân biệt, chiến lược xây dựng, chiến lược mở rộng và chiến lược tái cấu trúc.

2.2.3. Chiến lược cạnh tranh dựa trên sáng tạo và hiệu suất hoạt động của Gibert và Strebel

Khi thị trường ổn định, các hoạt động kinh doanh có xu hướng bắt chước nhau dẫn đến sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Để cạnh tranh thành công, các DN có xu hướng sử dụng chiến lược kết hợp. Trên cơ sở đó, Gilbert và Strebel ([89], 1989) cho rằng lợi thế cạnh tranh có thể đến từ khác biệt hóa hoặc chi phí thấp như Porter ([127], 1986) đề xuất nhưng cũng có thể áp dụng cả hai nguồn của lợi thế cạnh tranh. Thompson và Strickland ([144], 2010) cũng thừa nhận sự cân bằng giữa CLCT khác biệt hóa và chi phí thấp là chiến lược chi phí tốt nhất. Theo Gibert và Strebel ([89], 1989), các DN cần phải có khả năng sáng tạo nhiều giá trị trong một CLCT như vừa tạo ra sản phẩm khác biệt hóa vừa tạo ra sản phẩm có giá cạnh tranh. Các DN cạnh tranh dựa vào chi phí hay khác biệt hóa đều gặp khó khăn trong chuyển đổi nguồn của lợi thế cạnh tranh. Quá trình chuyển đổi này đòi hỏi phải thực hiện nhanh chóng và trình tự theo hai cách. Thứ nhất, tiêu chuẩn hóa các sản phẩm, dịch vụ trong đó đánh dấu sự chuyển đổi từ chiến lược được nhận thức có giá trị cao sang một chiến lược nhấn mạnh giá thấp. Thứ hai là làm cho sản phẩm có những đặc tính duy nhất mà khách hàng tìm kiếm. Bởi người mua thường có nhu cầu về sản phẩm rõ ràng và đòi hỏi các giá trị sản phẩm mang lại, do đó các DN cần tập trung vào quy trình và giảm chi phí cung cấp cho họ cũng như linh hoạt về giá để kích đẩy việc mua hàng.

Chiến lược tốt nhất được đề xuất ở đây là chiến lược kết hợp và tiêu chuẩn hóa. Trọng tâm trong lý thuyết CLCT của Gilbert và Strebel ([89], 1989) là ở khả năng tạo ra lợi nhuận với một sự cân bằng giữa khác biệt hóa và năng suất cũng như cân bằng với sự thay đổi của thị trường. Tiêu chuẩn hóa cho phép một DN tiếp tục thu hồi các khoản đầu tư đối với các sản phẩm không còn hấp dẫn về các yếu tố khác biệt và giúp cho DN linh hoạt về các mục tiêu. Nó cũng quan trọng để khách hàng nhớ về các đặc tính khác nhau của sản phẩm như giá cả, chất lượng sản phẩm (Kotler, [107], 1997).

2.2.4. Chiến lược cạnh tranh dựa trên giá trị của Treacy và Wiersema

Treacy và Wiersema ([145], 1995) đã đề xuất 3 loại hình chiến lược chung được nhóm lại trong các hình thức “quy tắc giá trị” cần thiết để đạt được và duy trì dẫn đầu: hoạt động xuất sắc, sản phẩm dẫn đầu và khách hàng riêng biệt. Những quy tắc này có thể được hiểu như là chiến lược chung giúp định hình các kế hoạch tiếp theo và các quyết định của DN. Cũng giống như Porter ([127], 1986), nghiên cứu này cũng cho rằng thông điệp của các quy tắc của người dẫn đạo thị trường là không có DN có thể thành công ngày hôm nay bằng cách cố gắng làm ra tất cả mọi thứ cho tất cả mọi người. Mỗi quy tắc đòi hỏi một mô hình hoạt động cụ thể liên quan đến quy trình, cấu trúc kinh doanh, hệ thống quản lý và văn hóa.

Theo quan điểm này, quản lý hiệu quả cũng tương tự như quan điểm của Porter về chi phí thấp, nhưng khác ở chỗ dẫn đạo về chi phí của DN không có giới hạn còn hiệu quả hoạt động có giới hạn. Trong quản lý hiệu quả, có sự kết hợp của giá cả, chất lượng và dễ dàng mua mà không đối thủ cạnh tranh nào trên thị trường làm được với mức giá thấp nhất. Quan điểm này cho rằng quản lý hiệu quả chính là tính hiệu quả trong sản xuất; sản phẩm được thiết kế với mức chi phí thấp nhất; quá trình được tiêu chuẩn hóa đơn giản hóa, tổ chức điều hành theo kế hoạch và tập trung; hệ thống quản lý tập trung vào việc tích hợp các giao dịch, đáng tin cậy và tốc độ cao; một nền văn hóa hướng đến tính hiệu quả công việc; và phân phối hiệu quả. DN cung cấp giá trị ưu việt bằng cách dẫn đầu ngành ở cả hai mặt giá cả và sự tiện lợi. Cố gắng để giảm chi phí để tạo ra một hệ thống tinh gọn và hiệu quả cho khách hàng. Vừa phục vụ khách hàng những sản phẩm dịch vụ đáng tin cậy lại có chất lượng cao, giá thành phù hợp và dễ mua.

Dẫn đầu sản phẩm chỉ ra nỗ lực liên tục tìm kiếm các sản phẩm tốt nhất, có tính hiếm. Một DN theo đuổi dẫn đầu sản phẩm sẽ không ngừng đưa sản phẩm của mình vào các lĩnh vực mới, chưa từng có và được khách hàng mong đợi. Quy tắc này cung cấp các lợi ích thực sự đáp ứng mong đợi của khách hàng, quan điểm này tương tự như quan điểm về chiến lược khác biệt của Porter ([127], 1986). Hệ thống quản lý tập trung vào kết quả, khuyến khích sáng tạo sản phẩm mới, tập trung vào nghiên cứu, phát triển, hướng đến tương lai. Quy tắc thân thiết với khách hàng tập trung vào cung cấp những gì thị trường muốn, những gì một khách hàng cụ thể cần. DN theo đuổi các giải pháp tổng thể với các dịch vụ độc đáo và vượt trội cùng với mối quan hệ lâu dài giúp họ đạt được sự trung thành của khách hàng, bằng cách giúp tạo ra lợi thế cho sản phẩm. Quy tắc này tương tự với CLCT tập trung của Porter ([127], 1986) với quan điểm tập trung của một phân đoạn và các mong muốn của khách hàng để phục vụ tốt hơn nhu cầu của họ với một loạt các sản phẩm và dịch vụ đặc biệt.

Tuy nhiên, Treacy và Wiersema ([145], 1995) cũng giải thích thêm các yêu cầu về tầm nhìn dài hạn, các giải pháp cụ thể, phân cấp phân quyền, những giá trị mà khách hàng lựa chọn, các mối quan hệ lâu dài, linh hoạt và đa năng. Porter ([127], 1986) chỉ nhấn mạnh định hướng với CLCT tập trung khi DN lựa chọn sự khác biệt hay chi phí thấp cho một nhóm khách hàng (phân đoạn khách hàng). Các đặc điểm được đề cập bởi Treacy và Wiersema ([145], 1995) không hoàn toàn giống với CLCT tập trung vào sự khác biệt, nhưng mở rộng hơn so với lý thuyết tập trung vào chi phí thấp. Theo đó, chiến lược khách hàng thân thiết phụ thuộc vào các sản phẩm tốt nhất, tương tự như lập luận của Porter ([129], 1996), bằng cách tối ưu chiến lược của mình cho các phân đoạn mục tiêu, tìm kiếm để đạt được một lợi thế cạnh tranh của nó mục tiêu phân đoạn ngay cả khi nó không có một lợi thế cạnh

tranh tổng thể. Theo Treacy và Wiersema ([145], 1995), chiến lược khách hàng thân thiết không nhằm mục đích tìm kiếm một mức giá thấp nhất hoặc các tính năng mới nhất và tốt nhất (trong tập trung có thể có một sự kết hợp của chiến lược khác biệt hóa và chi phí thấp), nhưng cũng phải thăm dò về nhu cầu của khách hàng và hạn chế của sản phẩm của DN. Mục đích của quy tắc này là để trở thành một chuyên gia về kinh doanh, hình thành độ tin cậy thông qua việc tạo ra và nâng cao các rào cản chuyển đổi đối với khách hàng. Thông qua đó, lợi nhuận của DN được cải thiện nhờ số lượng khách tăng lên. Tuy nhiên, các tác giả này lại không giải thích làm thế nào để thỏa mãn được nhu cầu của các phân đoạn thị trường này.

2.2.5. Chiến lược cạnh tranh theo mô hình Delta của Hax và Wilde

Hax và Wilde ([93], 2001) đã phát triển dự án Delta, trong đó cho thấy ba CLCT cơ bản bao gồm sản phẩm tốt nhất, giải pháp khách hàng toàn diện và các hệ thống nội bộ. Trong chiến lược sản phẩm tốt nhất, sự cạnh tranh dựa trên tính kinh tế của sản phẩm, và có thể theo đuổi CLCT chi phí thấp hay khác biệt hóa. Theo quan điểm này, nếu một DN không thể phân biệt rõ chiến lược đang theo đuổi là khác biệt hóa hay chi phí thấp thì vị thế cạnh tranh của DN sẽ bị suy yếu. Các giá trị được đưa vào chiến lược này là độc lập với người tiêu dùng, dựa vào thuộc tính của sản phẩm và dịch vụ, điều này tương tự với quan điểm CLCT khác biệt hóa và chi phí thấp của trên phạm vi thị trường rộng.

Trong các giải pháp khách hàng toàn diện, cạnh tranh dựa trên tính kinh tế của khách hàng đòi hỏi một sự hiểu biết sâu sắc nhu cầu của khách hàng, cung cấp một gói sản phẩm, dịch vụ tốt nhất cùng chuỗi cung ứng hoàn hảo. Lý thuyết này tương tự như lý thuyết chiến lược khách hàng thân thiết của Treacy và Wiersema ([145], 1995) và thích hợp hơn cho các giao dịch kinh doanh của DN, vì đây là hoạt động phát triển các mối quan hệ sâu sắc hơn và tổng thể hơn. Cách tiếp cận này có điểm tương đồng với CLCT tập trung (vào sự khác biệt) từ Porter ([127], 1986), nhưng nhấn mạnh tầm quan trọng của một chuỗi tích hợp các hoạt động. Theo Hax và Wilde ([93], 2001), đối với khách hàng để đạt được hiệu suất tốt nhất, các nhà cung cấp phải cung cấp sản phẩm dịch vụ tốt nhất mà khách có thể cảm nhận các giá trị theo quan điểm của họ. DN sẽ xem xét việc phân phối của các giá trị nhiều hơn tại cùng một mức giá hoặc giá trị cùng với giá thấp hơn hoặc các giá trị lớn hơn với giá cao hơn từ khách hàng. Mức giá trị được đề xuất dựa trên sự thỏa thuận giữa các DN và khách hàng. Cụ thể, mục tiêu này sẽ đạt được nếu DN có khả năng thay đổi quan điểm khách hàng; cung cấp các gói sản phẩm và dịch vụ mà hoàn toàn đáp ứng mong đợi của họ, từ đó sẽ giúp DN hình thành mạng lưới các mối quan hệ, tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động của DN sau này.

Yếu tố hệ thống nội bộ không chỉ liên quan đến sản phẩm hoặc khách hàng, mà còn liên quan đến các nhà cung cấp, bao gồm cả các nhà cung cấp và các bên liên quan khác. Điều này cho phép mỗi DN thiết lập được một chuỗi giá trị mở rộng thay vì chỉ giới hạn chuỗi giá trị với khách hàng. Mục đích của hệ thống nội bộ là gắn kết các hoạt động trong DN cũng như gắn kết DN với khách hàng và các bên liên quan để phản ứng lại sự cạnh tranh. Trong hệ thống nội bộ, theo Hax và Wilde ([93], 2001) các kết nối mạnh mẽ hơn và các lợi ích được lẫn nhau cho tất cả những người tham gia trong chuỗi đồng thời tạo ra sự tương tác từ đó cung cấp những giá trị vượt qua kỳ vọng của khách hàng. Những lập luận này không phủ nhận những lý thuyết của của Porter ([127], 1986) nhưng theo nhấn mạnh chiến lược không phải là một cuộc chiến tranh với đối thủ cạnh tranh đó là tình yêu với các khách hàng của bạn, nhà cung cấp, nhà phân phối và các bên liên quan.

2.2.6. Chiến lược cạnh tranh dựa trên năng lực cạnh tranh

Quan điểm CLCT dựa trên năng lực cạnh tranh của DN tập trung vào khả năng sử dụng, kết hợp tài sản, nguồn lực, năng lực nhằm đạt được tăng trưởng và hiệu quả tổng thể của tổ chức. Lý thuyết này được phát triển bởi các nhà nghiên cứu Wernefelt ([148], 1984), Barney ([69], 1991), Sanchez và Heene ([134], 2004). Lý thuyết CLCT dựa trên năng lực cạnh tranh phù hợp với lý thuyết tiến hóa trong việc phân tích mối tương quan kinh tế giữa DN và môi trường (Freiling và cộng sự, [88], 2008). Nổi bật trong quan điểm này là giả định môi trường DN là năng động và do vậy yêu cầu phải xây dựng năng lực và tận dụng năng lực liên tục để có thể cạnh tranh thành công và duy trì lợi thế cạnh tranh (Sanchez và Heene, [134], 2004). Năng lực được hiểu là khả năng duy trì, triển khai, phối hợp các nguồn lực và khả năng theo hướng giúp DN đạt được mục tiêu trong những bối cảnh cạnh tranh (Sanchez và Heene, [134], 2004). Năng lực cũng được xem như là kết quả của quá trình học hỏi trong DN, đặc biệt là làm thế nào để phối hợp các kỹ năng sản xuất đa dạng và tích hợp nhiều dòng công nghệ (Prahalad và Hamel, [130], 1990). Các DN khác nhau có nguồn lực và khả năng triển khai, phối hợp các nguồn lực khác nhau do đó mà năng lực cạnh tranh là khác nhau. Năng lực là cơ sở tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững của DN, nó trực tiếp phản ánh bản chất cấu trúc nguồn lực của DN theo thời gian và khả năng. Điều này cho thấy nếu DN hình thành được năng lực cạnh tranh tốt, sẽ khiến cho đối thủ cạnh tranh liên tục phải bất chước và sao chép điều này sẽ giúp cho DN cạnh tranh hiệu quả.

DN hoạt động trên thị trường luôn cần được thiết kế sao cho tất cả các yếu tố phụ thuộc lẫn nhau, cùng theo đuổi các mục tiêu của tổ chức và giá trị tạo ra được phân bổ đều cho các bên liên quan. “Để đạt được sự bền vững, DN cần phải đạt

được sự hợp tác hiệu quả giữa các bên liên quan thông qua cạnh tranh dựa trên năng lực cạnh tranh được hình thành từ khả năng phối hợp, duy trì các nguồn lực cho phép DN đạt được các mục tiêu CLCT của mình trong thị trường năng động” (Freiling và cộng sự, [88], 2008, tr.84).

Mỗi DN có thể sở hữu nhiều năng lực khác nhau nhưng điều quan trọng là cần phải xác định được đâu là năng lực cạnh tranh quan trọng giúp DN có thể cạnh tranh trên một thị trường nhất định. Nguyên lý quản trị kinh doanh đã chỉ ra một năng lực đơn thuần của DN sẽ trở thành năng lực cạnh tranh khi chúng có được những đặc điểm sau: mang lại giá trị cho khách hàng cao hơn sản phẩm cạnh tranh, không phổ biến, chống được sự sao chép của đối thủ cạnh tranh, giá trị đó được DN đánh giá cao. Và bất kỳ CLCT nào cũng bị chi phối và phụ thuộc vào năng lực cạnh tranh và CLCT của DN không được xây dựng dựa trên nền tảng của năng lực cạnh tranh sẽ khó thành công.

Qua tổng quan các lý thuyết nghiên cứu về CLCT, NCS tổng hợp các tiếp cận về CLCT của DN như sau:

Bảng 2.1: Tổng hợp lý thuyết về chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp

Tác giả	CLCT	Cách tiếp cận	Lý thuyết tương tự
1. Porter ([127], 1986)	CLCT khác biệt hóa CLCT chi phí thấp CLCT tập trung	Định nghĩa các thuộc tính để DN có thể cạnh tranh độc quyền hoặc chi phí thấp trên thị trường rộng hoặc hẹp	
2. Mintzberg ([117], 2001)	Chiến lược định vị	Vị thế cạnh tranh của DN trong ngành	Lý thuyết phân tích ngành (Porter, [127], 1986)
	Chiến lược phân biệt	Xác định các đặc tính mà DN có thể sử dụng để cạnh tranh	Lý thuyết CLCT của Porter ([127], 1986)
	Chiến lược xây dựng	Mở rộng hoạt động kinh doanh trên cơ sở sáp nhập, mua lại.	Chiến lược tăng trưởng của Ansoff([63], 1965)
	Chiến lược mở rộng	Đánh giá hoạt động kinh doanh trong quá trình phát triển của nó	
3. Gilbert và Strebel ([89], 1989)	Chiến lược tăng trưởng	Chiến lược linh hoạt thông qua kết hợp giữa khác biệt hóa và chi phí thấp	Lý thuyết CLCT của Porter ([127], 1986)
4. Treacy và Wiersema ([145], 1995)	Chiến lược quản lý xuất sắc	Cạnh tranh dựa trên hiệu quả quản lý và tiêu chuẩn chất lượng	Chiến lược dẫn đầu chi phí Porter ([127], 1986)
	Chiến lược sản phẩm	Cạnh tranh dựa trên sự đổi mới	CLCT khác biệt hóa

Tác giả	CLCT	Cách tiếp cận	Lý thuyết tương tự
	dẫn đầu	sản phẩm	Porter ([127], 1986)
	Chiến lược thân thiết khách hàng	Cạnh tranh giữa trên mỗi quan hệ tối ưu với khách hàng	CLCT tập trung Porter ([127], 1986)
5. Hax and Wilde	Chiến lược sản phẩm tốt nhất	Cạnh tranh dựa trên sản phẩm giá rẻ, nhấn mạnh tính kinh tế của sản phẩm	Lý thuyết CLCT của Porter ([127], 1986)
	Chiến lược khách hàng	Cung cấp các sản phẩm tích hợp và tạo ra một chuỗi cung ứng hiệu quả trong phân phối sản phẩm	CLCT tập trung Porter ([127], 1986)
	Chiến lược chia sẻ, hợp tác thành công	Tạo ra những tiêu chuẩn cho phép các DN cạnh tranh trên cơ sở hợp tác cùng có lợi và cùng hướng tới khách hàng	Chiến lược kết hợp cả Gibert và Strebel ([89], 1989)
6. Chan và Reene ([74], 2005)	Chiến lược đại dương xanh	Tạo ra khoảng trống thị trường	Chiến lược kết hợp cả Gibert và Strebel ([89], 1989)
7. Wernefelt ([148], 1984), Sanchez và Heene ([134], 2004)	CLCT dựa trên các năng lực cạnh tranh	DN cần phải đạt được sự hợp tác hiệu quả giữa các bên liên quan thông qua cạnh tranh dựa trên năng lực được hình thành từ khả năng phối hợp, duy trì các nguồn lực cho phép DN đạt được các mục tiêu CLCT của mình trong thị trường năng động.	Chiến lược tăng trưởng của Ansoff([63],1965)

Nguồn: NCS tổng hợp

2.3. Nghiên cứu chiến lược cạnh tranh và tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp

2.3.1. Chiến lược cạnh tranh tổng quát và các năng lực cạnh tranh cấu thành chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp

2.3.1.1. Chiến lược cạnh tranh chi phí thấp

CLCT chi phí thấp đề cập đến lợi thế cạnh tranh thông qua việc định giá thấp hơn một cách đáng kể so với đối thủ cạnh tranh khác (Porter, [129], 1996). Điều này đạt được bằng cách giảm chi phí phát sinh trong sản xuất và phân phối để giảm giá chung của sản phẩm. CLCT chi phí thấp tìm cách giảm thiểu chi phí và kiểm soát toàn bộ chuỗi cung ứng của DN (El Kelety, [82], 2006). CLCT chi phí thấp đòi hỏi

mọi sự nỗ lực và tập trung vào việc cạnh tranh nhờ chi phí. Một DN áp dụng chiến lược CLCT chi phí thấp có lợi thế hơn so với đối thủ nhờ giá bán sản phẩm thấp hơn mà lợi nhuận vẫn được giữ nguyên, ngoài ra khi xảy ra chiến tranh về giá, DN theo đuổi chiến lược này sẽ giành được ưu thế cạnh tranh tốt hơn cũng như có quyền lực cao hơn so với nhà cung cấp và khách hàng. Tuy nhiên mục tiêu CLCT chi phí thấp khiến DN không tập trung vào việc tạo ra sự khác biệt hóa sản phẩm do vậy khó đáp ứng được sự thay đổi về thị hiếu của khách hàng.

Theo Baack và Boggs ([67], 2008), chi phí thấp chủ yếu được tạo ra không chỉ dựa vào hiệu quả mà là bắt nguồn từ nhiều năng lực cạnh tranh khác nhau của DN: tính kinh tế theo quy mô, nguyên vật liệu, năng suất lao động, marketing, nhân sự...

Porter ([126], 1980, tr.139) đã đưa ra quan điểm “Chiến lược chi phí thấp là CLCT với các sản phẩm cùng tiêu chuẩn với giá thấp giúp DN đạt được hiệu quả tối ưu”. “Đây là một trong những phương thức hiệu quả giúp DN thành công trong việc xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững thông qua khả năng cắt giảm và kiểm soát chi phí sản xuất. Sử dụng công nghệ, tính kinh tế theo quy mô, đường cong kinh nghiệm và quy trình sản xuất phù hợp kết hợp với kiểm soát chi phí hành chính để đạt được lợi thế chi phí từ đó giúp DN đạt được hiệu quả kinh doanh cao” (Hansen và cộng sự, [92], 2015, tr.54). Một DN theo đuổi chi phí thấp đòi hỏi phải áp dụng các phương pháp phân bổ nguồn lực khác nhau để đạt được kết cấu chi phí thấp, tăng quy mô, cải tiến quy trình, đảm bảo chất lượng và tiêu chuẩn sản phẩm, kiểm soát chi phí gián tiếp (Banker và cộng sự, [68] 2014). Không giống như các DN triển khai CLCT khác biệt hóa đầu tư vào phát triển sản phẩm dịch vụ để lợi đạt được lợi thế cạnh tranh, các DN áp dụng CLCT chi phí thấp tập trung vào năng lực quản lý hiệu quả, giám sát quá trình chi tiêu, linh hoạt để tận dụng được lợi thế cạnh tranh thậm chí là chấp nhận hoạt động thuê ngoài để có được mức chi phí tối ưu, làm suy giảm sức cạnh tranh về giá của đối thủ cạnh tranh (Barney, [69], 1991).

Chiến lược này mang lại hiệu quả cho DN bằng cách phát triển năng lực sản xuất các sản phẩm tiêu chuẩn hóa nhờ tính kinh tế theo quy mô và đường cong kinh nghiệm, vừa kết hợp với năng lực tham gia chuỗi cung ứng của ngành để thiết lập hoạt động sản xuất hiệu quả, phân phối cũng có thể giúp cho DN đạt được lợi thế về chi phí (Porter, [129], 1996). Một cách khác để giúp DN đạt được chi phí tối thiểu là thông qua năng lực chủ động và kiểm soát nguyên vật liệu (Flynn và cộng sự, [85], 1995), sản phẩm hoặc quá trình một cách có hệ thống, các năng lực được phối kết hợp đồng đều trong công tác dự báo nhu cầu, lên kế hoạch và quản lý kho hàng hiệu quả (Swink và Nair, [139], 2007). Huo và cộng sự ([96], 2014, tr.373) cũng nhấn mạnh “Hiệu quả CLCT chi phí thấp có thể đạt được thông qua hiện đại hóa, cơ giới hóa các máy móc thiết bị của DN, tính kinh tế nhờ quy mô và áp dụng đường cong kinh nghiệm”.

Mahdi và Geogre ([113], 2015, tr.175) cho rằng “Một DN theo đuổi CLCT chi phí thấp thường tạo ra các sản phẩm có mức chất lượng vừa phải với các tính năng tiêu chuẩn theo thứ tự ưu tiên của nhu cầu khách hàng để đạt được lợi thế cạnh tranh và tối đa hóa thị phần. Loại hình chiến lược này có khả năng thu hút được một lượng lớn khách hàng tiêu dùng sản phẩm của DN”.

DN triển khai CLCT chi phí thấp thành công do có khả năng đạt được mức chi phí thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh một cách bền vững. Điều này có được là do các hoạt động giảm chi phí phát sinh trong sản xuất, phân phối để giảm giá sản phẩm. Ở những thị trường có sự kiểm soát giá cả, mục tiêu này vẫn có thể thực hiện thông qua tự động hóa, tính linh hoạt và cải thiện sản xuất từ đó loại bỏ chi phí thừa. Tuy nhiên, khi một DN định giá thấp mà không kiểm soát chi phí sẽ làm cho DN cạn kiệt về nguồn lực và mất khả năng chi trả cũng như cạnh tranh trên thị trường (Woodruff, [151], 2007). Jiri và Petr ([99], 2013) cũng chỉ ra rằng, CLCT chi phí thấp sẽ mất dần hiệu quả nếu nguồn tài chính và khả năng tiếp cận các nguồn tài chính của DN bị suy giảm do không còn đủ sức đáp ứng nhu cầu về giá thấp đối với cả khách hàng hiện tại và khách hàng mới.

Nghiên cứu của Lester ([110], 2009) cũng nhấn mạnh điều làm nên thành công của các DN triển khai CLCT chi phí thấp là năng lực ổn định tài chính và tinh gọn cơ cấu tổ chức. Theo Baak và Bogg ([67], 2008) để chiến lược giảm chi phí thành công mà không làm thay đổi tích cực hoặc tiêu cực chất lượng sản phẩm, DN lựa chọn CLCT chi phí thấp cần thực hiện chính sách nguyên vật liệu tốt để giảm chi phí, hạn chế các thương hiệu cá nhân để giảm chi phí quảng cáo đồng thời tập trung cho một thương hiệu lớn để tận dụng tính kinh tế nhờ quy mô.

2.3.1.2. Chiến lược cạnh tranh khác biệt hóa

Khác biệt hóa là một trong những CLCT quan trọng của DN trong cạnh tranh (Allens và Helms, [132], 2006). Theo Day ([79], 1990) một DN triển khai CLCT khác biệt là DN tự phân biệt chính nó với các đối thủ cạnh tranh ở một giá trị nào đó cung cấp cho khách hàng. Dess và Davis ([80], 1984) cho rằng sự khác biệt là khi một DN cố gắng để làm cho sản phẩm/ dịch vụ hấp dẫn hơn đối với khách hàng so với đối thủ cạnh tranh, do đó có khả năng áp đặt một mức giá cao hơn. Như vậy, sự khác biệt là có liên quan với việc tạo ra một sự độc đáo cho khách hàng. Porter ([128], 1985) chỉ ra rằng CLCT khác biệt hóa có thể được giải thích dựa trên sự khác biệt thông qua công nghệ, thương hiệu, phân phối, chất lượng hoặc đổi mới. CLCT khác biệt hóa liên quan đến việc phát triển những điểm mạnh mà có thể cung cấp cho một DN một lợi thế về sự khác biệt trên đối thủ cạnh tranh khác.

Sự khác biệt đã được áp dụng trong nhiều ngành công nghiệp và ngày càng có xu hướng tăng lên, đặc biệt trong các ngành công nghiệp mà chất lượng sản phẩm quyết

định nhiều đến sự thành công của DN. CLCT khác biệt hóa cũng được dựa trên việc thuyết phục khách hàng rằng một sản phẩm ưu việt hơn sản phẩm của đối thủ cạnh tranh và đặt trọng tâm là việc tạo ra giá trị thông qua tính độc đáo, trái ngược với chi phí thấp. Các DN thực hiện CLCT khác biệt hóa như chất lượng sản phẩm và sự độc đáo thường đạt được tốc độ tăng trưởng cao nhất. Tuy nhiên tính hiệu quả của CLCT khác biệt hóa phụ thuộc vào khả năng của DN có thể cân bằng lợi ích sản phẩm và giá thành sản phẩm cho khách hàng liên quan đến năng lực marketing của DN.

Theo Mukkhamad và Akira ([118], 2011), CLCT khác biệt hóa là khi DN cố gắng làm cho các sản phẩm, dịch vụ của mình hấp dẫn khách hàng hơn nhưng mức giá cũng cao hơn so với đối thủ cạnh tranh. Chiến lược này có thể được thực hiện thông qua phát triển một số năng lực cạnh tranh như: năng lực công nghệ, năng lực thương hiệu, định vị, năng lực thiết kế và năng lực đổi mới và luôn mang lại cho DN lợi thế hơn so với đối thủ cạnh tranh. Các DN áp dụng CLCT khác biệt hóa phải sở hữu được các sản phẩm sáng tạo và chất lượng cao bởi chỉ có sản phẩm sáng tạo mới có thể mở ra các cơ hội mới ở thị trường, đó là điều thiết yếu cho sự sống còn của DN (Porter, [128], 1985).

Một DN có thể phân biệt mình so với đối thủ nhờ sự sáng tạo, các chương trình xúc tiến hiệu quả và phát triển một thương hiệu mạnh (Li và Zhou, [111], 2010). Banker và cộng sự ([68], 2014) nhấn mạnh vai trò của thương hiệu trong việc phản ánh bản chất của CLCT, do đó các DN cần phải đầu tư phát triển thương hiệu để đáp ứng được kỳ vọng của khách hàng, đồng thời cũng cần phải có sự hiểu biết về niềm tin, thái độ, hành vi của khách hàng và đối thủ cạnh tranh để xây dựng thương hiệu uy tín, tạo ra lòng trung thành của khách hàng. Sáng tạo sản phẩm dịch vụ mới có thể là nguồn lợi thế cạnh tranh quan trọng giúp DN cải thiện được hiệu quả. Sản phẩm có thể mới về vị trí, không gian, thiết kế, tính năng, trưng bày chứ không chỉ đơn giản là mới về tính năng và công dụng do đó DN cần không ngừng phát triển sản phẩm mới để tạo ra sự khác biệt.

“CLCT khác biệt hóa thường đồng nghĩa với giá sản phẩm dịch vụ cao hơn so với đối thủ cạnh tranh nhưng điều này hoàn toàn hợp lý bởi nó phù hợp với các tính năng độc đáo, hệ thống phân phối nhanh chóng, chất lượng dịch vụ và các giá trị gia tăng mang lại cho khách hàng” (Hilman, [95], 2009). Một số DN lựa chọn CLCT khác biệt hóa dựa trên tính linh hoạt của sản phẩm như: sản phẩm chất lượng cao, sản phẩm có tính năng độc đáo, phân phối sản phẩm rộng rãi, đáp ứng thị trường nhanh chóng, giao hàng nhanh, dịch vụ hậu mãi hấp dẫn, giao hàng tin cậy cũng mang lại hiệu quả đáng kể cho các DN này.

Theo Porter ([125], 2008), các DN khác biệt hóa thường có các thế mạnh trong tiếp cận với công nghệ mới, hiện đại, nhân viên có tay nghề và sáng tạo, đội ngũ

bán hàng thông minh và giao tiếp tốt, uy tín của DN, chất lượng sản phẩm và sự đổi mới. Do đó muốn khác biệt, DN cần cung cấp các sản phẩm có chất lượng cao với hệ thống dịch vụ bán hàng tốt nhất (Auzair, [66], 2011).

2.3.1.3. Chiến lược cạnh tranh tập trung

Theo Porter ([125], 2008), CLCT tập trung theo đuổi một phân đoạn thị trường cụ thể thông qua lợi thế chi phí thấp hay sự khác biệt chứ không tham gia vào toàn bộ thị trường. Nó liên quan đến việc phân đoạn thị trường và định vị sản phẩm trên thị trường mục tiêu để mang lại lợi thế cạnh tranh cho DN. DN có thể chọn để tập trung vào một nhóm khách hàng đã chọn, sản phẩm, khu vực địa lý hoặc dịch vụ (Darrow và cộng sự, [78], 2001). DN triển khai CLCT tập trung phát triển thị phần thông qua các hoạt động trong một thị trường ngách, thị trường kém hấp dẫn hoặc bị bỏ qua bởi đối thủ cạnh tranh lớn hơn.

Một CLCT tập trung thành công phụ thuộc vào một phân đoạn thị trường mà DN lựa chọn đủ lớn để có tiềm năng tăng trưởng tốt, nhưng không quan trọng đối với đối thủ cạnh tranh lớn. CLCT tập trung có hiệu quả nhất khi khách hàng có sở thích khác nhau và khi các đối thủ cạnh tranh không khai thác.

Những bất lợi của chiến lược này đặt ra khó khăn với DN khi đoạn thị trường mà DN chọn quá nhỏ để có thể khai thác. CLCT tập trung khác với các CLCT khác ở chỗ trong khi chiến lược khác biệt và chiến lược chi phí các có một thị trường rộng và sự tập trung nhu cầu lớn thì CLCT tập trung lại chỉ có khả năng tiếp cận với một nhóm khách hàng nhỏ và luôn đòi hỏi DN làm rõ chi phí thấp hay khác biệt hóa.

Cấu trúc chi phí khác nhau trong các phân đoạn thị trường khác nhau cho phép một DN sử dụng CLCT tập trung. Trong khi đó, phân đoạn thị trường khác nhau cũng có khác nhau về mong muốn và nhu cầu. Vì vậy, một DN có cơ hội bằng cách thiết kế sản phẩm hoặc dịch vụ để đáp ứng nhu cầu khách hàng ở một phân đoạn thị trường cụ thể. Tập trung vào chi phí có thể khiến DN gặp khó khăn trong ngành kinh doanh nơi mà tính kinh tế nhờ quy mô đóng một vai trò quan trọng. Đó cũng là rủi ro chủ yếu bên cạnh hàng loạt các khó khăn mà DN phải đối mặt như thay đổi sở thích khách hàng và môi trường kinh doanh.

“CLCT tập trung thường phù hợp với nhu cầu xây dựng lợi thế cạnh tranh của DN nhỏ trên một thị trường hoặc phân khúc thị trường nhất định. Các DN tạo ra một thị trường thích hợp so với các đối thủ cạnh tranh lớn và cạnh tranh trên thị trường đó nhờ lợi thế chi phí thấp hoặc khác biệt hóa” (Ndung’u, [119], 2012, tr.49). Kamau ([101], 2013) chỉ ra rằng các DN áp dụng CLCT tập trung hoàn toàn có thể xác định vị trí hẹp trong phạm vi cạnh tranh hẹp, từ đó không gây chú ý đối với các đối thủ lớn và tập trung vào những đối tượng khách hàng trong ngành đó mà chưa được phục vụ hoặc đáp ứng nhu cầu tốt. Điều này giúp cho DN phòng thủ và

tránh được cạnh tranh trực tiếp. Porter ([128], 2008) nhấn mạnh chiến lược theo đuổi các phân khúc thị trường cụ thể và chuyên môn hóa một phân đoạn nhất định có thể dẫn DN tới thành công. Lựa chọn một sản phẩm, một nhóm khách hàng hoặc tuyến phục vụ nơi đường như không hấp dẫn hoặc bị bỏ sót bởi các đối thủ cạnh tranh là sự lựa chọn an toàn cho DN.

Các thị trường khác nhau đòi hỏi cấu trúc chi phí khác nhau cũng như nhu cầu mang tính khác biệt, do đó DN triển khai CLCT tập trung cần phải lợi dụng sự khác biệt này để tạo ra các sản phẩm riêng biệt, đặc thù nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Ngoài ra các phân khúc thị trường ngách luôn đòi hỏi DN có khả năng đưa vào các sản phẩm tương ứng với mức chất lượng và giá thành khác nhau. Đây cũng là yếu tố làm nên đặc thù của các DN theo đuổi định hướng CLCT tập trung. Darrow và cộng sự ([78], 2001) lại nhấn mạnh các DN triển khai CLCT tập trung phát triển năng lực nghiên cứu thị trường một cách đại trà, từ đó đưa vào kinh doanh hàng loạt các sản phẩm khác nhau, tập trung vào năng lực đầu tư hoạt động xúc tiến các sản phẩm, dịch vụ đó trên một thị trường nhất định để có thể giữ lại các sản phẩm thành công. Saif ([133], 2015) cũng đồng quan điểm khi cho rằng các chương trình xúc tiến tập trung vào khách hàng có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả CLCT tập trung của DN.

2.3.2. Tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp

2.3.2.1. Một số mô hình nghiên cứu tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp

Sự ảnh hưởng của CLCT tới hiệu quả kinh doanh của DN đã được phân tích trong một số nghiên cứu. Theo Porter ([126], 1980), các DN có một CLCT rõ ràng sẽ dễ dàng vượt qua DN không có chiến lược. Lập luận này là cơ sở cho các DN chủ động trong việc xây dựng CLCT cho mình. Các tài liệu về chiến lược đã xác định rõ một trong những điều kiện cần thiết cho sự thành công của một DN là vị thế cạnh tranh giúp DN ở vị trí dẫn đầu cũng như hiệu quả tài chính. Porter cũng cho rằng các CLCT tổng quát gồm CLCT chi phí thấp, CLCT khác biệt hóa và CLCT tập trung là những phương án chiến lược mà DN có thể áp dụng để cạnh tranh thành công, tuy nhiên hiếm có DN áp dụng cùng lúc nhiều loại hình CLCT khác nhau.

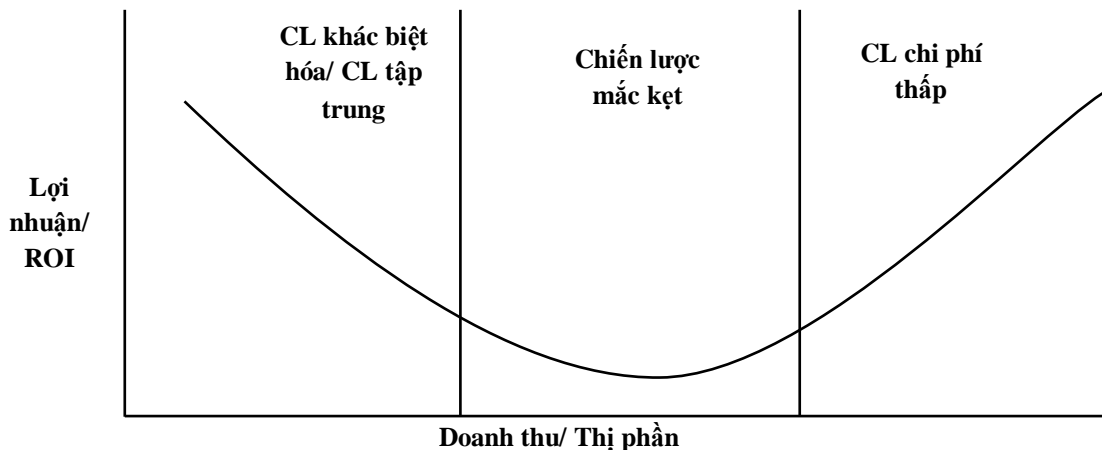
Dess và Davis ([80], 1984) cho rằng CLCT ít nhất cũng giúp cho các DN đạt được hiệu quả kinh doanh cao hơn so với các DN khác. Karnani (1984) lại đánh giá sự khác biệt về chi phí hoặc sự khác biệt về vị thế cạnh tranh giúp DN có được lợi nhuận cao hơn. White ([150], 1987) nhận định các đơn vị kinh doanh chiến lược của DN có khả năng đạt được lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI) cao hơn khi áp dụng CLCT chi phí thấp trong khi CLCT khác biệt hóa giúp DN tăng được doanh số bán nhờ có sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng quan trọng bên trong DN. Wright ([153], 1991) cho rằng DN áp dụng cả hai CLCT khác biệt hóa và CLCT chi phí

thấp đều mang lại hiệu quả kinh doanh cao nhất. Bush và Sinclair ([71], 1992) tiến hành nghiên cứu thực tế và cho biết các DN thành công trên thị trường đều là các DN kết hợp linh hoạt và thành công giữa CLCT chi phí thấp và CLCT khác biệt hóa. Yamin ([154], 1999) xem xét mối quan hệ giữa CLCT, lợi thế cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh từ đó đánh giá hiệu quả kinh doanh của DN thông qua chỉ tiêu lợi nhuận. Tehrani ([142], 2003) đưa ra quan điểm về sự tác động của năm loại CLCT (khác biệt hóa sản phẩm, chi phí thấp, khác biệt marketing, tập trung khác biệt hóa sản phẩm và tập trung chi phí thấp) lên từng khu vực địa lý là hoàn toàn khác nhau. Kaya ([104], 2004) nghiên cứu mối quan hệ giữa công nghệ sản xuất tiên tiến, CLCT và hiệu quả kinh doanh của danh nghiệp và cho thấy một chiến lược kép gồm cả chi phí thấp và khác biệt hóa mang lại hiệu quả kinh doanh cao.

Một số mô hình nghiên cứu về tác động của CLCT đến hiệu quả kinh doanh của DN bao gồm:

(1) Nghiên cứu của Porter ([126], 1980; [128], 1985) và Wright ([152], 1987)

Porter ([126], 1980) là một trong những nhà kinh tế học đầu tiên nghiên cứu về CLCT theo trường phái hiện đại với ba gợi ý CLCT điển hình cho các DN bao gồm: CLCT chi phí thấp, CLCT khác biệt hóa và CLCT tập trung. Đây cũng là một trong những tác giả đầu tiên nghiên cứu về tác động của CLCT đến hiệu quả kinh doanh của DN với những minh chứng về các DN không có CLCT hoặc CLCT không rõ ràng (hay còn gọi là chiến lược mắc kẹt) đều khiến cho các DN đạt mức lợi nhuận thấp, lượng khách hàng giảm sút. Điều này được thể hiện thông qua mô hình chữ U về mối quan hệ giữa CLCT và hiệu quả kinh doanh của DN, cụ thể ở đây được thể hiện qua doanh thu và lợi nhuận của DN.



Hình 2.1: Mối quan hệ giữa chiến lược cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp theo quan điểm của Porter

Nguồn: Porter ([126], 1980)

Porter ([126], 1980) cũng nhấn mạnh mỗi DN nên tập trung vào một CLCT nhất định vì khi áp dụng cùng lúc nhiều CLCT khác nhau đều phải đối mặt với những sự đánh đổi bao gồm: (1) Các DN sẽ mất đi tính nhất quán về thương hiệu và danh tiếng giữa các chiến lược do tính độc đáo, đặc biệt hay khác biệt của sản phẩm không đi cùng với khối lượng lớn và thị phần của DN; (2) Việc áp dụng các CLCT khác nhau đòi hỏi DN có sự bố trí về con người, kỹ năng, nguồn lực và công nghệ khác nhau; (3) Các CLCT mà DN theo đuổi có xu hướng phủ nhận lẫn nhau. Porter ([128], 1985) cũng đã chỉ ra DN khi áp dụng các CLCT khác nhau sẽ xây dựng cho mình chuỗi giá trị hay nói cách khác là một chuỗi các năng lực cạnh tranh khác nhau, cụ thể được thể hiện trong Bảng 2.2 dưới đây:

Bảng 2.2: Các năng lực cạnh tranh cấu thành chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp

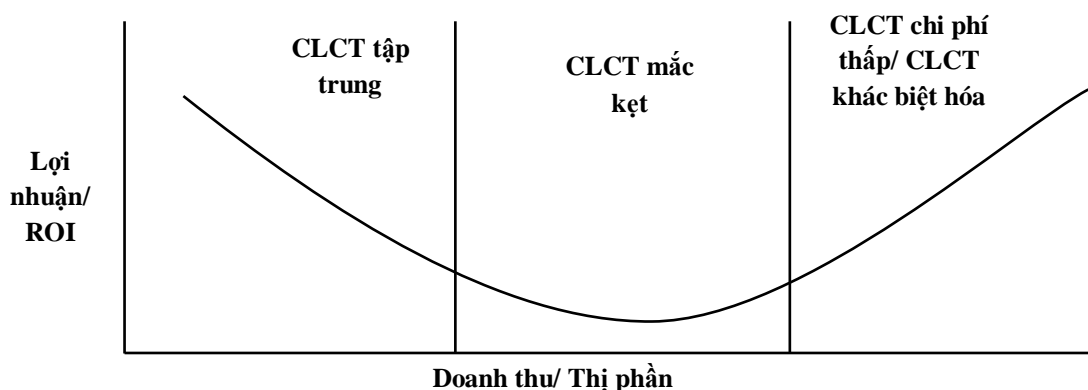
CLCT chi phí thấp	CLCT khác biệt hóa
Hoạt động bổ trợ	
<i>Cấu trúc hạ tầng của DN</i> - Năng lực quản trị hiệu quả giúp giảm chi phí sản xuất kinh doanh - Năng lực tiêu chuẩn hóa các hoạt động nhằm giảm chi phí	<i>Cấu trúc hạ tầng của DN</i> - Khả năng khuếch trương hình ảnh của DN - Nhà quản trị có khả năng xây dựng uy tín, danh tiếng cho DN
<i>Quản trị nguồn nhân lực</i> - Năng lực tuyển dụng nhân sự phù hợp và hiệu quả - Năng lực đào tạo và chuẩn hóa đội ngũ nhân viên	<i>Quản trị nguồn nhân lực</i> - Năng lực thu hút nhân tài và nhà khoa học - Năng lực đào tạo nhân viên định hướng khách hàng
<i>Phát triển công nghệ</i> - Năng lực ứng dụng công nghệ hiện đại nhằm tiết kiệm chi phí sản xuất kinh doanh - Quy trình sản xuất tối ưu	<i>Phát triển công nghệ</i> - Năng lực ứng dụng công nghệ quản trị nguyên vật liệu - Ứng dụng công nghệ mới
<i>Quản trị thu mua</i> - Khả năng tiếp cận nguồn nguyên liệu giá rẻ - Năng lực quan hệ với nhà cung cấp tốt	<i>Quản trị thu mua</i> - Thu mua nguyên liệu chất lượng cao - Sử dụng các nhà cung cấp uy tín
Hoạt động cơ bản	
<i>Hậu cần đầu vào</i> - Năng lực tiếp nhận hàng hóa hiệu quả	<i>Hậu cần đầu vào</i> - Năng lực quản trị nguyên vật liệu đầu vào đảm bảo chất lượng - Năng lực vận chuyển nhanh chóng đáp ứng nhu cầu sản xuất sản phẩm
<i>Tác nghiệp/ vận hành</i> - Khả năng giảm thiểu sản phẩm lỗi	<i>Tác nghiệp/ vận hành</i> - Khả năng thay đổi nhanh chóng và phù hợp về quy trình sản xuất

CLCT chi phí thấp	CLCT khác biệt hóa
	- Tỷ lệ sản phẩm lỗi thấp nhất
<i>Hậu cần đầu ra</i> - Năng lực giao hàng hiệu quả	<i>Hậu cần đầu ra</i> - Đáp ứng đơn hàng chính xác - Năng lực quản trị tồn kho
<i>Marketing bán hàng</i> - Năng lực truyền thông đa phương tiện - Năng lực quản trị doanh số theo thị trường	<i>Marketing bán hàng</i> - Năng lực sáng tạo trong hoạt động marketing - Năng lực quản trị quan hệ khách hàng
<i>Dịch vụ</i> - Khả năng hướng dẫn khách hàng sử dụng sản phẩm kỹ lưỡng nhằm giảm chi phí bảo dưỡng - Sử dụng một phương thức vận chuyển để giảm chi phí sửa chữa	<i>Dịch vụ</i> - Đáp ứng nhanh chóng và hiệu quả nhu cầu của khách hàng - Năng lực đáp ứng các yêu cầu sản phẩm thay thế cho khách hàng

Nguồn: Porter ([128], 1985)

Trong khi đó, chuỗi giá trị đối với DN tập trung vào các năng lực chủ yếu như: Năng lực cung cấp sản phẩm ở phân khúc thị trường giá thấp hoặc giá cao, năng lực thỏa mãn nhu cầu khách hàng ở phân khúc thị trường ngách...

Trên cơ sở phát triển lý thuyết về tác động của CLCT đến hiệu quả kinh doanh của DN, Wright ([152], 1987) đã lập luận rằng CLCT khác biệt hóa cũng giúp các DN có thể cải thiện về doanh thu và thị phần. Trong chiến lược này, DN thường tập trung cải tiến công nghệ và nâng cao chất lượng sản phẩm một cách đáng kể, điều này có tác động đến nhu cầu sản phẩm và có thể thúc đẩy tăng trưởng doanh thu và thị phần của DN. Từ đó tác giả đã điều chỉnh mô hình chữ U về mối quan hệ giữa CLCT và hiệu quả kinh doanh như Hình 2.2 dưới đây.



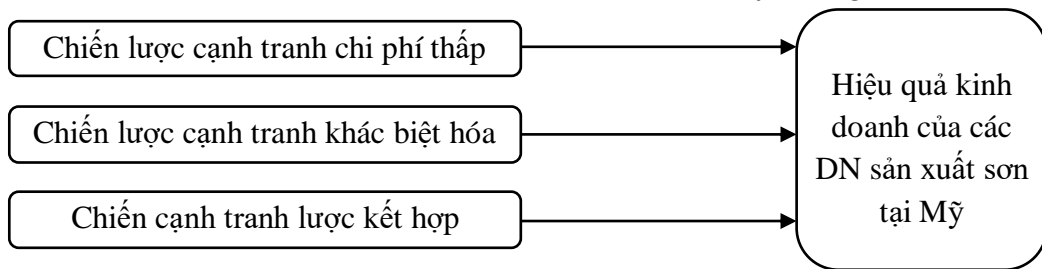
Hình 2.2: Mối quan hệ giữa chiến lược cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp theo quan điểm của Wright

Nguồn: Wright ([152], 1987)

Có thể thấy đây là những nghiên cứu tiên khởi về tác động của CLCT đến hiệu quả kinh doanh của DN, mở ra và làm rõ hơn nữa về vai trò và tầm quan trọng của CLCT đối với hoạt động quản trị nói riêng và hiệu quả kinh doanh của các DN nói chung.

(2) Mô hình nghiên cứu của Dess và Davis (1984)

Với mục tiêu xem xét tầm quan trọng của các CLCT tổng quát của Porter (1980) bao gồm CLCT chi phí thấp, CLCT khác biệt hóa và CLCT tập chung đối với DN, Dess và Davis ([80], 1984) đã thiết kế ba giai đoạn nghiên cứu trong đó, giai đoạn 1 nghiên cứu thực nghiệm về CLCT tại các DN trong ngành công nghiệp sản xuất sơn để nhận diện về CLCT tại các DN này. Giai đoạn 2, nhóm nghiên cứu sử dụng phương thức đánh giá chuyên gia để xem xét mức độ quan trọng của từng loại hình CLCT kết hợp với kết quả nghiên cứu thực địa. Giai đoạn 3, tác giả sử dụng phương thức điều tra các nhà quản trị tại các DN trong ngành kinh sơn nhằm hình thành các nhóm CLCT đồng thời phát triển các thang đo lường xem có sự khác biệt về hiệu quả kinh doanh của các DN khi theo đuổi các loại hình CLCT khác nhau hay không.



Hình 2.3: Mô hình nghiên cứu của nhóm tác giả Dess và Davis

Nguồn: Dess và Davis ([80], 1984)

Kết quả phát triển thang đo của Dess và Davis ([80], 1984) bao gồm: CLCT chi phí thấp (Khả năng quản trị hiệu quả, định giá cạnh tranh, nguồn nguyên liệu giá rẻ, đổi mới quy trình sản xuất, quản trị chất lượng sản phẩm, lao động có kinh nghiệm, khả năng phát triển sản phẩm hiện tại, danh tiếng của DN trong ngành, tiềm năng tăng trưởng thị trường). CLCT biệt hóa (Năng lực phát triển sản phẩm mới, thương hiệu nổi tiếng, năng lực đổi mới công nghệ marketing, năng lực quảng cáo, năng lực phân phối, năng lực quản trị thu mua, định hướng phát triển thu mua) và CLCT tập trung (Dịch vụ khách hàng, thương hiệu sản phẩm, khả năng phục vụ các phân khúc thị trường cụ thể, năng lực sản xuất các sản phẩm cá biệt, năng lực phát triển sản phẩm mới và năng lực cung ứng sản phẩm ở phân khúc thị trường giá cao). Hiệu quả kinh doanh (Tốc độ tăng trưởng doanh thu và ROA). Kết quả nghiên cứu trên 78 DN ngành sản xuất sơn tại Mỹ, cho thấy cả ba CLCT đưa vào nghiên cứu đều dẫn tới hiệu quả kinh doanh cao hơn so với các DN phát triển nhiều CLCT

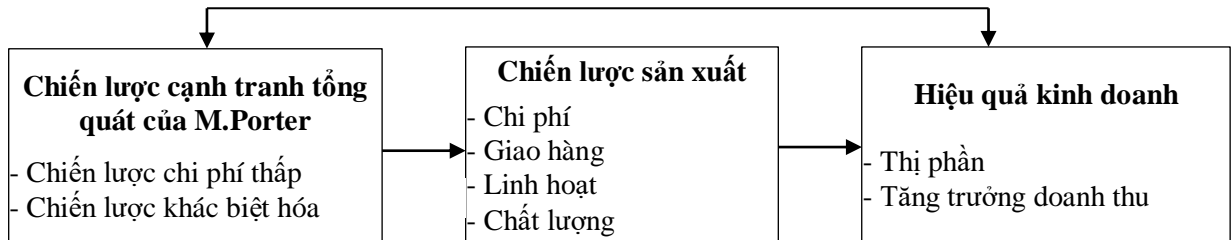
hoặc không có CLCT. Nghiên cứu cũng chỉ ra nhóm DN theo đuổi CLCT chi phí thấp đạt được ROA cao nhất, điều này bác bỏ một số nghiên cứu trước đây cho rằng điều kiện áp dụng CLCT chi phí thấp là thị phần cao. Các DN lựa chọn CLCT tập trung đạt mức tăng trưởng về doanh thu cao nhất nhưng chỉ số ROA lại thấp nhất và còn lại là các DN triển khai CLCT khác biệt hóa.

(3) Mô hình nghiên cứu của nhóm tác giả Kwasi và Moses ([108], 2007)

Trên cơ sở kế thừa các lý thuyết về CLCT nói chung và mối quan hệ giữa CLCT và hiệu quả kinh doanh của DN, Kwasi và Moses ([108], 2007) đã xây dựng mô hình nghiên cứu về CLCT của các DN ở Ghanaian, một quốc gia đang phát triển. Trong đó, tác giả đã xây dựng ba giả thuyết nghiên cứu: (1) Chiến lược sản xuất có ảnh hưởng đến CLCT của DN; (2) Chiến lược sản xuất có ảnh hưởng tích cực với hiệu quả kinh doanh của DN; (3) CLCT có ảnh hưởng tích cực với hiệu quả kinh doanh của DN và (4) Mức độ ảnh hưởng của CLCT đến hiệu quả kinh doanh lớn hơn so với mức độ ảnh hưởng của chiến lược sản xuất đến hiệu quả kinh doanh của DN. Tác giả tiếp cận loại hình CLCT theo quan của Porter ([126], 1980) đó là CLCT chi phí thấp và CLCT khác biệt hóa. Tác giả đã chi tiết và cụ thể hóa các tiêu chí đo lường CLCT của DN, trong đó CLCT chi phí thấp được đo lường bởi các tiêu chí: Giá cả sản phẩm cạnh tranh, khả năng tiếp cận nguồn nguyên liệu giá rẻ, khả năng cắt giảm chi phí sản xuất và khả năng cắt giảm chi phí vận hành của DN. CLCT khác biệt hóa được nhấn mạnh bằng các tiêu chí: Năng lực quảng cáo sản phẩm, khả năng sáng tạo, chất lượng sản phẩm tốt, hệ thống kênh phân phối; Năng lực đội ngũ bán hàng và Dịch vụ bán hàng. Chiến lược sản xuất được đo lường bởi các yếu tố: Chi phí sản xuất, tính linh hoạt, khả năng giao hàng và chất lượng. Hiệu quả kinh doanh được đo lường thông qua: Thị phần và tăng trưởng doanh số. Với mẫu nghiên cứu bao gồm 126 DN hoạt động trong các ngành kinh doanh khác nhau (Dệt may, nhựa, da giày, gỗ...), kết quả nghiên cứu thu được đã chỉ ra có mối quan hệ ảnh hưởng tích cực giữa chiến lược sản xuất và hiệu quả kinh doanh của các DN sản xuất ở Ghanaian đồng thời cũng nhấn mạnh CLCT cũng giúp các DN này được cải thiện đáng kể hiệu quả kinh doanh.

Có thể thấy mô hình nghiên cứu của Kwasi và Moses ([108], 2007) đã nghiên cứu được một cách cụ thể về mối quan hệ của CLCT với chiến lược sản xuất và hiệu quả kinh doanh của DN. Từ đó nhấn mạnh được về vai trò và tầm quan trọng của CLCT đối với hiệu quả kinh doanh của các DN đang hoạt động ở một quốc gia có nền kinh tế đang phát triển như Ghanaian. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu này mới chỉ chỉ ra được sự ảnh hưởng của các CLCT đến hiệu quả kinh doanh mà chưa làm rõ được sự

ảnh hưởng của từng yếu tố cấu thành CLCT đến hiệu quả kinh doanh của DN. Mặc khác, các biến quan sát trong mô hình còn khá nhỏ và chưa có tính chi tiết.

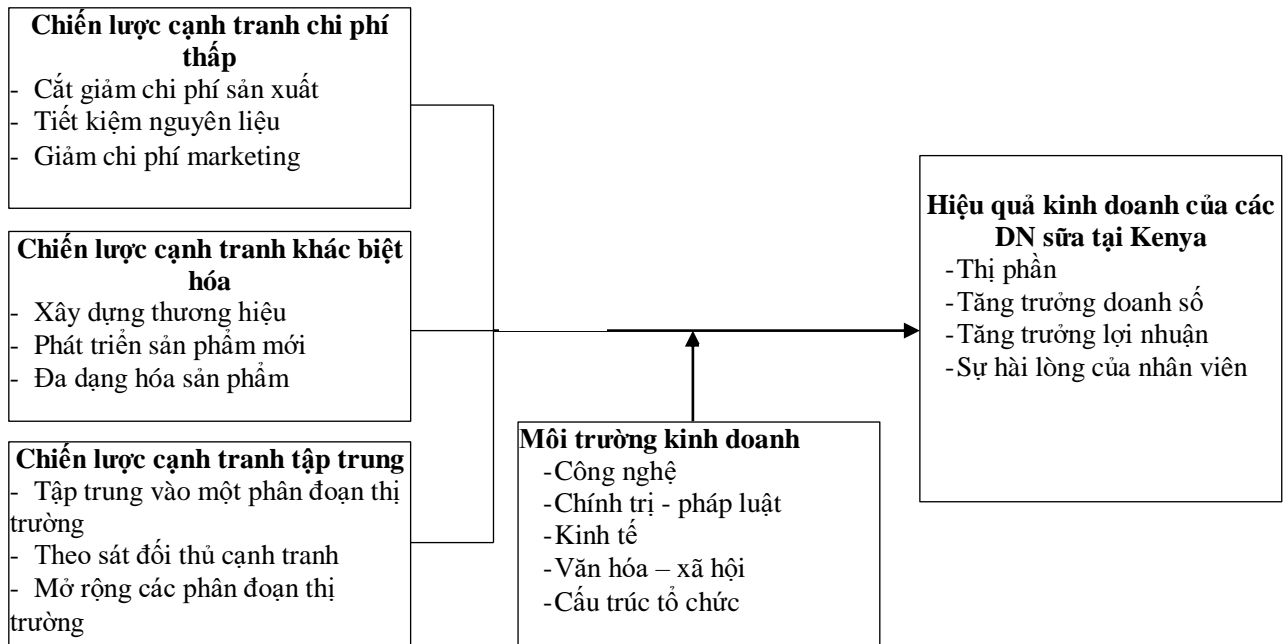


Hình 2.4: Mô hình nghiên cứu của Kwasi và Moses

Nguồn: Kwasi và Moses ([108], 2007)

(4) Mô hình nghiên cứu của Maluku ([114], 2013)

Trong nghiên cứu ảnh hưởng của CLCT đến hiệu quả kinh doanh của các DN ngành sữa tại Kenya, Maluku ([114], 2013) đã xây dựng mô hình nghiên cứu, các giả thuyết nghiên cứu với 4 biến độc lập là CLCT chi phí thấp, CLCT khác biệt hóa, CLCT tập trung và môi trường kinh doanh có ảnh hưởng tới biến phụ thuộc là hiệu quả kinh doanh của DN. Tác giả đã phát triển thang đo đo lường CLCT chi phí thấp bao gồm: khả năng cắt giảm chi phí sản xuất, khả năng tiết kiệm nguyên liệu và khả năng cắt giảm chi phí marketing của DN. Tiếp đến CLCT khác biệt hóa nhấn mạnh: thương hiệu DN, khả năng phát triển sản phẩm mới và khả năng đa dạng hóa sản phẩm. CLCT tập trung chú trọng khả năng theo sát đối thủ cạnh tranh của DN và khả năng mở rộng các phân đoạn thị trường. Môi trường chiến lược đề cập đến các yếu tố: Chính trị - pháp luật, công nghệ, văn hóa – xã hội... Cuối cùng, hiệu quả kinh doanh được đo lường thông qua: thị phần, doanh thu, lợi nhuận và sự thỏa mãn của nhân viên. Tác giả đã sử dụng công cụ điều tra các nhà quản trị cấp cao và cấp trung của 27 DN ngành sữa với tổng cộng số phiếu thu về là 236 phiếu. Sau khi đưa vào phân tích, kết quả phân tích hồi quy cho thấy, các loại hình CLCT (CLCT chi phí thấp, CLCT khác biệt hóa và CLCT tập trung) và các yếu tố môi trường kinh doanh đều có ảnh hưởng tích cực với hiệu quả kinh doanh của DN sữa tại Kenya. Trong đó CLCT chi phí thấp có mức độ ảnh hưởng đáng kể nhất và có khả năng giúp DN cải thiện hiệu quả kinh doanh tốt nhất, tiếp đến là CLCT chi phí thấp sau đó đến CLCT tập trung và CLCT khác biệt hóa. Ngoài ra nghiên cứu cũng chỉ ra mức độ tác động không tích cực của nhân tố môi trường kinh doanh đến hiệu quả kinh doanh của các DN sữa tại Kenya, cụ thể môi trường kinh doanh càng biến động mạnh sẽ dẫn đến hiệu quả hoạt động kinh doanh bị giảm sút và ngược lại.

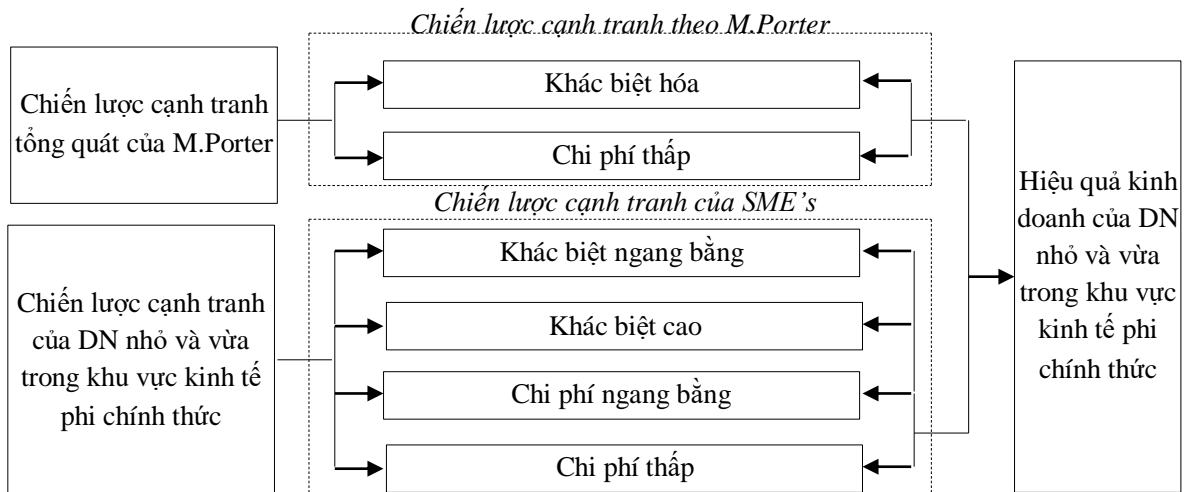


Hình 2.5: Mô hình nghiên cứu của Maluku

Nguồn: Maluku ([114], 2013)

(5) Mô hình nghiên cứu của Ogot ([112], 2014)

Để nghiên cứu về mối quan hệ giữa các CLCT tổng quát và hiệu quả kinh doanh của các DN nhỏ và vừa ngành thực phẩm đang hoạt động trong khu vực kinh tế phi chính thức tại Nairobi, Ogot (2014) đã phát triển và mở rộng các CLCT theo quan điểm của Porter ([127], 1986) trước đây thành 4 loại hình chiến lược nhỏ hơn bao gồm: Chiến lược khác biệt ngang bằng, chiến lược khác biệt cao, chiến lược chi phí ngang bằng và CLCT chi phí thấp đồng thời xây dựng 4 giả thuyết nghiên cứu về mối quan hệ thuận chiều giữ các CLCT với hiệu quả kinh doanh của DN. Kết quả phát triển thang đo nghiên cứu đề tài cho thấy, thang đo chiến lược khác biệt ngang bằng gồm: năng lực phát triển sản phẩm mới, năng lực quản trị chất lượng sản phẩm, khả năng chuyên môn hóa lao động theo nhóm, khả năng giải quyết các vấn đề chung của DN và khả năng huy động tài chính của DN. Trong khi đó chiến lược khác biệt mức độ cao được thể hiện thông qua: xây dựng thương hiệu, khả năng chuyển giao công nghệ, khả năng liên kết, tăng cường kiểm soát chất lượng sản phẩm, năng lực ứng dụng và triển khai công nghệ mới. Tiếp theo là chiến lược chi phí ngang bằng với các tiêu chí: khả năng mua nguyên liệu số lượng lớn, năng lực quản trị mối quan hệ, năng lực tham gia đấu thầu, năng lực giải quyết các vấn đề chung. CLCT chi phí thấp nhất nhấn mạnh các tiêu chí chủ yếu sau: khả năng tiếp cận nguồn nguyên liệu giá rẻ, khả năng tiếp cận nguồn vốn vay ưu đãi, năng lực sản xuất, năng lực ứng dụng công nghệ hiện đại. Hiệu quả kinh doanh của DN được đánh giá trên các tiêu chí: tốc độ tăng trưởng doanh thu, tăng trưởng số lượng lao động và tốc độ tăng trưởng lợi nhuận.



Hình 2.6: Mô hình nghiên cứu của tác giả Ogot

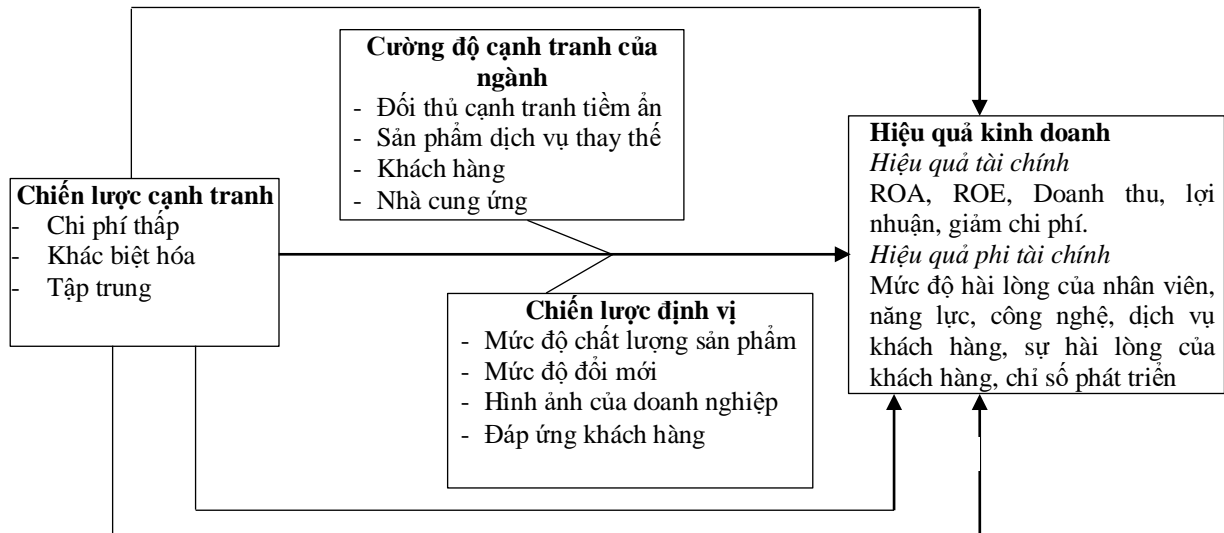
Nguồn: Ogot ([112], 2014)

Thông qua phương pháp nghiên cứu kết hợp định tính (case study) và phương pháp nghiên cứu định lượng (phân tích hồi quy đa biến) trên 238 mẫu nghiên cứu được thu thập từ các DN kinh doanh thực phẩm đang hoạt động trong khu vực kinh tế phi chính thức, kết quả cho thấy cả 4 CLCT đưa vào phân tích đều có mối quan hệ cùng chiều với hiệu quả kinh doanh của DN. Điều này nhấn mạnh các DN nhỏ và vừa vẫn có khả năng cải thiện hiệu quả kinh doanh nếu lựa chọn được phương thức cạnh tranh đúng đắn, mặt khác sự lựa chọn về CL cạnh tranh có xu hướng được mở rộng hơn so với trước đây. Kết quả phân tích cũng chỉ ra, định hướng CLCT khác biệt hóa cao và khác biệt hóa ngang bằng có khả năng mang lại hiệu quả kinh doanh tốt hơn so với các CLCT chi phí thấp do các DN nhỏ và vừa chưa đạt được tính kinh tế theo quy mô.

(6) Mô hình nghiên cứu của Caxton ([72], 2015)

Tác giả đã xây dựng mô hình nghiên cứu về tác động của CLCT (chi phí thấp, khác biệt hóa, tập trung) đến hiệu quả kinh doanh (hiệu quả tài chính – ROA, ROE, doanh thu, lợi nhuận, giảm chi phí/ hiệu quả phi tài chính – mức độ hài lòng của nhân viên, năng lực công nghệ...). Trong đó thang đo lường của từng yếu tố bao gồm: CLCT chi phí thấp 12 tiêu chí, CLCT khác biệt hóa 16 tiêu chí, CLCT tập trung 8 tiêu chí, hiệu quả kinh doanh của DN 8 tiêu chí, đo lường CLCT định vị cạnh tranh 4 tiêu chí và 9 tiêu chí đo lường cường độ cạnh tranh của ngành. Kết quả nghiên cứu cho thấy, các CLCT tổng quát có tác động theo các chiều hướng khác nhau đến hiệu quả kinh doanh của các DN nhà nước tại Kenya, trong đó CLCT tập trung có khả năng mang lại hiệu quả kinh doanh cao hơn các CLCT còn lại, tiếp đến là CLCT chi phí thấp. Còn lại CLCT khác biệt hóa được nhấn mạnh là không giúp cải thiện mà còn khiến cho hiệu quả kinh doanh của các DN này bị giảm sút. Ngoài ra, kết quả cũng đánh giá mối quan hệ của CLCT và hiệu quả kinh doanh chịu sự

ảnh hưởng của chiến lược định vị cũng như cường độ cạnh tranh của ngành mà DN đang tham gia. Điều này một lần nữa nhấn mạnh tùy theo từng thị trường, điều kiện của ngành kinh doanh mà sự ảnh hưởng và tác động của CLCT đến hiệu quả kinh doanh có sự khác biệt nhau.



Hình 2.7: Mô hình nghiên cứu của Caxton

Nguồn: Caxton ([72], 2015)

2.3.3.2. Mô hình nghiên cứu tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm

Qua nghiên cứu các lý thuyết, đánh giá tổng quan tài liệu và phân tích các mô hình nghiên cứu cho thấy một số vấn đề như sau:

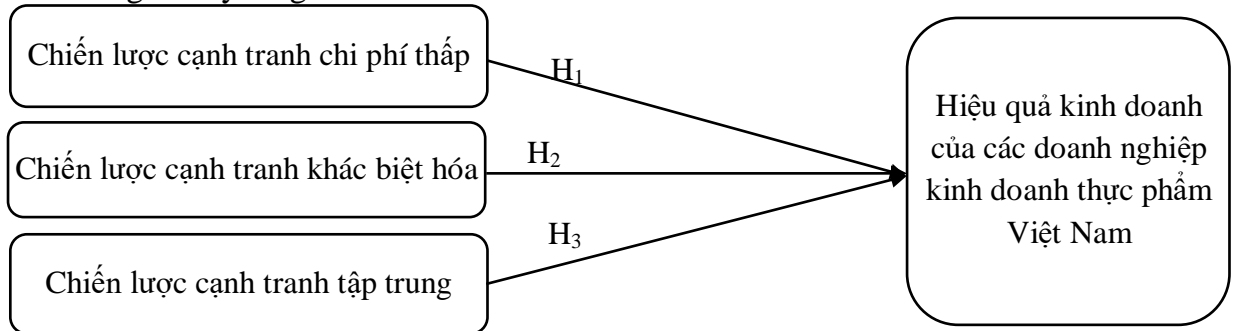
Thứ nhất, các nghiên cứu đều đã chứng minh được vai trò và khẳng định được tầm quan trọng của CLCT và nhấn mạnh đây là yếu tố có khả năng tác động làm cải thiện hiệu quả kinh doanh từ đó đóng góp vào sự thành công chung của DN.

Thứ hai, trong khuôn khổ khả năng và điều kiện của mỗi DN đặt trong bối cảnh cạnh tranh của ngành kinh doanh và sự tác động của các yếu tố môi trường đòi hỏi DN cần phải xác định được định hướng CLCT phù hợp trong bối cảnh tập trung chú trọng đầu tư để phát triển một số năng lực cạnh tranh mang tính cốt lõi.

Thứ ba, việc lựa chọn và triển khai CLCT đòi hỏi các DN phải có nền tảng, điều kiện phù hợp mới có khả năng mang lại thành công. Do đó, với từng định hướng CLCT, các DN cần phải xác định được đâu là năng lực cạnh tranh cốt lõi và triển khai các CLCT dựa trên các năng lực cạnh tranh cốt lõi đó.

Thứ tư, áp dụng và triển khai các định hướng chiến lược cạnh tranh đều giúp các DN cải thiện được hiệu quả kinh doanh của DN, tuy nhiên mức độ đóng góp, cải thiện về hiệu quả kinh doanh của các DN khi lựa chọn các CLCT khác nhau đều thể hiện mức độ khác nhau, tùy thuộc vào từng ngành kinh doanh.

Từ các kết quả nghiên cứu lý thuyết về tác động của CLCT đến hiệu quả kinh doanh của DN của M. Porter ([126], 1980; [127], 1985), Dess và Davis ([80], 1984), Wright ([152], 1987) và Ogot ([112], 2014), NCS xây dựng mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu của đề tài như sau:



Hình 2.8: Mô hình nghiên cứu tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Nguồn: NCS tổng hợp và phát triển

Các giả thuyết nghiên cứu của đề tài bao gồm:

Giả thuyết H₁: Chiến lược cạnh tranh chi phí thấp có tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

Giả thuyết H₂: Chiến lược cạnh tranh khác biệt hóa có tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

Giả thuyết H₃: Chiến lược cạnh tranh tập trung có tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

2.3.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp

2.3.3.1. Các yếu tố môi trường bên ngoài doanh nghiệp

(1) Môi trường vĩ mô

Môi trường vĩ mô là một tập phức hợp các yếu tố, điều kiện, lực lượng có khả năng ảnh hưởng đến CLCT và hiệu quả cạnh tranh của các DN. Phân tích tình thế môi trường vĩ mô thông qua mô hình PEST bao gồm các yếu tố sau:

+ Yếu tố kinh tế: Tình hình phát triển kinh tế ở cả hiện tại và tương lai đều có khả năng ảnh hưởng đến sự tồn tại, phát triển và thành công của DN, trong đó phải kể đến: Cán cân thương mại, tốc độ tăng trưởng kinh tế, lạm phát, lãi suất, thu hút đầu tư nước ngoài... Hoạt động trong bối cảnh nền kinh tế ở mỗi quốc gia khác nhau, đòi hỏi các DN phải theo dõi chặt chẽ xu hướng tăng trưởng và phát triển kinh tế để từ đó xây dựng được các phương án CLCT hiệu quả, phù hợp cũng như thích ứng tốt nhất đối với những biến động của nền kinh tế. Mọi sự thay đổi về kinh tế như lạm phát, lãi suất, tăng trưởng kinh tế đều có thể tạo những điều kiện tốt như thúc đẩy nhu cầu tiêu dùng hàng hóa, sức mua tăng, cải thiện hiệu quả kinh doanh của các DN cũng như tạo môi trường đầu tư hấp dẫn nhưng cũng có thể đẩy DN vào những thách thức nghiêm trọng

như khó kiểm soát giá cả sản phẩm, lãi suất cao dẫn đến chi phí sản xuất tăng làm cho sức cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của DN bị suy giảm.

+ Yếu tố chính trị - Pháp luật: Môi trường chính trị - pháp luật là điều kiện tiên quyết để hình thành và tạo lập một môi trường kinh doanh hấp dẫn. Tác động của yếu tố này được thể hiện thông qua: sự ổn định về chính trị, hệ thống luật, hệ thống tòa án, quan điểm và thái độ của chính phủ trong kinh doanh quốc tế... các quy định về cạnh tranh, kinh doanh và môi trường. CLCT của DN luôn chịu sự ảnh hưởng mạnh mẽ của các yếu tố thuộc môi trường chính trị - pháp luật. Điều này đòi hỏi các DN cần phải chủ động trong việc tiếp cận, cập nhật với những thay đổi, biến động từ đó tạo ra cơ chế đảm bảo cho sự phát triển trong dài hạn của DN.

+ Yếu tố văn hóa xã hội: Hoạt động cạnh tranh nói chung và CLCT của các DN luôn bị chi phối bởi các yếu tố văn hóa xã hội. Đây là tập hợp những yếu tố quyết định đến giá trị, niềm tin, thẩm mỹ, nhu cầu của khách hàng trên thị trường do đó mà nó có ảnh hưởng quan trọng đến CLCT của DN. Sự khác biệt trong xu hướng, thói quen tiêu dùng, tầng lớp xã hội, thu nhập, trình độ, khu vực địa lý luôn đòi hỏi các DN phải đa dạng hóa sản phẩm, không ngừng đổi mới sản phẩm để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng mục tiêu cũng như đưa ra các quyết định về cạnh tranh của DN trong tương lai.

+ Yếu tố công nghệ: Sự thay đổi, phát triển và trình độ khoa học công nghệ có khả năng làm thay đổi về cường độ cạnh tranh của các DN trong ngành kinh doanh, đây là yếu tố có tác động tới cả hai yếu tố đặc biệt quan trọng cấu thành nên lợi thế cạnh tranh của DN là chi phí sản xuất và chất lượng sản phẩm. Do đó sự phát triển về khoa học công nghệ có thể tạo cơ hội, tạo ra lợi thế cạnh tranh cho bất cứ DN nào có khả năng ứng dụng công nghệ mới, hiện đại vào quá trình sản xuất kinh doanh.

(2) Môi trường ngành

Việc phân tích ngành kinh doanh và thị trường được tiến hành thông qua mô hình 5 lực lượng điều tiết cạnh tranh của Porter ([127], 1985). Cụ thể như sau:

+ Đối thủ cạnh tranh hiện tại: Bao gồm các DN cùng sản xuất một sản phẩm hoặc một nhóm sản phẩm có khả năng thay thế cùng đáp ứng nhu cầu khách hàng. Để có thể cạnh tranh hiệu quả, các DN cần phải nắm được các thông tin về số lượng đối thủ cạnh tranh, sự đa dạng của các đối thủ cạnh tranh, xu thế phát triển và tăng trưởng của ngành cũng như hiểu được các đặc điểm của sản phẩm dịch vụ để có thể thiết lập được các CLCT phù hợp.

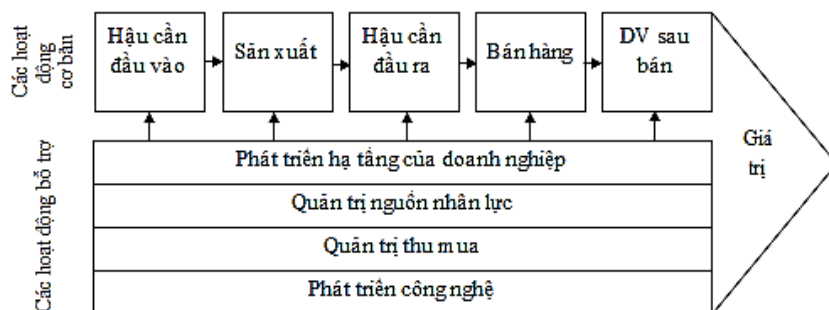
+ Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn đến từ các DN đã và đang có nhu cầu gia nhập vào một ngành kinh doanh mới. Sự gia nhập nhiều sẽ đe dọa đến thị phần của các DN hiện tại trong ngành và làm thay đổi về cường độ cạnh tranh trong ngành đó. Điều này đòi hỏi các DN hiện tại cần phải tự bảo vệ mình thông qua việc thiết lập các rào cản gia nhập mới như: Tính kinh tế nhờ quy mô, chi phí, chuyên biệt hóa sản phẩm...

+ Nhà cung cấp: Là các đơn vị cung ứng nguyên liệu và các yếu tố đầu vào cho DN và có mối quan hệ mật thiết với DN. Các đối tượng này có khả năng ảnh hưởng đến DN thông qua giá bán, chất lượng sản phẩm, dịch vụ mà họ cung ứng. DN cần phải xác định được các tiêu chuẩn, yêu cầu của các yếu tố đầu vào để có thể tìm kiếm, lựa chọn được các nhà cung cấp tốt nhất phục vụ cho quá trình sản xuất kinh doanh của DN. Những thay đổi từ phía nhà cung cấp cũng luôn có khả năng ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh và sức cạnh tranh của DN trên thị trường.

+ Sản phẩm thay thế: Đây là các sản phẩm cùng ngành hoặc đến từ các ngành kinh doanh khác nhưng có khả năng đáp ứng cùng loại nhu cầu khách hàng. Các sản phẩm này xuất hiện là do tiến bộ khoa học công nghệ, do nhu cầu khách hàng có sự thay đổi. Điều này đòi hỏi các DN phải chủ động trong việc định hướng và tạo ra các sản phẩm mới, kiểm soát tốt công nghệ để cạnh tranh hiệu quả hơn.

2.3.3.2. Các yếu tố môi trường bên trong doanh nghiệp

Chuỗi giá trị là một khái niệm được đưa ra bởi Porter ([127], 1985). Theo tác giả này, chuỗi giá trị là một tổng thể các hoạt động liên quan đến sản xuất và tiêu thụ một sản phẩm dịch vụ nào đó. Trong chuỗi giá trị diễn ra quá trình tương tác giữa các yếu tố cần và đủ để tạo ra một hoặc một nhóm sản phẩm. Các hoạt động phân phối, tiêu thụ sản phẩm theo một phương thức nhất định. Giá trị được tạo ra của chuỗi là tổng giá trị được tạo ra ở mỗi hoạt động trong chuỗi.



Hình 2.9: Chuỗi giá trị của doanh nghiệp

Nguồn: M. Porter ([127], 1985)

Porter ([127], 1985) chia chuỗi giá trị của DN thành hai nhóm hoạt động: hoạt động cơ bản và hoạt động hỗ trợ. Trong đó các hoạt động cơ bản thể hiện các hoạt động từ cung cấp nguyên vật liệu đầu vào, sản xuất lắp ráp sản phẩm, tiếp nhận lưu kho sản phẩm phân phối, khuếch trương sản phẩm và dịch vụ sau bán hàng. Các hoạt động cơ bản liên quan đến luồng hàng hóa di chuyển từ DN đến người tiêu dùng. Các hoạt động hỗ trợ tuy không trực tiếp liên quan đến việc tạo ra giá trị sử dụng cho sản phẩm, nhưng lại tham gia vào quá trình tạo lập và gia tăng giá trị cho các hoạt động cơ bản, trợ giúp cho các hoạt động cơ bản như: hoạt động quản trị thu

mua kiểm soát chất lượng của các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất để hạn chế phát sinh chi phí cho DN, hoạt động nghiên cứu và phát triển liên quan đến việc tạo ra các sản phẩm mới, công nghệ mới, cho phép giảm chi phí hoặc tạo ra các sản phẩm hấp dẫn, khác biệt. Hoạt động quản trị nhân lực đảm bảo DN sử dụng hợp lý nguồn nhân lực đang có để thực hiện hiệu quả công việc. Hạ tầng DN là cơ cấu tổ chức, hệ thống kiểm soát, văn hóa DN. Các yếu tố này đều góp phần tạo nên hiệu quả kinh doanh của DN.

2.4. Chiến lược cạnh tranh của một số doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm trên thế giới và bài học rút ra cho các doanh nghiệp Việt Nam

2.4.1. Chiến lược cạnh tranh của một số doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm trên thế giới

2.4.1.1. Công ty JBS (José Batista Sobrinho) – Braxin

Công ty JBS (José Batista Sobrinho) được thành lập vào đầu năm 1950 tại thành phố Anapolis của Braxin. Với tham vọng trở thành người dẫn đầu thị trường trong ngành kinh doanh thực phẩm tại Braxin và thế giới, JBS đã không ngừng mở rộng quy mô sản xuất thông qua việc thu tóm hàng loạt các thương hiệu thực phẩm của các quốc gia lân cận và mua lại 10 DN sản xuất và kinh doanh thịt khác trong nước. Đến nay, JBS đã trở thành DN sản xuất và chế biến thịt động vật lớn nhất thế giới với các hoạt động trên năm châu lục và phục vụ hơn 300.000 khách hàng trên 150 quốc gia. Lĩnh vực hoạt động chủ yếu của JBS là sản xuất và kinh doanh các sản phẩm từ thịt; chế biến thịt; xuất nhập khẩu các sản phẩm từ thịt (chủ yếu là thịt bò và thịt lợn)...

Định hướng CLCT rõ ràng, phù hợp với các điều kiện mà công ty đang sở hữu đã giúp cho JBS xây dựng được các năng lực cạnh tranh cốt lõi. Năng lực sản xuất tối ưu với qui mô lớn, công nghệ hiện đại cùng với hệ thống phân phối rộng khắp là các yếu tố quan trọng làm cải thiện hiệu quả kinh doanh của DN. Bảng 2.3 thể hiện một số hiệu quả kinh doanh chủ yếu của JBS giai đoạn 2013-2017.

Bảng 2.3: Một số chỉ số hiệu quả kinh doanh của JBS giai đoạn 2013-2017

Tiêu chí	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	TB GD 2013-2017
Doanh thu (triệu USD)	6.108,01	7.920,42	10.711,01	11.201,9	10.727,81	9.333,82
Tốc độ tăng trưởng doanh thu	22,80%	29,67%	35,23%	4,58%	-4,23%	17,59%
Tỷ số lợi nhuận ròng trên tài sản (ROA)	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Lợi nhuận (triệu USD)	73,53	158,21	337,19	139,72	166,96	175,12
Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận	31,18%	115,18%	113,12%	-58,56%	19,50%	42,08%
Tỷ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu (ROE)	1%	2%	5%	2%	3%	3%

Nguồn: Tính toán của NCS dựa trên báo cáo tài chính DN

Với mục tiêu trở thành người dẫn đầu trong ngành chế biến thịt bò tại Braxin và có được vị thế cạnh tranh tốt trên bản đồ ngành thực phẩm thế giới. Công ty đã lựa chọn là theo đuổi định vị cạnh tranh chi phí thấp, trên cơ sở đó JBS tập trung xây dựng một danh mục đa dạng các sản phẩm mang nhãn hiệu, tiện lợi và giá trị gia tăng, cùng với năng lực quản lý hiệu quả và linh hoạt đã giúp cho công ty cạnh tranh thành công. Công ty tập trung vào việc giảm chi phí, tăng hiệu quả hoạt động và thúc đẩy tăng trưởng ở cả thị trường trong nước cũng như trên toàn cầu. Nhờ CLCT đúng đắn JBS đã trở thành người dẫn đầu thị trường ngành chế biến thịt. JBS đã xây dựng và triển khai thành công CLCT trên cơ sở tập trung vào một số năng lực cạnh tranh cơ bản như sau:

Thứ nhất, công ty không ngừng mở rộng quy mô để tối ưu hóa sản xuất, giảm chi phí cố định để đạt được mức chi phí tối ưu. Hiện nay, công ty đang sở hữu 24 nhà máy, công ty con nằm rải rác ở nhiều quốc gia trong khu vực và trên thế giới.

Thứ hai, JBS xây dựng các cơ sở sản xuất tại các khu vực, quốc gia có thế mạnh trong lĩnh vực nông nghiệp, chăn nuôi, đồng thời nỗ lực xây dựng nguồn cung ổn định. Một mặt JBS đầu tư chăn nuôi để chủ động về nguyên liệu đầu vào, mặt khác thiết lập mối quan hệ với nhiều nhà cung ứng uy tín khác trong và ngoài nước để đảm bảo đáp ứng được về số lượng, chất lượng, giá thành của nguồn nguyên liệu đầu vào của JBS.

Thứ ba, JBS tập trung xây dựng hệ thống phân phối để phục vụ khách hàng trên khắp thế giới và làm giảm các các rủi ro liên quan đến các hạn chế về vệ sinh hoặc rào cản thương mại ở một số thị trường. Công ty có một mạng lưới phân phối rộng khắp với sự hỗ trợ của các trung gian bên ngoài, sự hiểu biết cao về các kênh bán buôn, bán lẻ và tổ chức, kế hoạch hậu cần tích hợp và trung tâm phân phối chiến lược; có kế hoạch tiếp tục phát triển và cải tiến hệ thống phân phối và hệ thống của mình trong mọi loại sản phẩm. Trong đó, công ty tăng cường tập trung vào hệ thống bán lẻ bán lẻ và các kênh bán hàng dịch vụ thực phẩm như các nhà hàng chứ không chỉ tập trung vào bán buôn và cửa hàng, như các siêu thị và nhà phân phối lớn.

Thứ tư, CLCT của JBS nhằm vào phát triển, dẫn dắt, mở rộng và tăng lợi nhuận một cách bền vững thông qua sản xuất các sản phẩm có nhiều giá trị gia tăng, có tính tiêu chuẩn hóa cao và mở rộng mạng lưới phân phối tại các thị trường nước ngoài cũng như trong nước. Ngoài ra, JBS đầu tư và ứng dụng công nghệ hiện đại nhằm tăng năng suất và giảm chi phí một cách hiệu quả.

2.4.1.2. Tập đoàn Mother Dairy - Ấn Độ

Safal là một DN thuộc tập đoàn Mother Dairy của Ấn Độ, được thành lập từ năm 1974 với danh mục đầu tư chính là chế biến và kinh doanh rau quả đông lạnh, nước ép trái cây, mứt và các loại thực phẩm chế biến từ rau quả khác. Safal cũng là

thương hiệu đầu tiên trong cũng là đơn vị dẫn đầu lĩnh vực chế biến rau quả của Ấn Độ từ những năm 1990. Hiện tại DN đang điều hành khoảng 400 cửa hàng bán lẻ ở Delhi, Noida, Ghaziabad, Faridabad, Gurgaon và 23 cửa hàng bán lẻ ở Bangalore, phục vụ hơn 1,5 nghìn khách hàng mỗi ngày. Safal cung cấp khoảng 120 nghìn tấn trái cây tươi và rau quả chế biến cùng với một loạt các sản phẩm giá trị gia tăng an toàn trên thị trường trong nước và nước ngoài. Safal xuất khẩu nho, chuối sấy, bột trái cây, rau quả đông lạnh cho hơn 40 quốc gia khác trên thế giới.

Có thể thấy Safal là một minh chứng điển hình cho sự thành công đối với DN mạnh dạn phát triển CLCT theo hướng nâng cao năng lực cạnh tranh. Nhờ năng lực phát triển sản phẩm, xây dựng chuỗi cung ứng sản phẩm, không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm và xây dựng thương hiệu, công ty đã xác lập được vị thế cạnh tranh vững chắc và phát triển bền vững trong ngành thực phẩm của Ấn Độ nói riêng và thế giới nói chung thể hiện thông qua tăng trưởng doanh thu bình quân đạt 26,35%, lợi nhuận 33,71%.

Bảng 2.4: Một số kết quả kinh doanh của Safal giai đoạn 2014-2017

Tiêu chí	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	TB GD 2014-2017
Doanh thu (triệu USD)	3.297	4.616	5.154	6.227	4.823,5
Tốc độ tăng trưởng doanh thu (%)	32,93%	40,01%	11,66%	20,82%	26,35%
Tỷ số lợi nhuận ròng trên tài sản (ROA)	9%	8%	12%	10%	9.75%
Lợi nhuận (triệu USD)	363	563	797	878	650.25
Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận (%)	28,01%	55,10%	41,56%	10,16%	33.71%
Tỷ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu (ROE)	9%	9%	13%	11%	10.50%

Nguồn: Tính toán của NCS dựa trên báo cáo tài chính DN

Để trở thành một trong những công ty kinh doanh rau quả lớn nhất thị trường Ấn Độ và là một công ty kinh doanh thực phẩm tầm cỡ thị trường quốc tế, trong thời gian qua Safal đã phát triển lợi thế và CLCT của mình trên cơ sở khác biệt hóa về chất lượng sản phẩm cung cấp cho thị trường. Nhờ những sự nỗ lực trong triển khai các phương thức cạnh tranh khác biệt hóa, công ty đã đạt được một vị trí cạnh tranh vững chắc trên thị trường. Sự thành công về CLCT của công ty phải kể đến những năng lực chủ yếu bao gồm:

Một là, DN được thừa hưởng sự thành công từ thương hiệu mẹ là Mother Dairy, đồng thời không ngừng phát triển thương hiệu con Safal với thông điệp

Happy Happy Happy People, cam kết mang lại hạnh phúc cung cấp các sản phẩm chất lượng cao, vệ sinh và đảm bảo chất lượng cao, là sức mạnh, sự khác biệt và di sản của thương hiệu qua nhiều năm.

Ba là, DN đã xây dựng thành công chuỗi cung ứng rau quả, trong đó giảm bớt trung gian và tinh giảm cấu trúc tổ chức để dễ dàng tiếp cận thị trường và khách hàng. Một trong những năng lực cốt lõi mạnh nhất của công ty là khả năng sản xuất, vận chuyển và cung cấp các sản phẩm để hồng đảm bảo chất lượng cao trên toàn thế giới. Chất lượng Safal bắt đầu ngay trên trang trại, và chất lượng đó được bảo quản và bảo vệ trong chuỗi cung ứng làm lạnh từ trang trại đến khách hàng. Mạng lưới lưu trữ lạnh trên toàn thế giới – tại trang trại, trên xe tải, nhà máy, trong container, trên tàu với một chuỗi cung ứng lưu trữ lạnh khép kín cho phép vận chuyển trên toàn thế giới các sản phẩm để hồng và là chìa khóa để tạo ra sản phẩm chất lượng.

Bốn là, Safal tập trung nhiều cho việc nâng cao chất lượng sản phẩm, từ việc đóng gói sản phẩm bằng các vật liệu an toàn, thường xuyên cải tiến về mẫu mã, trình bày sản phẩm đến đảm bảo về chất lượng, tính an toàn của sản phẩm ngay cả khi các sản phẩm phải di chuyển đến các thị trường quốc tế và thời gian bảo quản sản phẩm lâu hơn. Công ty triển khai hàng loạt các mô hình quản trị chất lượng hiện đại như IFS Food, KOSHER, ISO22000.

Năm là, không ngừng cải tiến và phát triển các sản phẩm mới trên nền tảng mang lại những gì tốt đẹp nhất cho khách hàng. Công ty đã phát triển nhiều dòng sản phẩm mới, thân thiện với môi trường, tốt cho sức khỏe người tiêu dùng và hướng tới chế độ dinh dưỡng cân bằng, lành mạnh cho khách hàng. Các sản phẩm tăng cường chất xơ, giàu vi sinh vật có lợi cho tiêu hóa hay xu hướng hữu cơ đã được công ty nắm bắt và triển khai tốt.

Trong nỗ lực của công ty hướng tới thành công trong cạnh tranh và nâng cao hiệu quả kinh doanh, Safal hình thành được một cơ chế mở về quản trị nguồn nhân lực để có khả năng xây dựng đội ngũ nhân sự trung thành và hiệu quả. Đồng thời, hướng công ty cạnh tranh hiệu quả nhờ sự tin cậy, chất lượng, sự đổi mới và chất lượng thời gian. Những nỗ lực này đã giúp cho công ty được công nhận là DN đứng thứ hai trong ngành công nghiệp tiêu dùng nhanh và cũng được xếp hạng thứ 39 trong Top 100 DN xuất sắc nhất của Ấn Độ.

2.4.1.3. *Tianyun – Trung Quốc*

TNHH Tianyun International Holdings là một công ty kinh doanh trái cây chế biến tại Sơn Đông, Trung Quốc. Được thành lập vào năm 2003, đến nay Tianyun là một trong 7 DN chế biến và kinh doanh hoa quả lớn nhất Trung Quốc với 3,2% thị phần. Công ty kinh doanh hơn 55 loại sản phẩm trái cây chế biến trong bao bì bằng kim loại có trọng

lượng tịnh từ 120 gram đến 5.000 gram. Tianyun cũng cung cấp các sản phẩm trái cây chế biến trong cốc nhựa với trọng lượng tịnh là 120 gram và 220 gram và các sản phẩm trái cây đã chế biến trong hộp thủy tinh chứa đầy trái cây và si-rô, nước hoặc nước trái cây làm trám, với trọng lượng tịnh từ 280 gram đến 880 gam. Trong năm 2014, doanh số bán trái cây chế biến chiếm 81,4% tổng doanh thu của công ty, trong khi trái cây tươi và các sản phẩm khác chiếm phần còn lại. Sản phẩm của công ty được đánh giá chất lượng cao, an toàn, lành mạnh, ngon, bổ dưỡng và thuận tiện cho người tiêu dùng.

Công ty đã có sự nỗ lực trong xây dựng và triển khai CLCT cho từng giai đoạn phát triển, và nỗ lực tập trung phát triển cho một số năng lực cạnh tranh quan trọng để tạo ra được cách thức cạnh tranh hiệu quả đồng thời nâng cao hiệu quả kinh doanh của công ty. Qua Bảng 2.5 cho thấy hiệu quả kinh doanh của công ty có được mức độ tăng trưởng đáng kể với tốc độ tăng trưởng doanh thu bình quân giai đoạn đạt 13,95%; lợi nhuận đạt 9,29%, ROA bình quân 2% và ROE là 3%.

Bảng 2.5: Một số kết quả kinh doanh của Tianyun giai đoạn 2014-2017

Tiêu chí	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	TB GD 2014-2017
Doanh thu (triệu USD)	64,88	80,23	94,71	108,05	86,97
Tốc độ tăng trưởng doanh thu		23,66%	18,04%	14,09%	13,95%
Tỷ số lợi nhuận ròng trên tài sản (ROA)	5%	2%	2%	1%	2%
Lợi nhuận (triệu USD)	1.29	1.40	1.87	1.79	1.59
Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận		8.52%	32.87%	-4.27%	9.28%
Tỷ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu (ROE)	8%	2%	2%	2%	3%

Nguồn: Tính toán của NCS dựa trên báo cáo tài chính DN

Bằng cách thực hiện một CLCT tập trung vào một phân đoạn thị trường nhất định và đáp ứng nhu cầu thị trường nhỏ, công ty đã và đang cố gắng phấn đấu để củng cố vị trí của mình trong ngành chế biến rau quả Trung Quốc. Để thực hiện được các mục tiêu CLCT tập trung vào khác biệt hóa, Tianyun là chủ yếu tham gia vào việc sản xuất và bán các sản phẩm trái cây đã chế biến. Công ty đã xây dựng mô hình bán hàng trực tuyến thông qua một nền tảng mua sắm trực tuyến của bên thứ ba (Tmall) tại Trung Quốc bán sản phẩm trái cây chế biến dưới thương hiệu riêng của mình.

Sự thành công của Tianyun trong cuộc chiến giành thị phần và duy trì vị thế cạnh tranh trong ngành là do công ty đã lựa chọn cho mình phương thức cạnh tranh hợp lý cũng như tập trung nỗ lực phát triển một số năng lực cạnh tranh then chốt bao gồm:

Thứ nhất, năng lực kiểm soát chất lượng sản phẩm nghiêm ngặt. Tianyun có một đội ngũ kiểm soát chất lượng để đảm bảo rằng các thủ tục kiểm soát chất lượng

là luôn song song trong quá trình sản xuất chế biến. Tianyun cũng duy trì các quy trình vệ sinh nghiêm ngặt, nhân viên của công ty được yêu cầu tuân thủ trong quá trình sản xuất. Tianyun đã được công nhận chất lượng với các bộ tiêu chuẩn BRC (A⁺), IFS Food, KOSHER, ISO 22000 đối với các cơ sở sản xuất, kiểm soát và quản lý chất lượng điều này thể hiện cơ sở vật chất và quy trình kiểm soát chất lượng đã đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế được công nhận và do đó Tianyun trở thành thương hiệu có uy tín trên thị trường .

Thứ hai, công ty hoạt động quanh năm mà không gặp trở ngại do tính thời vụ của trái cây. Tianyun mua nhiều loại trái cây tươi cho quá trình chế biến sản xuất. Công ty sử dụng các vật liệu đóng gói như hộp kim loại, cốc nhựa, hộp thủy tinh, màng đệm, nhãn, hộp và vật liệu bao gói trong quá trình sản xuất. Thời gian sản xuất trung bình cho các sản phẩm trái cây chế biến yêu cầu từ việc xử lý nguyên liệu thô đến kho chứa khoảng 4 giờ. Với khả năng sản xuất một loạt các sản phẩm trái cây chế biến từ trái cây tươi thu hoạch và có sẵn tại các mùa khác nhau trong năm, Tianyun có thể thực hiện sản xuất trong suốt cả năm mà không bị gián đoạn trong một số mùa nhất định do không đủ cung cấp một số loại trái cây tươi đồng thời cung cấp các sản phẩm trái cây chế biến khác nhau bao gồm dâu tây, mơ, đào, lê, táo, dứa và trái cây hỗn hợp. Các loại trái cây chế biến sản phẩm cho phép công ty đáp ứng các yêu cầu khác nhau của khách hàng, cung cấp khả năng phản hồi thay đổi sở thích của người tiêu dùng cuối cùng và cho phép Tianyun tiếp cận cơ sở khách hàng rộng hơn.

Thứ ba, công ty tăng cường nỗ lực phát triển sản phẩm theo định hướng thị trường để đáp ứng sở thích của người tiêu dùng. Tianyun có một nhóm nghiên cứu và phát triển thị trường chịu trách nhiệm cải tiến các sản phẩm hiện thời, phát triển các sản phẩm mới, giới thiệu hương vị mới và tăng cường công nghệ và hiệu quả sản xuất. Hãng có định hướng tăng doanh thu và thị phần thông qua việc phát triển sản phẩm liên tục, đồng thời có kế hoạch nâng cao hơn nữa vị trí của các sản phẩm hiện có và phát triển, ra mắt nhiều sản phẩm khác nhau nhằm mục tiêu theo chuỗi tại các nhóm khách hàng khác nhau, chẳng hạn như người tiêu dùng chung, trẻ mới biết đi, trẻ em và người già.

Thứ tư, kỳ vọng số lượng nhà phân phối sẽ tăng trong tương lai và giúp Tianyun tăng doanh thu nội địa của các sản phẩm mang thương hiệu riêng của mình. Công ty xem xét việc thiết lập mối quan hệ hiệu quả cũng như các biện pháp quản lý và giám sát các nhà phân phối và mạng lưới phân phối của mình tại Trung Quốc. Tianyun sẽ có thể thu thập thông tin bao gồm tình trạng tiêu thụ sản phẩm của DN, đối thủ cạnh tranh, sản phẩm và xu hướng thị trường. Tianyun cũng cung cấp cho các nhà phân phối thông tin về nghiên cứu và phát triển, chiến lược tiếp thị

và quảng cáo. Với hệ thống như vậy, công ty luôn ở vị trí tốt hơn để đáp ứng kịp thời với bất kỳ các vấn đề và nhu cầu của khách hàng trong nước.

Thứ năm, tăng nhận thức về thương hiệu riêng của Tianyun bằng cách tăng cường tiếp thị và quảng cáo nhằm tăng doanh thu nội địa dưới thương hiệu riêng của mình. Tianyun có kế hoạch quảng bá nhiều loại sản phẩm mang thương hiệu khác nhau và tăng cường các hoạt động quảng cáo qua truyền hình, internet, trưng bày tại cửa hàng, phương tiện in, biển quảng cáo ngoài trời, báo và tạp chí sẽ được tiến hành để nâng cao nhận thức của công chúng và công nhận thương hiệu riêng của DN.

2.4.1.4. *Dole Food – Mỹ*

Dole Food là DN kinh doanh thực phẩm được thành lập năm 1985 tại Hawaii. Đến nay Dole đã từng là một trong những DN chế biến và kinh doanh rau quả chất lượng cao lớn nhất trên thế giới với tổng tài sản gần 5 tỷ USD, doanh thu hàng năm đạt xấp xỉ 7 tỷ USD và sở hữu gần 40 ngàn nhân viên trong giai đoạn 2009 - 2010. Dole chế biến và cung ứng ra thị trường gần 200 sản phẩm các loại bao gồm: rau quả sấy, nước ép trái cây, trái cây tươi, sa lát đóng gói và rau quả tươi... Trước năm 2010, thương hiệu của Dole được khách hàng biết đến bởi chất lượng sản phẩm mà công ty cung ứng cho khách hàng luôn đạt tiêu chuẩn tốt nhất, giá cả cạnh tranh, an toàn vệ sinh thực phẩm, các chương trình tư vấn dinh dưỡng, dịch vụ khách hàng và các chương trình marketing ấn tượng. Số lượng người tiêu dùng sản phẩm của Dole trên toàn thế giới đã chứng minh được sự thành công và vị thế cạnh tranh của DN trong ngành thực phẩm trên toàn thế giới.

Sau năm 2010, công ty chuyển hướng CLCT một cách nhanh chóng, chỉ trong 3 năm từ định vị cạnh tranh khác biệt hóa công ty đã tiến hành tái cơ cấu và triển khai CLCT chi phí thấp. Sự thay đổi này kéo theo tình trạng giảm thiểu đầu tư cho truyền thông tới khách hàng về những thay đổi của công ty đặc biệt ở các thị trường truyền thống, khách hàng quen tiêu dùng các sản phẩm có giá và mức chất lượng cao khiến cho Dole gặp nhiều khó khăn trong kinh doanh. Mặt khác, Dole Food được biết đến với năng cạnh tranh là chất lượng sản phẩm tuyệt hảo, sản phẩm đa dạng, phong phú và luôn nhấn mạnh tính dinh dưỡng khi sử dụng sản phẩm. Tuy nhiên khi CLCT của công ty thay đổi đã làm mất đi các năng lực cạnh tranh này, thay vào đó sản phẩm được sản xuất đại trà, chủng loại sản phẩm bị hạn chế và hàng loạt các trường hợp phàn nàn của khách hàng về chất lượng sản phẩm, mức độ an toàn và vệ sinh thực phẩm trên một số thị trường ngày càng nhiều. Việc đưa ra các sản phẩm giá rẻ giúp Dole Food củng cố được danh tiếng và vị thế cạnh tranh của mình ở một số thị trường quốc gia đang phát triển ở khu vực châu Á và châu Phi, tuy nhiên thị trường châu Mỹ và châu Âu lại không mang lại hiệu ứng tích cực.

Hiệu quả kinh doanh của công ty trong giai đoạn 2014- 2017 ở Bảng 2.6 dưới đây cho thấy sự suy giảm một cách trầm trọng về cả doanh thu, lợi nhuận và hiệu quả kinh doanh tổng thể.

Bảng 2.6: Một số kết quả kinh doanh của Dole Food giai đoạn 2014-2017

Tiêu chí	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	TB GD 2014-2017
Doanh thu (nghìn USD)	518.601	494.692	450.738	445.556	477.397
Tốc độ tăng trưởng doanh thu	8,71%	-4,61%	-8,89%	-1,15%	-1,48%
Tỷ số lợi nhuận ròng trên tài sản (ROA)	2%	1%	2%	3%	2%
Lợi nhuận (nghìn USD)	8.434	6.265	5.778	6.002	6.620
Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận	3,01%	-25,72%	-7,77%	3,88%	-6,65%
Tỷ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu (ROE)	2%	1%	3%	6%	3%

Nguồn: Tính toán của NCS dựa trên báo cáo tài chính DN

Sau gần 2 thập kỷ thành công nhờ sự khác biệt về sản phẩm, Dole Food quyết định chuyển hướng CLCT theo định hướng CLCT chi phí thấp, hướng đến mục tiêu duy trì vị trí số 1 hoặc số 2 trên thị trường chế biến rau quả toàn cầu. Công ty thay đổi định hướng CLCT nhưng không thay đổi về các năng lực cạnh tranh phù hợp dẫn đến sự suy giảm về vị thế cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của công ty ở một số thị trường trọng điểm.

2.4.2. Bài học rút ra đối với các doanh nghiệp Việt Nam

Thứ nhất, các DN hoạt động kinh doanh trên thị trường luôn cần phải xây dựng và triển khai CLCT và phải xây dựng được các lợi thế cạnh tranh cụ thể trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt của ngành. Chỉ khi có tư duy rõ ràng về phương thức cạnh tranh, cách thức cạnh tranh và loại hình CLCT thì các DN kinh doanh thực phẩm mới có cơ hội để cải thiện và nâng cao hiệu quả kinh doanh của DN theo kinh nghiệm của Tyanium, Safal và JBS.

Thứ hai, mỗi DN kinh doanh thực phẩm luôn phải xác lập được các CLCT phù hợp cho từng SBU của DN trên nền tảng phát huy những năng lực cốt lõi, năng lực cạnh tranh để xác định được vị thế cạnh tranh trong ngành so sánh với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp trong cùng nhóm chiến lược. Bài học của Dole Foods, việc triển khai CLCT không dựa trên các năng lực cạnh tranh phù hợp sẽ khiến cho DN gặp khó khăn trong định vị cạnh tranh cũng như khiến DN suy giảm về hiệu quả kinh doanh.

Thứ ba, sự thành công của các DN kinh doanh thực phẩm cũng đòi hỏi các DN đa dạng hóa về các loại hình CLCT theo các nhóm chiến lược (chi phí thấp hoặc khác biệt hóa hay tập trung). Sự linh hoạt này giúp các DN kinh doanh thực phẩm tiếp cận được với khách hàng mục tiêu, củng cố được vị thế cạnh tranh trên thị trường cũng như định vị thương hiệu trong trái tim và tâm trí khách hàng.

Thứ tư, hầu hết các DN kinh doanh thực phẩm hiện nay đều hướng tới mục tiêu tăng trưởng bền vững, điều này được thể hiện thông qua hiệu quả kinh doanh của DN không ngừng được cải thiện và nâng cao. Do vậy, tất cả những lựa chọn về CLCT, cách thức cạnh tranh của DN đều tập trung vào mục tiêu quan trọng này.

Thứ năm, theo kinh nghiệm của Safal đối với các DN theo đuổi CLCT khác biệt hóa cần không ngừng phát triển sản phẩm mới, cải tiến chất lượng, cải tiến công nghệ mới và kiểm soát chặt chẽ quy trình sản xuất để đảm bảo an toàn thực phẩm. Kết quả của sự năng động này là tăng tính cạnh tranh, do đó cho phép DN cung cấp sản phẩm tốt nhất với giá cả hợp lý và để đạt được số lượng lớn nhất những người tiêu dùng ý thức về vai trò của họ với tư cách công dân và do đó đòi hỏi, thận trọng và chọn lọc. Trên thị trường mục tiêu, DN kinh doanh thực phẩm khác biệt cần cố gắng đẩy chuỗi giá trị và gần hơn với người tiêu dùng, qua đó xây dựng lòng trung thành của thương hiệu và thu được nhiều giá trị hơn từ mỗi sản phẩm được bán.

Thứ sáu, kinh nghiệm của Safal cũng nhấn mạnh DN triển khai CLCT chi phí thấp cần mạnh dạn đầu tư xây dựng chuỗi giá trị của DN kinh doanh thực phẩm theo hướng khép kín từ chăn nuôi đến sản phẩm cuối cùng, có thể kiểm soát tốt dịch bệnh, tồn dư kháng sinh hay có thể kiểm soát và truy xuất nguồn gốc xuất xứ sản phẩm để tạo lòng tin cho khách hàng. Ngoài ra, cần không ngừng cải tiến công nghệ sản xuất nhằm đáp ứng nhu cầu sản xuất và chất lượng sản phẩm phục vụ nhu cầu khách hàng. Mở rộng quy mô sản xuất, sử dụng công nghệ hiện đại trong nuôi trồng, chế biến và bảo quản sản phẩm nhằm mang đến cho khách hàng những sản phẩm tốt nhất và đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm.

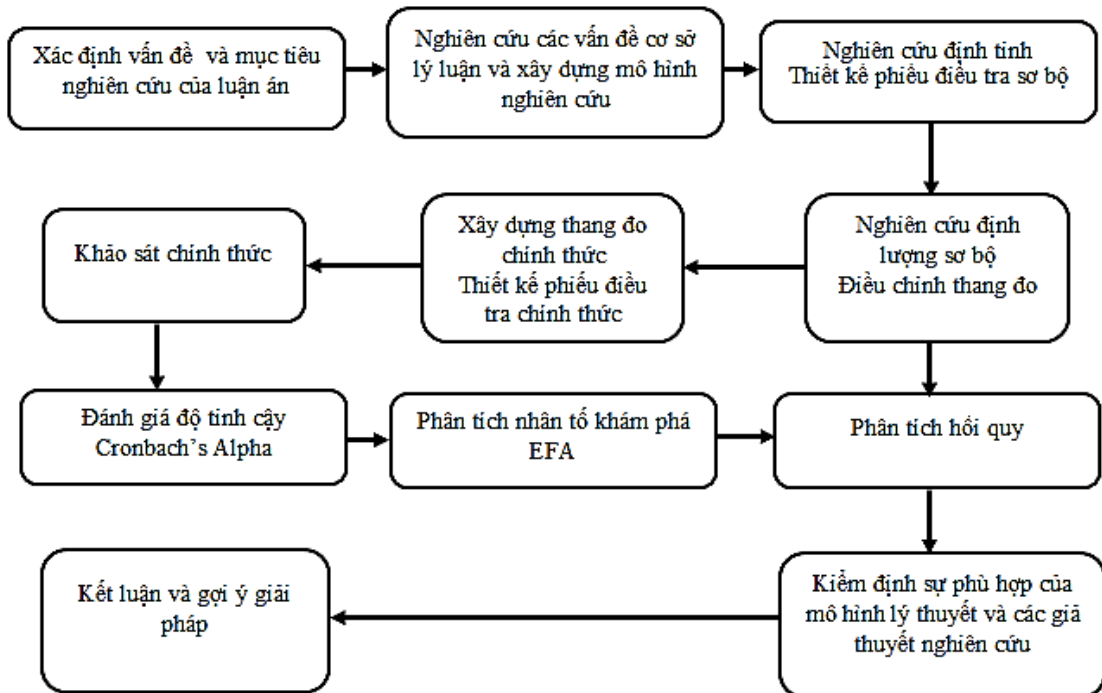
Cuối cùng, việc triển khai CLCT một cách nhanh chóng, không tính đến đặc tính về nhu cầu khách hàng ở thị trường truyền thống và không dựa trên nền tảng xây dựng và phát triển một số năng lực cạnh tranh quan trọng cốt lõi sẽ khiến các DN dễ bị rơi vào tình huống mắc kẹt. Kinh nghiệm của Dole Food cho thấy, triển khai CLCT kết hợp là sự lựa chọn cho phép DN đa dạng thị trường và khách hàng, tuy nhiên không xem xét kỹ lưỡng về đặc tính thị trường và năng lực cạnh tranh vốn có, DN dễ đánh mất đi lợi thế cạnh tranh trên thị trường mục tiêu.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Thiết kế nghiên cứu

3.1.1. Quy trình nghiên cứu

Nhằm triển khai nhiệm vụ nghiên cứu, quy trình nghiên cứu được chia thành hai giai đoạn như hình 3.1 dưới đây.



Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu

Nguồn: NCS đề xuất

Giai đoạn 1: Sau khi xác định vấn đề, mục tiêu nghiên cứu của đề tài và tiến hành hệ thống hóa cơ sở lý luận để xây dựng mô hình nghiên cứu. Công việc quan trọng tiếp theo là xây dựng hệ thống thang đo cho các CLCT thông qua nghiên cứu định tính để hình thành mẫu phiếu điều tra sơ bộ. Sau khi thiết kế và tiến hành điều tra sơ bộ, hệ thống thang đo được hiệu chỉnh để hình thành hệ thống thang đo chính thức và là cơ sở để thiết kế phiếu điều tra chính thức phục vụ nghiên cứu đề tài.

Giai đoạn 2: Sau khi tiến hành điều tra chính thức, kết quả điều tra được đưa vào định danh và kiểm định độ tin cậy của thang đo, đánh giá giá trị thang đo thông qua phân tích nhân tố khám phá EFA, cuối cùng là phân tích hồi quy, kiểm định sự phù hợp của mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu cũng như đưa ra các kết luận và giải pháp cho vấn đề nghiên cứu.

3.1.2. Mẫu nghiên cứu

Việc phân tích hồi quy đòi hỏi cơ cấu mẫu đủ lớn để đảm bảo độ tin cậy cần thiết của mô hình. Theo Hair ([91], 1998), kích thước mẫu phải được xem xét trong mối tương quan với số lượng các thông số ước lượng và nếu sử dụng phương pháp ML (maximum likelihood), kích thước mẫu tối thiểu phải là 100, tốt hơn là 150 và tỉ lệ quan sát (Observations)/biến đo lường (Items) là 5:1, nghĩa là 1 biến đo lường cần tối thiểu là 5 quan sát. Tabachnick và Fidel ([140], 2007) đã đưa ra công thức thường dùng để tính kích thước mẫu là $n \geq 50 + 8p$ (n: kích thước mẫu tối thiểu cần thiết; p: số biến độc lập trong mô hình). Với thiết kế nghiên cứu của luận án bao gồm 3 biến độc lập, 1 biến phụ thuộc và 24 biến quan sát do đó cơ cấu mẫu tối thiểu cho nghiên cứu tối thiểu là 120 mẫu (theo Hair, [91], 1998) và 74 mẫu (theo Tabachnick và Fidel, [140], 2007). Từ những căn cứ trên đây, NCS đã tiến hành phát ra 200 phiếu điều tra, thu về 130 phiếu đủ tiêu chuẩn đưa vào phân tích, như vậy là phù hợp với nghiên cứu.

Luận án sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện thông qua việc lấy danh sách và địa chỉ các DN thực phẩm trên địa bàn các tỉnh thành phố lớn trong cả nước. Nhờ sự trợ giúp của Viện Năng suất, Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam, Sở Công thương và Chi cục vệ sinh an toàn thực phẩm của một số tỉnh thành, NCS đã tiến hành điều tra trực tiếp các DN kinh doanh thực phẩm hoặc thông qua email. Thời gian tiến hành từ tháng 1/2017 đến tháng 8/2017. Kết quả số phiếu phát ra: 200, số phiếu thu về 141, số phiếu hợp lệ: 130 (Danh sách các DN tiến hành khảo sát – Phụ lục 11; Cơ cấu mẫu điều tra – Phụ lục 8).

3.1.3. Thang đo nghiên cứu

Giai đoạn nghiên cứu định tính nhằm khám phá và xây dựng thang đo nghiên cứu được thực hiện trong thời gian 3 tháng từ tháng 5/2016 đến tháng 9/2016. Cách thức tiến hành thông qua phỏng vấn lấy ý kiến chuyên gia, các nhà khoa học, các nhà quản lý nhằm làm sáng tỏ hơn nữa các nội dung nghiên cứu của đề tài, đặc biệt là các thang đo nghiên cứu. Từ kết quả nghiên cứu định tính phát triển thang đo thông qua lấy ý kiến chuyên gia, kết hợp kế thừa các biến quan sát đo lường các khái niệm nghiên cứu (bao gồm CLCT chi phí thấp, CLCT khác biệt hóa và CLCT tập trung) được phát triển từ các công trình nghiên cứu trước đây (Phụ lục 09) đã hình thành được các biến quan sát đo lường chính thức cho đề tài. Mỗi biến quan sát được xây dựng thành một phát biểu trong phiếu điều tra và được đo lường theo tầm quan trọng với thang đo Likert 5 bậc, trong đó 1- hoàn toàn không đồng ý và 5 – hoàn toàn đồng ý cụ thể như sau:

Bảng 3.1: Tổng hợp thang đo nghiên cứu đề xuất

Tiêu chí	Mã hóa thang đo	Biến quan sát
CLCT chi phí thấp	LC1 – LC8	(1) Năng lực quản trị của DN; (2) Năng lực định giá của DN; (3) Năng lực chủ động nguyên liệu đầu vào của DN; (4) Năng lực phân phối của DN; (5) Năng lực ứng dụng công nghệ sản xuất hiện đại của DN; (6) Năng lực tài chính của DN; (7) Năng lực sản xuất với quy mô lớn của DN; (8) Năng lực tiêu chuẩn hóa sản phẩm của DN
CLCT khác biệt hóa	DS1-DS10	(1) Năng lực đổi mới sáng tạo về sản phẩm của DN so với đối thủ cạnh tranh; (2) Năng lực khác biệt về dịch vụ khách hàng so với đối thủ cạnh tranh; (3) Năng lực phát triển chuỗi cung ứng nội bộ và tham gia chuỗi cung ứng ngành của DN; (4) Năng lực đổi mới sáng tạo về tổ chức; (5) Năng lực quản trị quan hệ khách hàng; (6) Năng lực thương hiệu của DN; (7) Năng lực quản trị chất lượng và an toàn sản phẩm của DN; (8) Năng lực truyền thông marketing sản phẩm của DN; (9) Năng lực trách nhiệm xã hội của DN; (10) Năng lực đổi mới và sáng tạo quy trình công nghệ mới trong sản xuất kinh doanh của DN
CLCT tập trung	FS1-FS7	(1) Năng lực nghiên cứu thị trường và định vị sản phẩm; (2) Năng định hướng cạnh tranh; (3) Năng lực cung ứng sản phẩm ở phân khúc thị trường sản phẩm giá cao (hoặc giá thấp); (4) Năng lực marketing phân biệt cho từng phân khúc thị trường của DN; (5) Khả năng đáp ứng các nhu cầu cá biệt của khách hàng; (6) Năng lực phát triển thị trường mới của DN; (7) Năng lực đa dạng hóa sản phẩm của DN.
Hiệu quả kinh doanh của DN	PB1-PB6	(1) Tốc độ tăng trưởng doanh thu; (2) Tỷ số lợi nhuận ròng trên tài sản (ROA); (3) Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận; (4) Tỷ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu (ROE); (5) Hiệu quả kinh doanh tổng thể; (6) Thị phần

Nguồn: NCS tổng hợp

3.1.4. Xây dựng bảng câu hỏi

Bảng câu hỏi phục vụ điều tra, thu thập dữ liệu của đề tài được sử dụng trong nghiên cứu chủ yếu sử dụng thang đo quãng và thang đo định danh. Thang đo quãng Likert 5 điểm nhằm đo lường mức độ đồng ý của người trả lời đối với các phát biểu quy định từ hoàn toàn không đồng ý đến hoàn toàn đồng ý. Thang đo định danh sử dụng nhằm mô tả đặc điểm mẫu nghiên cứu.

Bảng câu hỏi chia thành 4 phần chính: Phần thông tin chung; Phần phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến CLCT và hiệu quả kinh doanh của DN; Phần đánh giá chiến lược định vị cạnh tranh của DN; Phần đánh giá thực trạng CLCT và đánh giá hiệu quả kinh doanh của DN. Các câu hỏi được đánh giá trên thang đo 5 mức độ trong đó 1 – Hoàn toàn không đồng ý đến 5 – Hoàn toàn đồng ý. Bảng hỏi sau khi thiết kế được đưa vào điều tra sơ bộ, sau khi hiệu chỉnh và hoàn thiện mới được đưa vào điều tra chính thức. Bảng câu hỏi được thiết kế dựa trên cơ sở tham khảo ý kiến chuyên gia và kế thừa từ các nghiên cứu trước đây, nội dung các câu hỏi được xây dựng đơn giản và đảm bảo đúng mục tiêu nghiên cứu.

3.2. Nghiên cứu định tính

Mục tiêu của nghiên cứu định tính

Thứ nhất, nghiên cứu định tính được sử dụng nhằm kiểm tra tính phù hợp của mô hình nghiên cứu của luận án, đồng thời kiểm tra, sàng lọc và phát triển các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu. Mô hình và các nội dung nghiên cứu được kế thừa từ các nghiên cứu trước đây, tuy nhiên việc nghiên cứu định tính cho phép đặt các nội dung vào bối cảnh thị trường, nền kinh tế và điều kiện thực tế tại Việt Nam để xem xét tính phù hợp của vấn đề nghiên cứu.

Thứ hai, nghiên cứu định tính giúp đánh giá được tính hợp lý của hệ thống các thang đo. Mặc dù các yếu tố được đưa vào đo lường đều đã được sử dụng ở một ngành và ở một số quốc gia trên thế giới, tuy nhiên gắn với thị trường Việt Nam và ngành thực phẩm, những thang đo này cần phải có sự điều chỉnh cho phù hợp.

Thứ ba, thông qua kết quả nghiên cứu định tính luận án có thể đưa ra các cơ sở thực tiễn về vấn đề nghiên cứu cũng như nguyên nhân của các hạn chế về quản trị CLCT tại các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

Cuối cùng, sử dụng nghiên cứu định tính cho phép luận án luận giải cụ thể hơn một số nội dung nghiên cứu thông qua các tình huống nghiên cứu cụ thể tại các DN, từ đó hình thành cơ sở thực tiễn cho tính đúng đắn của mô hình và các nội dung nghiên cứu của đề tài.

(2) Phương pháp phỏng vấn sâu

Để xác định các yếu tố cấu thành CLCT của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam, từ đó phát triển thành các biến quan sát trong nghiên cứu và từ đó đánh giá

được tính phù hợp, tin cậy và khoa học của thang đo nghiên cứu. Luận án sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu lấy ý kiến chuyên gia được thu thập qua các cuộc gặp gỡ, trao đổi và cả qua việc gửi xin ý kiến trực tiếp về các nội dung nghiên cứu. Cách thức tiến hành thông qua cuộc hẹn gặp trực tiếp, các tài liệu và câu hỏi được gửi trước đến đối tượng phỏng vấn thông qua email và thư. Thời gian phỏng vấn chuyên gia trung bình cho mỗi cuộc hẹn là 25 – 30 phút. Theo trình tự đặt câu hỏi làm rõ bằng hình thức phỏng vấn dựa trên cơ sở lý thuyết của mỗi nhóm yếu tố. Đối tượng phỏng vấn là giám đốc tại các DN kinh doanh thực phẩm tại Việt Nam (6 người), các chuyên gia nghiên cứu về thực phẩm, CLCT của DN tại trường Đại học Thương Mại (6 người) và Chuyên gia từ Phòng Công nghiệp và thương mại Việt Nam (1) và chuyên viên Cục vệ sinh an toàn thực phẩm (2 người), chuyên viên bộ Kế hoạch đầu tư (1 người). Nghiên cứu đã phỏng vấn tổng cộng 16 chuyên gia các ý kiến đóng góp đã được NCS tổng hợp và không còn phát hiện thêm các ý kiến mới về thang đo của các nhóm yếu tố trong nghiên cứu (kịch bản phỏng vấn – Phụ lục 3, 4).

(3) Phương pháp tình huống

Việc xây dựng các tình huống điển hình nhằm làm cơ sở thực tiễn củng cố cho các lý thuyết về CLCT đã tiếp cận ở trên. Thông qua kết quả phỏng vấn nhà quản trị của một số DN sẽ đánh giá thêm được các nền tảng CLCT của từng đối tượng DN cũng như các nội dung CLCT dựa trên năng lực cạnh tranh của các DN đó. Trên cơ sở nghiên cứu các tình huống, có thể khái quát hóa về các nội dung, công cụ, phương án CLCT hiệu quả cho các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam hiện nay. Để tiếp cận và nghiên cứu tình huống của một số DN, NCS đã thực hiện các cuộc phỏng vấn trực tiếp với những người tham gia có thể cung cấp các thông tin giúp hiểu rõ được từng nhân tố trong từng tình huống, đồng thời nghiên cứu có thể nhận được những phản hồi và thảo luận ngay lập tức giúp điều chỉnh hoặc bổ sung các nhân tố được chính xác. Các DN kinh doanh thực phẩm được lựa chọn phải là các DN kinh doanh thực phẩm đã xây dựng CLCT, đã xác định được lợi thế và năng lực cạnh tranh trên thị trường mục tiêu. Do đó, có bốn DN kinh doanh thực phẩm được lựa chọn trong đó gồm: Công ty TNHH MTV Đồ hộp Hạ Long, công ty CP Thực phẩm nông sản xuất khẩu Nam Định, công ty Cổ phần Việt Nam Kỹ Nghệ Súc Sản (Vissan), công ty Cổ phần Vinamit với các loại hình CLCT khác nhau và hiệu quả kinh doanh đạt được có mức độ khác biệt.

(4) Kết quả nghiên cứu định tính phát triển thang đo

Cụ thể, kết quả nghiên cứu định tính về phát triển thang đo được thể hiện trong Bảng 3.2 dưới đây:

Bảng 3.2: Kết quả phỏng vấn sâu chuyên gia và nhà quản trị

CLCT khác biệt hóa	
Chuyên gia	Nhà quản trị
Rất quan trọng	
(1) Năng lực đổi mới sáng tạo về sản phẩm; (2) Năng lực trách nhiệm xã hội; (3) Năng lực đổi mới sản phẩm; (4) Năng lực quản trị chất lượng sản phẩm; (5) Năng lực marketing; (6) Năng lực công nghệ; (7) Năng lực phát triển chuỗi cung ứng; (8) Năng lực phân phối; (9) Năng lực dịch vụ khách hàng; (10) Năng lực đổi mới sáng tạo về tổ chức; (11) Năng lực nhân sự; (12) Năng lực quản trị quan hệ khách hàng	(1) Năng lực thương hiệu; (2) Năng lực nhân sự; (3) Năng lực marketing ; (4) DN luôn phản ứng tốt với đối thủ cạnh tranh; (5) Năng lực xúc tiến; (6) Năng lực đổi mới sáng tạo quy trình; (7) Năng lực khác biệt hóa về dịch vụ khách hàng ; (8) Năng lực quản trị chất lượng sản phẩm. (9) Năng lực marketing; (10) Năng lực đổi mới sáng tạo sản phẩm; (11) Trách nhiệm xã hội của DN; (12) Năng lực quản trị; (14) Năng lực tiêu chuẩn hóa sản phẩm; (15) Năng lực quản trị quan hệ khách hàng
Ít quan trọng	
(1) Năng lực định giá cạnh tranh; (2) Năng lực quản trị nguyên vật liệu và các yếu tố đầu vào; (3) Năng lực lãnh đạo.	(1) Năng lực tài chính; (2) Năng lực quản lý
CLCT chi phí thấp	
Chuyên gia	Nhà quản trị
Rất quan trọng	
(1) Năng lực quản lý điều hành; (2) Năng lực định giá cạnh tranh; (3) Năng lực quản trị nguyên vật liệu và các yếu tố đầu vào ; (4) Năng lực phân phối; (5) Năng lực tham gia chuỗi cung ứng; (6) Năng lực sản xuất quy mô lớn; (7) Năng lực tiêu chuẩn hóa sản phẩm; (8) Năng lực tài chính; (9) Năng lực đổi mới sản phẩm.	(1) Năng lực quản trị nguyên vật liệu và các yếu tố đầu vào; (2) Năng lực tài chính; (3) Năng lực sản xuất; (4) Năng lực phân phối; (5) Năng lực phân phối; (6) Năng lực tiêu chuẩn hóa sản phẩm; (7) Năng lực khác biệt về dịch vụ khách hàng; (8) Năng lực quản lý điều hành; (9) Năng lực thương hiệu; (10) Năng lực định giá sản phẩm.
Ít quan trọng	
(1) Năng lực phản ứng với đối thủ cạnh tranh; (2) Năng lực trách nhiệm xã hội; (3)	(1) Năng lực đáp ứng nhu cầu của các phân khúc thị trường ngách; (2) Năng lực quảng

Năng lực quảng cáo.	cáo; (3) Chất lượng sản phẩm.
CLCT tập trung	
Chuyên gia	Nhà quản trị
Rất quan trọng	
(1) Năng lực cung ứng sản phẩm ở thị trường ngách; (2) Năng lực đáp ứng nhu cầu cá biệt của khách hàng; (3) Năng lực lãnh đạo; (4) Năng lực đa dạng hóa sản phẩm; (5) Năng lực phát triển thị trường; (6) Năng lực marketing phân biệt; (7) Năng lực định hướng CLCT rõ ràng đối với từng phân khúc thị trường.	(1) Năng lực cung ứng sản phẩm ở phân khúc thị trường ngách; (2) Năng lực phục vụ nhu cầu cá biệt của khách hàng; (3) Năng lực lãnh đạo; (4) Năng lực đa dạng hóa sản phẩm; (5) Năng lực phát triển thị trường; (6) Năng lực nghiên cứu thị trường; (7) Năng lực marketing.
Ít quan trọng	
(1) Năng lực thích nghi với môi trường kinh doanh; (2) Năng lực quảng cáo; (3) Năng lực tổ chức dịch vụ.	(1) Chất lượng sản phẩm; (2) Năng lực nhân sự; (3) Năng lực tổ chức dịch vụ.
Hiệu quả kinh doanh của DN	
Chuyên gia	Nhà quản trị
Rất quan trọng	
(1) ROA; (2) Tốc độ tăng trưởng doanh thu; (3) Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận; (4) ROE; (5) Thị phần; (6) Hiệu quả kinh doanh tổng thể; (7) Doanh thu; (8) Lợi nhuận.	(1) Thị phần; (2) Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận; (3) ROE; (4) ROA; (5) ROI; (6) Tốc độ tăng trưởng doanh thu; (7) Hiệu quả kinh doanh tổng thể.
Ít quan trọng	
(1) Sự hài lòng của khách hàng; (2) Số lượng sản phẩm mới.	(1) Doanh thu; (2) Lợi nhuận; (3) Sự hài lòng nhân viên.

Nguồn: NCS tổng hợp

3.3. Nghiên cứu định lượng

3.3.1. Nghiên cứu sơ bộ

Mục tiêu và cách thức thực hiện nghiên cứu sơ bộ

Nghiên cứu sơ bộ được sử dụng nhằm đánh giá độ tin cậy của thang đo và loại bỏ những biến quan sát không phù hợp. Phương pháp này được tiến hành thông qua điều tra thử với một mẫu nghiên cứu bao gồm 58 DN. Dữ liệu thu được sẽ được đo vào đánh giá độ tin cậy Cronbach Alpha, trong đó các biến quan sát có hệ số lớn

hơn 0,6 được chấp nhận, từ 0,7-0,8 được coi là sử dụng được và từ 0,8 – 1,0 là biến đo lường tốt. Tiếp đến đánh giá mức độ hội tụ của biến quan sát với biến độc lập thông qua hệ số tương quan biến tổng. Các biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 được chấp nhận nhỏ hơn 0,3 được coi là biến rác và sẽ đưa ra khỏi hệ thống thang đo.

Kết quả nghiên cứu sơ bộ

Từ kết quả phát triển thang đo qua nghiên cứu định tính, nghiên cứu định lượng sơ bộ của đề tài được thực hiện trên 70 phiếu khảo sát. Đối tượng điều tra là lãnh đạo các DN kinh doanh thực phẩm. Kết quả thu về 58 phiếu trả lời (đạt tỷ lệ hồi đáp 82,86%), có 12 phiếu không hợp lệ vì có câu trả lời giống nhau trên 65% hoặc bỏ trống trên 30%. Quá trình điều tra nghiên cứu sơ bộ được thực hiện trong khoảng thời gian từ tháng 10/2016 đến tháng 12/2016. Tóm tắt kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo các khái niệm nghiên cứu như sau (kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ - Phụ lục 10):

Thang đo CLCT chi phí thấp được đo lường bởi 8 biến quan sát (LC1- LC8). Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo ban đầu cho thấy hệ số Cronbach Alpha đạt $0,823 > 0,6$ và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát biến thiên từ 0,456 đến 0,703 và đều $> 0,3$. Như vậy thang đo này đạt độ tin cậy cần thiết.

Thang đo CLCT khác biệt hóa được đo lường bởi 10 biến quan sát (từ DS1 – DS10). Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo ban đầu cho thấy hệ số Cronbach Alpha đạt 0,914 lớn hơn 0,60 là đảm bảo độ tin cậy cần thiết và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát biến thiên từ 0,529 đến 0,800 đều lớn hơn 0,30.

Thang đo CLCT tập trung được đo lường bởi 7 biến quan sát FS1 – FS7. Kết quả đánh giá độ tin cậy cho thấy thang đo bắt đầu có hệ số Cronbach Alpha = 0,877 lớn hơn 0,60 là đảm bảo độ tin cậy cần thiết. Tuy nhiên hệ số tương quan biến tổng của FS2 = 0,286 nhỏ hơn 0,30 nên biến quan sát này không thỏa mãn, do đó tiến hành loại bỏ biến này.

Thang đo hiệu quả kinh doanh của DN được đo lường bởi 6 biến quan sát PB1 – PB6. Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo cho thấy hệ số Cronbach Alpha là 0,839 lớn hơn 0,60 là đảm bảo độ tin cậy cần thiết. Tuy nhiên hệ số tương quan biến tổng của PB6 = 0,274 nhỏ hơn 0,30 nên biến quan sát này không thỏa mãn, do đó loại bỏ biến này.

Từ đó NCS xây dựng và mã hóa thang đo chính thức được thể hiện ở Bảng 3.3 dưới đây:

Bảng 3.3: Kết quả tổng hợp thang đo nghiên cứu chính thức

Biến	Mã hóa	Biến quan sát	Tác giả
Chiến lược chi phí thấp	LC1	DN áp dụng các phương pháp quản trị hiện đại (như quản trị chuỗi cung ứng, quản trị tinh gọn, quản trị chất lượng, quản trị chiến lược, quản trị tri thức...) để giảm chi phí	Dess và Davis ([80], 1984)
	LC2	DN áp dụng các phương pháp định giá sản phẩm thấp và linh hoạt (Định giá theo nhu cầu, định giá theo đối thủ cạnh tranh, định giá hót văng sữa...)	Porter ([126], 1980; [127], 1985), Dess và Davis ([80], 1984)
	LC3	DN luôn chủ động trong cung ứng, vận chuyển cung cấp nguyên vật liệu và các yếu tố đầu vào cho sản xuất sản phẩm nhằm đạt mức chi phí tối ưu	Dess và Davis ([80], 1984)
	LC4	DN có hệ thống phân phối bán hàng rộng khắp (bán hàng trực tuyến, phân phối độc quyền...)	Porter ([126], 1980; [127], 1985)
	LC5	DN ứng dụng công nghệ sản xuất hiện đại nhằm tăng năng suất và giảm chi phí	Porter ([126], 1980; [127], 1985), Dess và Davis ([80], 1984)
	LC6	DN có hoạt động tài chính lành mạnh, đủ vốn hoạt động và đảm bảo khả năng thanh toán	Porter ([126], 1980; [127], 1985), Wright ([152], 1987)
	LC7	DN có quy mô sản xuất lớn và khả năng đáp ứng số lượng sản phẩm theo nhu cầu khách hàng	Porter ([126], 1980; [127], 1985)
	LC8	DN có sản phẩm được tiêu chuẩn hóa	Ogot ([112], 2014)
CLCT khác biệt hóa	DS1	DN thường xuyên sáng tạo và đổi mới sản phẩm nhằm thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng	Dess và Davis ([80], 1984)
	DS2	DN nghiệp thường xuyên tạo ra sự khác biệt về dịch vụ khách hàng so với các đối thủ cạnh tranh	Porter ([126], 1980; [127], 1985)
	DS3	DN có đủ năng lực phát triển chuỗi cung ứng nội bộ và tham gia chuỗi cung ứng của ngành	Ogot ([112], 2014)
	DS4	Nguồn nhân lực của DN đảm bảo về chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng	Porter ([126], 1980; [127], 1985)
	DS5	DN có năng lực quản trị quan hệ khách hàng tốt	Porter ([126], 1980; [127], 1985)
	DS6	Thương hiệu của DN được nhiều người biết đến	Dess và Davis ([80], 1984)
	DS7	DN thường xuyên áp dụng hệ thống quản lý chất lượng và hệ thống quản lý an toàn thực phẩm cũng như hệ thống quản lý môi trường	Ogot ([112], 2014)
	DS8	DN thường xuyên đổi mới công nghệ truyền thông marketing sản phẩm	Porter ([126], 1980; [127], 1985)
	DS9	DN đảm bảo quyền lợi cho khách hàng, người lao động và có ý thức bảo vệ môi trường	Ogot ([112], 2014)
	DS10	DN thường xuyên đổi mới cập nhật và ứng dụng công nghệ mới vào hoạt động sản xuất kinh doanh	Porter ([126], 1980; [127], 1985), Dess và Davis ([80], 1984)

Biến	Mã hóa	Biến quan sát	Tác giả
CLCT tập trung	FS1	DN thường xuyên thực hiện nghiên cứu thị trường để có thể tìm hiểu được nhu cầu khách hàng cũng như định hình các sản phẩm phù hợp cho từng phân đoạn thị trường	Porter ([126], 1980; [127], 1985)
	FS2	Sản phẩm của DN có khả năng đáp ứng các nhu cầu cá biệt của khách hàng	Porter ([126], 1980; [127], 1985), Wright ([152], 1987)
	FS3	DN có khả năng cung ứng sản phẩm ở phân khúc thị trường giá cao	Porter ([126], 1980; [127], 1985), Dess và Davis ([80], 1984), Wright ([152], 1987)
	FS4	Chiến lược phát triển các hoạt động marketing phân biệt của DN luôn phát huy hiệu quả ở từng khu vực thị trường	Porter ([126], 1980; [127], 1985), Wright ([152], 1987)
	FS5	DN thường xuyên mở rộng và phát triển thị trường mới	Dess và Davis ([80], 1984)
	FS6	DN thường xuyên đa dạng hóa sản phẩm đáp ứng nhu cầu của các phân đoạn thị trường khác nhau	Dess và Davis ([80], 1984)
Hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam	PB1	Tốc độ tăng trưởng doanh thu	Dess và Davis ([80], 1984)
	PB2	Tỷ số lợi nhuận ròng trên tài sản (ROA)	Porter ([126], 1980; [127], 1985), Dess và Davis ([80], 1984), Wright ([152], 1987)
	PB3	Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận	Porter ([126], 1980; [127], 1985)
	PB4	Tỷ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu (ROE)	Porter ([126], 1980; [127], 1985), Dess và Davis ([80], 1984)
	PB5	Hiệu quả kinh doanh tổng thể	Wright ([152], 1987)

Nguồn: NCS tổng hợp

3.3.2. Nghiên cứu chính thức

Sau khi tiến hành điều tra, các phiếu điều tra thu về được kiểm tra tính hợp lệ, làm sạch dữ liệu, nhập dữ liệu trên phần mềm SPSS 20.0. và được đưa vào phân tích theo các bước sau:

+ Thống kê mô tả về các yếu tố ảnh hưởng đến CLCT của các DN nhằm chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức quan trọng của DN.

+ Thống kê mô tả về của các năng lực cạnh tranh cấu thành CLCT của các DN để chỉ ra những thành công và hạn chế của các DN theo đuổi các nhóm CLCT khác nhau.

+ Phân tích nhân tố khám phá (EFA): Phân tích nhân tố EFA – Exploratory Factor Analysis là tên chung của một nhóm các thủ tục được sử dụng chủ yếu để thu nhỏ, tóm tắt dữ liệu. Phương pháp này thuộc nhóm phân tích đa biến phụ thuộc lẫn nhau; giúp rút gọn một tập K biến quan sát thành một tập F ($F < K$) các nhân tố có ý nghĩa hơn. Sau khi kiểm tra độ tin cậy của các biến dựa vào hệ số Cronbach's Alpha

và loại các biến rác, kỹ thuật EFA được thực hiện nhằm đánh giá giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo. Nói cách khác, EFA giúp sắp xếp lại thang đo thành nhiều tập (các biến cùng một tập là giá trị hội tụ, việc chia các tập khác nhau là giá trị phân biệt). Cơ sở của việc rút gọn này dựa vào mối quan hệ tuyến tính của các nhân tố với các biến quan sát. Cụ thể các hệ số được quy định như sau: $KMO: 0,5 < KMO < 1$: Phân tích nhân tố thích hợp với dữ liệu và ngược lại $KMO < 0,5$ thì phân tích nhân tố có khả năng không thích hợp với các dữ liệu. EFA có giá trị thực tiễn khi tiến hành các loại biến quan sát có hệ số tải nhân tố $< 0,5$ (Hair và cộng sự, [91], 1998). Các mức giá trị của hệ số tải nhân tố $> 0,3$ là đạt mức tối thiểu; lớn hơn $0,4$ là quan trọng; lớn hơn $0,5$ là có ý nghĩa thực tiễn. Tiêu chuẩn để chọn mức giá trị hệ số tải nhân tố: cỡ mẫu khoảng 100 thì chọn hệ số tải nhân tố $> 0,55$; nếu cỡ mẫu khoảng 50 thì hệ số tải nhân tố phải $> 0,75$ (Hair và cộng sự, [91], 1998).

+ Phân tích hồi quy

Sau khi phân tích EFA, luận án kiểm định các nhận định đưa ra bằng phương pháp kiểm định tương quan và hồi qui đa biến. Đây là phương pháp được sử dụng dùng để phân tích mối quan hệ giữa một biến phụ thuộc với nhiều biến độc lập.

$$Y (\text{HQKD}) = \beta_0 + \beta_1 \text{LC} + \beta_2 \text{DS} + \beta_3 \text{FS} + \varepsilon_i$$

Trong đó:

Y (HQKD): Biến phụ thuộc, hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam

LC: CLCT chi phí thấp

DS: CLCT khác biệt hóa

FS: CLCT tập trung

β_0 : Là hệ số góc hồi quy tổng thể Y khi các biến độc lập bằng 0, thể hiện mức tác động của các nhân tố khác ngoài các nhân tố được xác định trong mô hình.

ε_i : Sai số

Phân tích hồi qui là phân tích thống kê để xác định mối quan hệ tác động giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập. Thông qua mô hình phân tích sẽ xác định các CLCT có ảnh hưởng như thế nào đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam. Hệ số β của CLCT nào cao hơn thể hiện mức độ tác động đến hiệu quả kinh doanh càng cao.

CHƯƠNG 4: THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH VÀ TÁC ĐỘNG CỦA CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH ĐẾN HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP KINH DOANH THỰC PHẨM VIỆT NAM

4.1. Tổng quan ngành thực phẩm và các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

4.1.1. Khái quát về ngành thực phẩm Việt Nam

Ngành công nghiệp thực phẩm là một đóng góp quan trọng cho nền kinh tế của Việt Nam, ngành đã đạt được sự phát triển nhanh chóng trong suốt thập kỷ qua nhờ cải tiến công nghệ và sự tham gia của khu vực kinh tế tư nhân. Việt Nam đã trở thành nhà cung cấp quan trọng đối với các sản phẩm: gạo, thủy sản, thực phẩm tươi, và thực phẩm đã qua chế biến. Ngành thực phẩm được định hướng phục vụ nhu cầu trong nước và xuất khẩu do đó đến nay Việt Nam đã trở thành một ngành kinh doanh có quy mô lớn với sự tham gia của hơn 7000 DN với gần một triệu lao động trong đó 84% là các DN nhỏ và vừa có số lượng lao động dưới 50 người, tốc độ tăng trưởng bình quân của ngành thực phẩm trong 10 năm qua đạt bình quân 10% và đóng góp 15% tổng sản phẩm quốc nội (GDP) cho nền kinh tế Việt Nam (Bộ NN & PTNT, [50], 2017).

Là một quốc gia nông nghiệp, với tài nguyên thiên nhiên phong phú và điều kiện khí hậu thuận lợi vùng với chi phí lao động tương đối thấp đã tạo ra lợi thế cho Việt Nam trong lĩnh vực thực phẩm. Ngoài ra, khả năng sản xuất, chế biến và phát triển các sản phẩm nông nghiệp và thực phẩm có chất lượng cao, số lượng và quy mô lớn đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng trên toàn thế giới. Việt Nam đã và đang cố gắng đưa ngành thực phẩm trở thành ngành công nghiệp có thế mạnh thông qua các nỗ lực về đổi mới và phát triển công nghệ và triển khai áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế về vệ sinh an toàn thực phẩm, xác lập được vị thế cạnh tranh trong ngành thực phẩm toàn cầu.

Trong những năm qua, ngành thực phẩm đã được nhận được nhiều sự hỗ trợ của Nhà nước để nỗ lực trở thành “Giỏ thực phẩm của thế giới”. Hàng loạt các chương trình, dự án đầu tư nhằm xây dựng và quảng bá sản phẩm thực phẩm của Việt Nam đến thế giới như: Xây dựng thương hiệu ngành thực phẩm Việt Nam, hỗ trợ các DN tham gia các hội chợ triển lãm quốc tế về thực phẩm ở Việt Nam và hàng loạt các quốc gia trên thế giới, nhằm không ngừng quảng bá thương hiệu thực phẩm Việt Nam. Chính phủ cũng đã triển khai hàng loạt các chính sách thuận lợi nhằm nâng cao sức cạnh tranh, để hình thành ngành kinh tế mạnh, hội nhập vững chắc với khu vực và thế giới, thúc đẩy phát triển nền kinh tế quốc gia.

Bảng 4.1: Lịch sử phát triển ngành thực phẩm Việt Nam

Trước năm 1858	Thời kỳ xã hội phong kiến với nền nông nghiệp lạc hậu, sản xuất tự cung tự cấp và chỉ dừng lại ở việc trao đổi hàng hóa dư thừa dưới dạng thô. Đến khi nền sản xuất phát triển hơn, sản phẩm nông nghiệp được tạo ra ngày càng nhiều dần chuyển sang cơ chế tích lũy, dự trữ và trao đổi giữa các hộ gia đình, các vùng miền khác nhau. Từ đó các hoạt động bảo quản, thực phẩm cũng phát triển theo. Tuy nhiên cũng chỉ dừng lại ở một số nhóm người chuyên sản xuất, chế biến và tiêu thụ sản phẩm do nông nghiệp làm ra và mới chỉ dừng lại ở mức chế biến có tính chất công nghiệp.
Giai đoạn 1858 – 1954	Đây là thời kỳ ngành công nghiệp nói chung và công nghiệp thực phẩm nói riêng đạt mức cơ khí và cơ khí. Cũng trong giai đoạn này, ở các vùng quê Việt Nam, hình thành nên các làng nghề thực phẩm như: nghề làm bún, làm chả, giò, nem... Sau cách mạng tháng Tám, chủ tịch Hồ Chí Minh ký sắc lệnh số 79 thành lập Bộ Canh nông, Bộ này có chức năng quản lý toàn bộ hoạt động sản xuất nông nghiệp, trong đó có ngành thực phẩm. Đây cũng là giai đoạn cho ra đời hàng loạt các xí nghiệp, nhà máy sản xuất thực phẩm phục vụ phát triển công nghiệp nói chung và kháng chiến nói riêng như: nhà máy Rượu Hà Nội, nhà máy Bia Hà Nội, nhà máy Xay Hải Phòng. . .
Giai đoạn 1954-1975	Đại hội Đảng III (năm 1960) nhấn mạnh ưu tiên phát triển công nghiệp nặng, trong đó chú trọng phát triển nông nghiệp, công nghiệp thực phẩm. Trong thời kỳ này, với sự ủng hộ của Liên Xô và các nước đông Âu, hàng loạt các nhà máy, xí nghiệp thuộc ngành công nghiệp thực phẩm như: Cao-Xà-Lá, nhà máy đồ hộp Hạ Long... được ra đời. Tuy nhiên, trong giai đoạn này dây chuyền sản xuất, máy móc, thiết bị mới chỉ được trang bị ở giai đoạn cơ khí bán tự động.
Giai đoạn 1975 –1986	Nhà nước ưu tiên phát triển công nghiệp nặng một cách hợp lý, trên cơ sở phát triển nông nghiệp và công nghiệp nhẹ, kết hợp công nghiệp với nông nghiệp trong cả nước thành một cơ cấu công – nông nghiệp. Với chủ trương đó, chúng ta đã đạt được một số kết quả nhưng do quy định hạn chế phát triển công nghiệp nặng quá mức nên chưa thực sự phát huy được tiềm năng và lợi thế của ngành.
Giai đoạn từ 1986 đến nay	Đại hội VI, tháng 12 năm 1986 đưa ra nhiệm vụ bao trùm, mục tiêu tổng quát trong giai đoạn này là thực hiện ba chương trình kinh tế lớn: “lương thực – thực phẩm, hàng tiêu dùng và hàng xuất khẩu”, với mục đích sản xuất đủ cho nhu cầu tiêu dùng trong nước, có tích lũy và xuất khẩu. Đến nay, Việt Nam đã trở thành một quốc gia được thế giới biết đến bởi những thành tựu phát triển kinh tế vượt trội trong khu vực. Sự thành công này có sự đóng góp đáng kể của ngành nông nghiệp và ngành thực phẩm. Từ một nước nông nghiệp lạc hậu, hàng năm phải nhập hàng triệu tấn lương thực (năm 1988 nhập khẩu khoảng 450 ngàn tấn) đến nay Việt Nam đã sản xuất không chỉ đủ cho tiêu dùng trong nước mà còn có dư để xuất khẩu hàng triệu tấn gạo, mở đầu cho thời kỳ gạo và các mặt hàng nông sản, thực phẩm khác hiện diện trên thị trường thế giới. Hiện nay, nước ta đã có nhiều mặt hàng có kim ngạch xuất khẩu trên một tỷ USD, trong đó hơn một nửa là các sản phẩm thực phẩm chế biến.

Nguồn: NCS tổng hợp

4.1.2. Tổng quan về các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

4.1.2.1. Số lượng, quy mô và đặc điểm của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Theo Bộ NN & PTNT ([50], 2017), các DN kinh doanh thực phẩm chiếm một tỷ lệ đáng kể trong tổng số các DN trong cả nước. Cụ thể, sau hơn 20 năm xây dựng và phát triển, số lượng DN kinh doanh thực phẩm chiếm xấp xỉ 2% tổng số DN trong cả nước và không ngừng tăng trưởng qua các năm. Năm 2012 trong cả nước có 5.644 DN kinh doanh thực phẩm thì đến năm 2017 đã lên tới 7.173 DN. Trung bình mỗi năm tăng trung bình mỗi năm tăng thêm khoảng 300 DN. Số lượng các DN kinh doanh thực phẩm tăng lên phần nào cũng góp phần đáp ứng được nhu cầu sản xuất để phục vụ tiêu dùng thực phẩm ngày càng mạnh của người dân.

Bảng 4.2: Số lượng doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam theo địa phương

		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Số lượng DN		5.644	5.982	6.278	6.518	6.784	7.137
Khu vực	HCM	794	988	1.267	1.352	1.392	1.412
	Hà Nội	341	340	590	686	694	731
	Tiền Giang	472	491	463	445	491	529
	Long An	290	325	354	351	334	367
	Cần Thơ	274	288	331	324	305	338
	Đồng Tháp	287	301	332	311	280	291
	Kiên Giang	285	292	281	268	265	284
	An Giang	472	290	286	246	235	239
	Bình Phước	91	121	135	168	220	243
	Khác	2.337	2.547	2.239	2.367	2.566	2.703
Hình thức sở hữu	DN nhà nước	237	185	195	176	190	168
	DN vừa và nhỏ	5.051	5.390	5.700	5.938	6.146	6.471
	FDI	356	407	383	404	441	498
Số lượng nhân công (Người)			509.103	518.520	527.593	542.339	553.579

Nguồn: NCS tổng hợp và tính toán từ Niên giám Thống kê

Trong tổng số các DN hoạt động trong ngành thực phẩm phân theo hình thức sở hữu, thành phần kinh tế ngoài nhà nước có số DN hoạt động trong ngành thực phẩm chiếm tỷ trọng lớn nhất với xấp xỉ 98% năm 2017. Số lượng các DN kinh doanh thực phẩm cá thể và tư nhân quá nhiều, quy mô nhỏ nằm rải rác trong các tỉnh thành trong cả nước đã làm phân tán nguồn vốn, thiết bị, nguồn nhân công và làm tăng việc tranh giành thị trường tiêu thụ (đặc biệt là thị trường trong nước) và thiếu an toàn vệ sinh thực phẩm. Ngành thực phẩm là một trong những ngành công nghiệp có nhiều DN tham gia. Tuy nhiên, quy mô các cơ sở rất nhỏ, lẻ và phân bố rải rác. Việc phân bố không tập trung sẽ không mang lại hiệu quả sản xuất cao. Bên cạnh đó, DN kinh doanh thực phẩm thường nằm trong khu vực thành phố lớn tập trung đông dân cư sẽ gây ra hiện tượng ô nhiễm môi trường đô thị nghiêm trọng.

Không những thế, số lượng công nhân sẽ không đủ để cung cấp cho các cơ sở sản xuất khi giá tiêu dùng các quận nội thành khá cao mà lương công nhân lại thấp. Điều này làm giảm mức hấp dẫn lao động của ngành thực phẩm.

Để phát triển, các DN kinh doanh thực phẩm cần phải giải quyết nhiều vấn đề như hiện đại hóa thiết bị, công nghệ và phương pháp chế biến hiện đại, tăng số lượng, chủng loại và chất lượng nguyên liệu; nâng cao chất lượng sản phẩm, nâng cao trình độ quản lý và tay nghề của cán bộ quản lý và công nhân, cải tiến bao bì hàng hóa, hiện đại hóa cơ sở hạ tầng thiết bị vận chuyển... Để làm được điều đó DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cần phải có nguồn vốn ổn định. Tuy nhiên, trong thực tế khả năng đáp ứng nhu cầu vốn của các DN kinh doanh thực phẩm còn thấp, thêm vào đó là việc sử dụng, quản lý kém hiệu quả đã dẫn đến tình trạng thiếu vốn. Một số DN kinh doanh thực phẩm có vốn còn thiếu năng động, phụ thuộc nhiều vào nguồn vốn ngân sách, chưa có biện pháp hữu hiệu, hấp dẫn để khai thác nguồn vốn đầu tư nước ngoài. Nhiều DN sử dụng vốn kém hiệu quả gây tình trạng thất thoát làm giảm năng lực tài chính của DN.

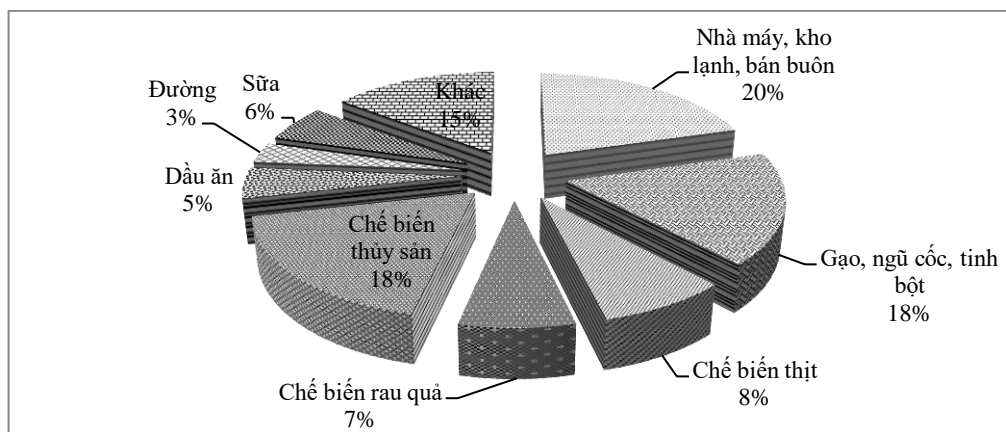
Bảng 4.3 cho thấy, số DN có vốn dưới 1 tỷ đồng chiếm tỷ trọng thấp (18,29% năm 2016). Tuy vậy, qua các năm quy mô vốn của DN đã có nhiều thay đổi, thể hiện: số DN có mức vốn dưới 1 tỷ đồng đã có xu hướng tăng (từ tỷ trọng 12,53% năm 2012 lên 18,29% năm 2018). Số DN có lượng vốn lớn ngày càng tăng, tuy nhiên tốc độ tăng còn chậm. Nhìn tổng thể, quy mô vốn của các DN trong ngành vẫn tập trung ở mức nhỏ và vừa là chủ yếu. Lượng DN có mức vốn dưới 5 tỷ đồng (năm 2016) là 1672 DN, chiếm 24,65% tổng số DN trong ngành. Số DN có vốn từ 200 tỷ đồng trở lên đạt 7,79% tổng số DN trong ngành.

Bảng 4.3: Số lượng doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam phân theo quy mô vốn

Tiêu chí	2012		2013		2014		2015		2016		2017	
	Số DN	%	Số DN	%	Số DN	%	Số DN	%	Số DN	%	Số DN	%
Dưới 0.5 tỷ đồng	29	5,82	384	6,42	445	7,09	502	7,70	559	8,24	643	9,01
Từ 0.5 đến < 1 tỷ	79	6,71	517	8,64	554	8,82	612	9,39	682	10,05	580	8,13
Từ 1 đến < 5 tỷ	1.497	26,53	1.523	25,46	1.603	25,53	1.644	25,22	1.672	24,65	2.079	29,13
Từ 5 đến < 10 tỷ	702	12,44	741	12,39	805	12,82	846	12,98	889	13,10	833	11,67
Từ 10 đến < 50 tỷ	1.566	27,75	1.601	26,76	1.613	25,69	1.639	25,15	1.663	24,51	1.598	22,39
Từ 50 đến < 200 tỷ	711	12,59	747	12,49	768	12,23	772	11,84	791	11,66	817	11,45
Từ 200 đến < 500 tỷ	264	4,68	275	4,60	291	4,64	301	4,62	316	4,66	329	4,61
Từ 500 tỷ trở lên	196	3,47	194	3,24	199	3,17	202	3,10	212	3,13	259	3,61
Tổng	5.644	100	5.982	100	6.278	100	6.518	100	6.784	100	7.173	100

Nguồn: NCS tổng hợp và tính toán từ Niên giám Thống kê

Cơ cấu DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam được thể hiện trong Hình 4.1 cho thấy, các DN kinh doanh bán buôn, bảo quản thực phẩm chiếm tỷ lệ cao nhất 20% sau đó là các DN chế biến thủy sản với 18%, DN sản xuất kinh doanh gạo, ngũ cốc tinh bột 18%. Còn lại là các DN kinh doanh thịt (8%), rau quả (7%) và các DN kinh doanh sản phẩm khác. Tỷ lệ này cũng thể hiện sự phân bố không đồng đều của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.



Hình 4.1: Tỷ lệ các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam theo phân ngành năm 2017

Nguồn: USDA FAS Việt Nam ([52], 2018)

Trong đó, một số DN điển hình trong một số phân ngành chế biến thực phẩm của Việt Nam bao gồm:

Bảng 4.4: Một số doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm điển hình tại Việt Nam

Phân ngành	Doanh nghiệp
Chế biến thịt	Công ty Cổ phần Kỹ nghệ súc sản VISSAN, Công ty Cổ phần Đồ hộp Hạ Long (Canfoco), Công ty Thực phẩm Đức Việt, Tập đoàn CP Việt Nam, Dabaco.
Chế biến rau quả	Công ty Cổ phần rau quả thực phẩm An Giang, Công ty cổ phần thực phẩm quốc tế, Tổng rau quả, nông sản Việt Nam, Công ty Cổ phần XNK rau quả 1, Công ty Cổ phần Thực phẩm Hà Nội, Công ty Cổ phần Vinamit, Công ty Cổ phần Lavifood.
Chế biến thủy sản	Tập đoàn Vĩnh Hoàn, Công ty XNK thủy sản Bến Tre, Tập đoàn Hùng Vương, Công ty Cổ phần Thực phẩm Sao Ta.
Sữa	Cô phần sữa Việt Nam, Công ty Nestle Việt Nam, Công ty Cổ phần sữa TH, Công ty Cổ phần sữa Ba Vì, Công ty TNHH Friesland Campina Việt Nam.
Dầu ăn	Tập đoàn Massan, Công ty Cổ phần dầu thực vật Cái Lân, Công ty Cổ phần dầu thực vật Tường An, Công ty Cổ phần Nhà Bè.

Nguồn: NCS tổng hợp

4.1.2.2. Tình hình sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Thực phẩm là một trong những ngành sản xuất lớn của Việt Nam. Trong đó thực phẩm chế biến chiếm ưu thế với khoảng hơn 80% thị phần ngành thực phẩm đồ uống và chiếm hơn 20% ngành công nghiệp chế biến chế tạo trong nước. Cụ thể giá trị sản xuất của ngành thực phẩm tăng liên tục trong những năm vừa qua. Năm 2013 giá trị sản xuất đạt 448.070 tỷ đồng chiếm tỷ trọng 88,90% của ngành thực phẩm đồ uống và chiếm 21,38% so với tổng ngành công nghiệp chế biến chế tạo. Đến năm 2017 giá trị sản xuất đã tăng gấp ba lần 1.255.445 tỷ đồng và chiếm 89,77% so với ngành thực phẩm đồ uống và 21,34% so với toàn ngành công nghiệp chế biến chế tạo, tỷ trọng của của ngành trong cơ cấu ngành công nghiệp chế biến giảm so với các năm trước. Cụ thể, năm 2013 tỷ trọng của ngành trong toàn ngành công nghiệp chế biến là 21,38%, đến năm 2017 tỷ lệ này chỉ đạt 21,34% giảm 0,04% so với năm 2013.

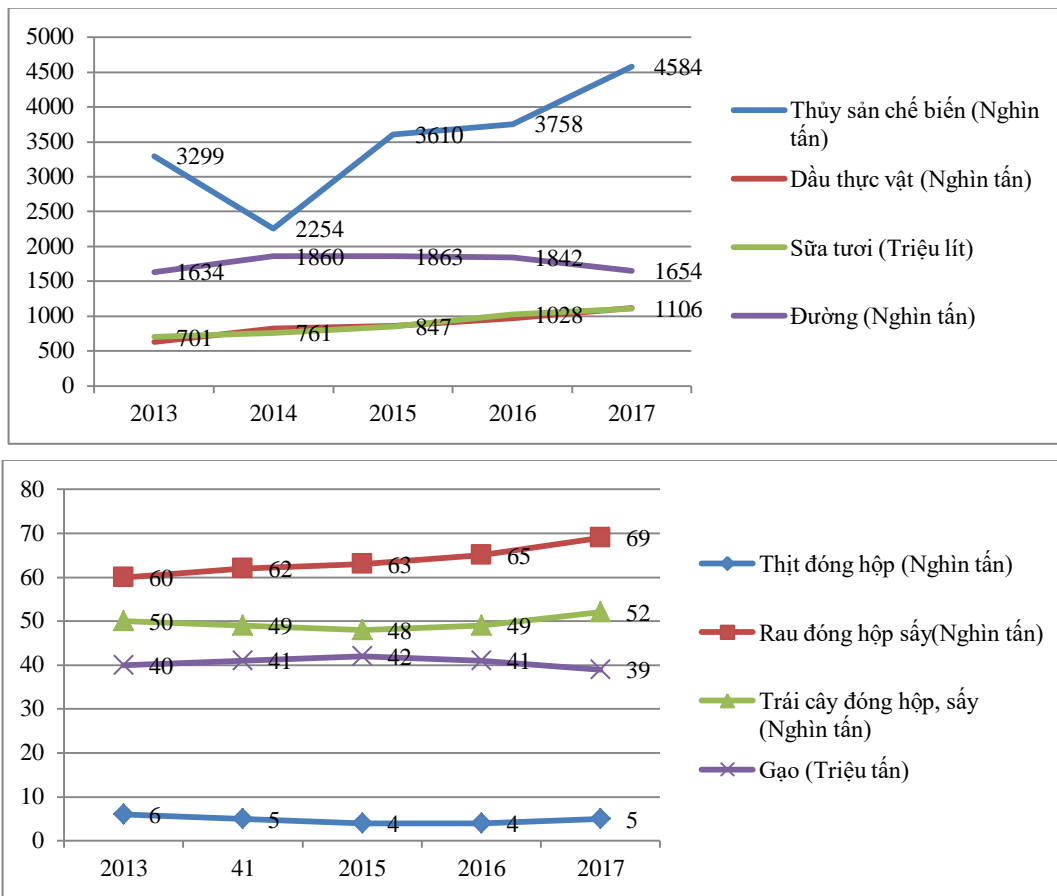
Bảng 4.5: Giá trị sản xuất ngành thực phẩm trong ngành công nghiệp Việt Nam giai đoạn 2013 – 2017

Đơn vị: Tỷ đồng

Năm	2013	2014	2015	2016	2017
Công nghiệp chế biến, chế tạo (Tỷ đồng)	2.544.949	3.034.130	3.210.351	4.705.846	5.882.307
Tổng Thực phẩm và đồ uống (Tỷ đồng)	504.016	715.466	801.915	1.118.799	1.398.498
Sản xuất thực phẩm	448.070	638.520	711.262	1.004.356	1.255.445
Sản xuất đồ uống (Tỷ đồng)	55.946	76.175	86.152	114.442	143.053
Tỷ trọng giá trị thực phẩm/ Công nghiệp chế biến, chế tạo (%)	21,38	21,04	22,16	21,34	21,34
Tỷ trọng giá trị thực phẩm/ Ngành thực phẩm – đồ uống (%)	88,9	89,25	88,70	89,77	89,77

Nguồn: Tổng hợp từ số liệu của Tổng cục thống kê Việt Nam

Các sản phẩm thực phẩm chế biến có ưu thế bao gồm: gạo, đường, thủy hải sản, thịt đông lạnh, rau quả chế biến, thực phẩm ăn liền... Hình 4.2 và 4.3 dưới đây thể hiện tình hình sản xuất chế biến một số mặt hàng thực phẩm Việt Nam giai đoạn 2013-2017, trong đó gạo là sản phẩm chiếm tỷ trọng cao nhất với sản lượng đạt bình quân giai đoạn 40.6 triệu tấn, tiếp đến là thủy sản, đường, sữa và các sản phẩm khác. Nhìn chung mức tăng trưởng sản xuất của đường và gạo có xu hướng giảm trong khi các sản phẩm đều có xu hướng ổn định và tăng.



Hình 4.2 và Hình 4.3: Tình hình sản xuất một số mặt hàng thực phẩm trong nước giai đoạn 2013 – 2017

Nguồn: Tổng hợp từ số liệu của Tổng cục thống kê Việt Nam

Việt Nam đã và đang triển khai áp dụng công nghệ sinh học trong nông nghiệp và công nghệ hiện đại trong thực phẩm. Các sản phẩm thực phẩm chế biến của nước ta khá đa dạng, với mục tiêu phục vụ cả thị trường nội địa và xuất khẩu. Đến nay, toàn ngành thực phẩm có sự tham gia của hơn 7000 DN, sử dụng hàng trăm nghìn lao động, trong đó 84% số DN có quy mô nhỏ dưới 50 lao động. Đã có một số DN kinh doanh thực phẩm tại Việt Nam đều đã tuân thủ và triển khai các mô hình quản lý và kiểm soát chất lượng an toàn thực phẩm như GMP, ISO 22000, HACCP và TQM.

Theo điều tra của Agroinfo ([47], 2017), tại thời điểm năm 2016 có khoảng 6.784 DN kinh doanh thực phẩm đang hoạt động, tạo ra khoảng gần 1 triệu việc làm cho người lao động. Các DN chủ yếu tập trung tại Hà Nội với 10,23%, TP Hồ Chí Minh là 20,25% năm 2016, đây cũng là 2 thị trường tiêu thụ thực phẩm lớn nhất cả nước hiện nay.

Bảng 4.6: Một số chỉ tiêu tài chính chủ yếu của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam giai đoạn 2013 – 2017

Năm	2013	2014	2015	2016	2017
1. Doanh thu thuần (tỷ đồng)	11.167.845	12.201.747	13.516.042	14.949.181	15.920.878
2. Công nghiệp chế biến chế tạo	375.2318	4.416.988	5.055.709	5.838.043	642.184.730
3. Sản xuất chế biến thực phẩm	743.190	810.897	925.867	982.452	1.033.540
4. Số lượng lao động (Người)	509.103	518.520	527.593	542.339	569.456
5. Lợi nhuận trước thuế (tỷ đồng)	26.196	28.215	38.147	44.526	47.643
6. Tỷ suất lợi nhuận (%)	3,48	3,43	4,07	4,48	4,83
7. Thu nhập bình quân lao động (Nghìn đồng)	4.471	5.031	5.563	6.416	6.929

Nguồn: Niên giám thống kê qua các năm

4.1.2.3. Tình hình thị trường của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Thực phẩm được các DN Việt Nam phục vụ ở cả thị trường quốc tế và thị trường nội địa. Cụ thể như sau:

Thị trường trong nước: Đời sống kinh tế ngày càng phát triển, nhịp sống công nghiệp hóa, xu hướng tiêu dùng của người dân có chuyển biến theo hướng tăng mua thực phẩm đã qua chế biến.

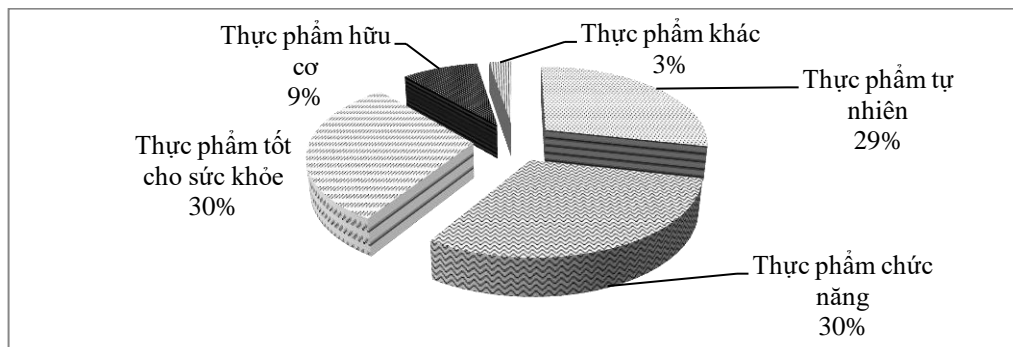
Bảng 4.7: Chỉ số tiêu dùng thực phẩm tại Việt Nam giai đoạn 2012 – 2017

Tiêu chí	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tiêu thụ thực phẩm (tỷ USD)	19,24	20,32	22,1	24,38	26,96	30,01
Tiêu thụ thực phẩm (Tỷ VNĐ)	397.448	427.521	459.753	501.310	548.052	603.125
Tiêu thụ thực phẩm bình quân đầu người (USD)/ năm	216,73	226,5	243,82	266,23	291,62	321,64
Tiêu thụ thực phẩm bình quân đầu người (triệu VNĐ)/ năm	4,47	4,76	5,07	5,47	5,93	6,46
Mức tăng trưởng tiêu thụ thực phẩm (%)	11,19	7,57	7,54	9,04	9,32	10,05

Nguồn: USDA FAS Việt Nam ([52], 2018)

Thị trường trong nước ngày càng mở rộng và các sản phẩm thực phẩm chế biến ngày nay đã chiếm lĩnh thị trường nội địa cụ thể như: thịt, thủy sản, rau quả, mì ăn liền, nước mắm, bánh kẹo... Tuy nhiên, chỉ các sản phẩm của một số DN nổi tiếng có thị trường tiêu thụ ổn định. Các DN còn lại chưa tìm được thị trường tiêu thụ sản phẩm ổn định hoặc khả năng cạnh tranh thấp. Thu nhập ngày càng cao cũng có ảnh hưởng đến hành vi tiêu dùng đối với mặt hàng thực phẩm của khách hàng ở Việt Nam. Người tiêu dùng Việt Nam có xu hướng lựa chọn các sản phẩm có chất lượng và mang lại nhiều lợi ích sức khỏe hơn là vấn đề giá cả, điều này dẫn đến xu hướng thích tiêu dùng hàng nhập khẩu do quan điểm hàng nhập khẩu tốt hơn hàng sản xuất trong nước. Theo thống kê của

Agroinfo ([47], 2017) một gia đình Việt Nam thường chi tiêu khoảng 35%-40% thu nhập cho nhu cầu thực phẩm đồ uống và ngày càng chú trọng đến chế độ dinh dưỡng lành mạnh. Các thực phẩm được chọn mua thường phải đáp ứng được các yêu cầu như: nguồn gốc xuất xứ rõ ràng, các thành phần chức năng tốt cho sức khỏe, sản phẩm hữu cơ... Xu hướng tiêu dùng này của khách hàng đã khiến cho các DN kinh doanh thực phẩm trong ngành thay đổi tư duy về kinh doanh và cạnh tranh, không ngừng đổi mới sáng tạo để đưa ra thị trường hàng loạt các sản phẩm tối ưu nhằm thu hút sự quan tâm và tiêu dùng của khách hàng.



Hình 4.4: Xu hướng lựa chọn thực phẩm của khách hàng Việt Nam

Nguồn: Agroinfo ([47], 2017)

Các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam hiện nay đang phân phối sản phẩm thông qua một số kênh quan trọng. Cụ thể, đối với các sản phẩm thực phẩm tươi sống kênh phân phối chủ yếu bao gồm:

Chợ truyền thống: Đây vẫn là kênh phân phối thực phẩm quan trọng nhất hiện nay bất chấp sự cạnh tranh mạnh mẽ của các phương thức phân phối hiện đại. Theo kết quả khảo sát của Agroinfo ([47], 2017), trên 70% khách hàng vẫn mua thực phẩm tại các chợ truyền thống, đặc biệt là các sản phẩm thuộc nhóm thực phẩm tươi sống như các loại thịt, thủy hải sản, giò, chả... Trước sự cạnh tranh quyết liệt của các loại hình phân phối hiện đại là siêu thị, chợ truyền thống vẫn giữ được những thế mạnh trong kinh doanh thực phẩm tươi sống là sự tiện lợi, người mua có nhiều sự lựa chọn phù hợp với mức thu nhập, được mặc cả và quan trọng là thói quen đi chợ của người tiêu dùng Việt Nam. Đây cũng là kênh phân phối chính của các DN kinh doanh thực phẩm trong nhóm CLCT chi phí thấp và tập trung, để tiếp cận với nhóm khách hàng có mức thu nhập trung bình và thấp.

Siêu thị, cửa hàng chuyên doanh: 30% khách hàng lựa chọn mua thực phẩm tại các siêu thị lớn hoặc các cửa hàng chuyên doanh thực phẩm như: Metro Cash & Carry, Big C, Co-op mart, Hapromart, Vinmart, Bác Tôm, Orfarm... Kênh phân phối này thường có ưu thế và phù hợp với thói quen mua sắm và đang có xu hướng phát triển mạnh ở Việt Nam đặc biệt là các thành phố lớn. Hệ thống phân phối này có

lợi thế thuận tiện về giao thông, gần các khu dân cư đông đúc sản phẩm truy xuất nguồn gốc rõ ràng, đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm, có thương hiệu và chế độ bảo quản sản phẩm hiện đại.

Đối với các sản phẩm như đồ hộp, đồ ăn sẵn, xúc xích thì chủ yếu được phân phối thông qua hệ thống siêu thị (khoảng 40%) do ở các hệ thống này có điều kiện bảo quản tốt nhất về nhiệt độ và các vấn đề liên quan đến VSATTP. Ngoài ra các sản phẩm cũng được phân phối một phần ở các quầy sạp trong các chợ truyền thống, tuy nhiên với số lượng và chủng loại hạn chế do hầu hết các thực phẩm chế biến đòi hỏi chế độ bảo quản chặt chẽ bằng kho lạnh, thùng lạnh chuyên dụng mà ở các chợ không đáp ứng được. Điều này dẫn đến việc phân phối thực phẩm chế biến thông qua kênh này thấp.

Bảng 4.8: Doanh số bán lẻ hàng thực phẩm theo kênh phân phối

Đơn vị: Tỷ VNĐ

Kênh phân phối	2013	2014	2015	2016	2017
1. Kênh hiện đại	30,9	37,3	45,6	58,5	69,2
2. Cửa hàng tiện ích	0,7	1,0	1,2	1,6	2,3
3. Trung tâm thương mại	8,5	10,2	14,7	23,2	27,2
4. Siêu thị	21,6	26,1	29,7	33,8	39,8
5. Kênh truyền thống	708,2	880,2	1.048,4	1.203,9	1.302,2
6. DN phân phối	17,5	20,5	23,5	28,3	32,0
7. Cửa hàng nhỏ lẻ	216,7	258,3	303,2	344,2	374,6
8. Các kênh khác	473,9	601,4	721,7	831,4	895,6
9. Tổng số	739,1	917,5	1.094,0	1.262,4	1.371,4
10. % Thay đổi	29%	24%	19%	15%	9%

Nguồn: USDA FAS Việt Nam ([52], 2018)

Thị trường xuất khẩu: Thị trường xuất khẩu chủ yếu của các DN kinh doanh thực phẩm tập trung chủ yếu ở Đông Âu, Bắc Mỹ, Bắc Á và EU. Nhìn chung, khối Bắc Mỹ, Trung Đông và Đông Âu là những thị trường tiêu thụ chính của sản phẩm chế biến đồ hộp. Đối với các sản phẩm từ bột như bún khô, mì, hủ tiếu, phở ăn liền thì thị trường thì thị trường các nước Đông Âu là thị trường chủ yếu. Hầu hết các DN đều tự tìm kiếm thị trường và phát triển các thị trường tiềm năng thông qua công tác xúc tiến thương mại của Sở Công thương và Trung tâm Xúc tiến Thương mại và Đầu tư thành phố và các Hiệp hội ngành nghề. Bên cạnh đó, các nước Đông Bắc Á như Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn Quốc là những thị trường tiêu thụ các mặt hàng thực phẩm chế biến mạnh nhất (thủy hải sản đông lạnh, thịt, gạo...), chiếm hơn 40% tổng kim ngạch xuất khẩu; kế đến là các nước Đông Âu chiếm khoảng 20%; cuối cùng là các nước Đông Nam Á chiếm khoảng 18% tổng kim ngạch xuất khẩu.

4.2. Chiến lược cạnh tranh của một số doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Từ kết quả phỏng vấn nhà quản trị của một số DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam lựa chọn điển hình (Phụ lục 6 và 7) cho thấy một cách khái quát về CLCT được thể hiện ở các khía cạnh: lựa chọn loại hình CLCT của DN, các năng lực cạnh tranh cấu thành CLCT, tác động của CLCT đến hiệu quả kinh doanh và các yếu tố ảnh hưởng đến CLCT của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam. Cụ thể như sau:

4.2.1. Công ty cổ phần Việt Nam Kỹ nghệ súc sản

Công ty cổ phần Việt Nam Kỹ nghệ súc sản (Vissan) trước đây là công ty TNHH Một thành viên Việt Nam Kỹ nghệ súc sản, hoạt động chính trong ngành chế biến thực phẩm thịt. Sản phẩm chính của DN bao gồm ba nhóm: Thực phẩm tươi sống, thực phẩm chế biến khô và thực phẩm chế biến mát, đông lạnh. Công ty kinh doanh chủ yếu tại thị trường trong nước, với mạng lưới phân phối gồm 59 cửa hàng giới thiệu sản phẩm; 05 chi nhánh; 120 nhà phân phối với trên 130.000 điểm bán kênh giới thiệu và nhiều điểm bán hàng tại các chợ, siêu thị và cửa hàng tiện lợi khác. Đến nay, Vissan đã xây dựng được vị thế cạnh tranh vững chắc trên thị trường thực phẩm Việt Nam, hiệu quả kinh doanh của công ty không ngừng được nâng cao, thị phần được mở rộng.

Bảng 4.9: Hiệu quả kinh doanh của công ty cổ phần Việt Nam kỹ nghệ súc sản

Tiêu chí	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	TB GD 2013-2017
Doanh thu (tỷ đồng)	3808,7	4013,4	3721,2	3671	3878,1	3818,5
Tốc độ tăng trưởng doanh thu	4,54%	5,37%	-7,28%	-1,35%	5,64%	1,39%
Tỷ số lợi nhuận ròng trên tài sản (ROA)	10%	9%	8%	8%	7%	8%
Lợi nhuận (tỷ đồng)	103,65	109,77	116,29	119,18	129,62	115,7
Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận	8,35%	5,90%	5,94%	2,49%	8,76%	6,29%
Tỷ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu (ROE)	21%	20%	13%	14%	14%	16%
Tỷ số lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI)	3%	3%	4%	4%	4%	4%

Nguồn: Tính toán của NCS dựa trên báo cáo tài chính DN

Trong giai đoạn kinh doanh vừa qua, Vissan được khách hàng biết đến là thương hiệu cung cấp các sản phẩm thực phẩm sạch, tin cậy và được ưa chuộng. Để có được vị thế đó, công ty Cổ phần Việt Nam Kỹ nghệ súc sản đã tập trung nhiều vào khâu quản trị sản xuất, quản trị chất lượng và đầu tư cho khoa học công nghệ để cung cấp cho thị trường các sản phẩm tốt nhất. Với định vị cạnh tranh dựa trên sự khác biệt về mặt chất lượng, công ty đã xây dựng được thương hiệu Vissan ngày càng nổi tiếng và vị trí dẫn đầu ngành. Để triển khai thành công CLCT, công ty tập trung xây dựng và phát triển chuỗi cung ứng sản phẩm từ chăn nuôi đến sản phẩm

cuối cùng nhằm kiểm soát và truy xuất nguồn gốc của thịt nhanh chóng. Ngoài ra, DN còn tập trung vào một số năng lực cạnh tranh sau:

Một là, chuỗi giá trị của Vissan từ trang trại của công ty hiện nay mới chỉ đảm bảo khoảng 12%, phần còn lại công ty thu mua từ bên ngoài nhưng đều có sự đảm bảo về nguồn gốc cũng như chất lượng sản phẩm. Hiện nay Vissan đang bán thịt theo tiêu chuẩn Vietgap tương đương với 60% trên toàn hệ thống và hướng tới đạt 100% trong năm 2010.

Hai là, công ty đã triển khai thực hiện nhiều giải pháp quyết liệt và kịp thời của Ban lãnh đạo công ty trong việc mở rộng hệ thống điểm bán, áp dụng các tiêu chuẩn đảm bảo chất lượng, vệ sinh an toàn thực phẩm, công bố các sản phẩm đạt tiêu chuẩn VietGap và thịt bò được giết mổ theo tiêu chuẩn Escas, triển khai thực hiện đề án quản lý, nhận diện và truy xuất nguồn gốc sản phẩm trên toàn hệ thống phân phối.

Ba là, để nâng cao vị thế trên thị trường công ty không ngừng nghiên cứu phát triển các sản phẩm mới, cụ thể năm 2016 công ty đã đưa ra thị trường 09 sản phẩm mới như: xúc xích tiết trùng Dzui Dzui, xúc xích tiết trùng phô mai, xúc xích tươi Happy, nem gà lá chanh, giò Hoa, xúc xích Hồ Lô, xúc xích Pecan, ruốc sấy giòn. Các sản phẩm đã được người tiêu dùng quan tâm và chấp nhận rộng rãi.

Bốn là, DN không ngừng ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động sản xuất kinh doanh, triển khai thành công hệ thống ERP Dynamics 2012 cho trung tâm kinh doanh chuỗi cửa hàng Vissan. Mở rộng phần cứng và khai thác tốt phần mềm ứng dụng trong quản lý như phần mềm tài chính kế toán Fast, phần mềm kho. Sử dụng công nghệ thông tin trong chương trình truy xuất nguồn gốc sản phẩm, ứng dụng công nghệ thông tin trong chương trình Vis – Trace tạo các sản phẩm có giá trị gia tăng.

Năm là, là một trong những công ty hàng đầu trong ngành thực phẩm, Vissan cải tiến công nghệ sản xuất không ngừng nhằm đáp ứng nhu cầu sản xuất và chất lượng sản phẩm phục vụ nhu cầu của khách hàng. Hiện nay công ty đang sở hữu 03 dây chuyền giết mổ lợn công suất 2.400 con/6 giờ sản xuất; 02 dây chuyền sản xuất bò với công suất 300 con/ 6 giờ sản xuất; Dây chuyền sản xuất thịt cao cấp theo công nghệ Pháp với công suất 5.000 tấn/ ca/năm; Dây chuyền sản xuất xúc xích tiết trùng theo công nghệ Nhật Bản với công suất 8.000 tấn/ ca/ năm; Sản xuất hàng chế biến truyền thống Việt Nam với công suất 8.000 tấn/ ca/ năm.

4.2.2. Công ty cổ phần Đồ hộp Hạ Long

Tiền thân là công ty cổ phần Đồ hộp Hạ Long, một DN nhà nước được thành lập từ năm 1957, hoạt động chính của công ty bao gồm sản xuất và chế biến các mặt hàng thực phẩm gồm: Thịt hộp, cá hộp, rau quả hộp, xúc xích tiết trùng và xúc xích đông lạnh, chả giò và các mặt hàng thực phẩm đông lạnh.

Bảng 4.10: Hiệu quả kinh doanh của công ty cổ phần Đồ hộp Hạ Long

Tiêu chí	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	TB GD 2013-2017
Doanh thu (tỷ đồng)	482,18	405,31	431,57	428,47	415,78	432,66
Tốc độ tăng trưởng doanh thu	4,54%	-15,94%	6,48%	-0,72%	-2,96%	-1,72%
Tỷ số lợi nhuận ròng trên tài sản (ROA)	7%	-14%	5%	-2%	-4%	-2%
Lợi nhuận(tỷ đồng)	12,74	17,66	13,72	40,00	5,11	9,85
Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận	8,35%	38,62%	-22,28%	191,52%	-87,23%	25,80%
Tỷ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu (ROE)	12%	15%	0%	11%	4%	8%
Tỷ số lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI)	3%	6%	4%	0%	2%	3%

Nguồn: Tính toán của NCS dựa trên báo cáo tài chính DN

Trong giai đoạn 2013– 2017 công ty tập trung triển khai CLCT chi phí thấp với mục tiêu cung cấp cho thị trường các sản phẩm thực phẩm có chất lượng ổn định và giá thành cạnh tranh. Cụ thể, sản phẩm chủ đạo trong kinh doanh của công ty là thịt hộp các loại. Để tạo lập được vị thế cạnh tranh như hiện nay trên thị trường, công ty đã tập trung nỗ lực cải thiện và nâng cao các năng lực cạnh tranh sau:

Thứ nhất, để giữ vững và phát triển thị trường trong nước công ty đã và đang nỗ lực thiết lập và hoàn thiện một hệ thống phân phối chuyên nghiệp với các nhà phân phối đủ năng lực, kiến thức, kinh nghiệm, tâm huyết với sản phẩm, gắn bó với hệ thống bán hàng, đồng thời công ty tiếp tục xây dựng đội ngũ nhân sự bán hàng trên toàn quốc có năng lực về chuyên môn, có kinh nghiệm, kiến thức về thị trường hàng tiêu dùng – thực phẩm, có phẩm chất đạo đức nghề nghiệp, trung thực, nhiệt tình. Công ty đã đưa ra các chính sách linh hoạt, phù hợp như tăng cường các phương thức và động viên cho nhân viên yên tâm bán hàng và mở rộng thị trường. Nhờ đó doanh số bán hàng của công ty kênh siêu thị và trực tiếp, đồng thời tại hầu hết các tỉnh miền Bắc là thị trường trọng điểm của DN đều có sự tăng trưởng ở tất cả các mặt hàng chủ lực như: đồ hộp thịt, đồ hộp cá, xúc xích tiết trùng, xúc xích tươi...

Thứ hai, công ty tiếp tục đầu tư công nghệ sản xuất mới nhằm nâng cao năng suất và chất lượng các loại sản phẩm hiện tại cũng như sản phẩm mới của công ty như: Xúc xích tươi, mắm tép; ứng dụng các công nghệ mới cải các sản phẩm hiện tại như: xúc xích tiết trùng, pa tê, thịt xay, thịt heo hầm, vải ngâm nước đường, chả giò đặc biệt, chả giò hải sản... Công ty đã chú trọng vào đầu tư sâu hơn về công nghệ sản phẩm, đầu tư thêm máy móc thiết bị sản xuất mới như: máy xay băm, nồi tiết trùng xúc xích, máy đóng gói xúc xích tự động, máy cắt xếp cá vào hộp tự động đã đưa vào sử dụng hoạt động hiệu quả. Hợp nhất hoàn toàn các phân xưởng chế biến để tăng chủ động trong công tác điều hành sản xuất tập trung, giảm nhân sự

quản lý sản xuất gián tiếp nhằm giảm thiểu chi phí trong khâu sản xuất (chi phí nhân công, chi phí quản lý) nâng cao năng suất lao động, hiệu suất sử dụng máy móc thiết bị, đảm bảo chi phí nguyên vật liệu tiêu hao theo định mức, tránh lãng phí các khâu phụ trợ, giảm giá thành sản phẩm của sản phẩm.

Thứ ba, công ty đã sử dụng hiệu quả nguồn vốn lưu động đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh liên tục, dự trữ tồn kho đầy đủ các nguyên liệu chính như: thịt heo, bò, mỡ heo, gan heo, gà xay, ức gà... ổn định và giá tốt cho từ 3 – 6 tháng sản xuất. Chi phí tài chính của công ty được kiểm soát thông qua tổ chức được điều chỉnh theo hướng tinh giảm nhân sự gián tiếp, quản lý tiết kiệm năng lượng, thực hiện tốt công tác duy tu bảo dưỡng máy móc thiết bị. Tiếp tục hoàn thiện và đưa vào sử dụng đồng bộ hệ thống phần mềm quản lý DN mới ERP SalesUp từ khâu sản xuất đến bán hàng, tiến hành kiểm kê thường xuyên nhằm quản lý đối chiếu chính xác số liệu kế toán, giá thành, tồn kho nguyên liệu, thành phẩm của công ty một cách chính xác, rõ ràng, minh bạch tránh nhầm lẫn, thất thoát. Công ty tăng cường công tác kiểm tra, giám sát các khâu trong quá trình sản xuất kinh doanh nhằm tìm ra các bất cập, đưa ra các biện pháp điều chỉnh, quản lý kịp thời hoàn thiện các quy trình quản lý hướng tới xây dựng hệ thống quản trị tiên tiến, khoa học.

4.2.3. Công ty cổ phần Vinamit

Công ty Cổ phần Vinamit được thành lập năm 1988 và hiện nay là một trong những đơn vị sở hữu toàn bộ công nghệ chế biến thực phẩm nông sản sau thu hoạch hàng đầu Việt Nam. Trong nhiều năm, công ty đã đạt được những thành tựu và chứng chỉ vệ sinh an toàn thực phẩm tại Việt Nam và trên toàn thế giới như: chứng chỉ hàng Việt Nam chất lượng cao, chứng chỉ HACCP, chứng chỉ thực phẩm HALAL, chứng chỉ KOSHER, tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2008, chứng chỉ FDA. Bên cạnh đó, hiệu quả kinh doanh của công ty cũng có sự cải thiện đáng kể được thể hiện trong Bảng 4.11 dưới đây.

Bảng 4.11: Hiệu quả kinh doanh của công ty cổ phần Vinamit

Tiêu chí	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	TB GD 2015-2017
Doanh thu (tỷ đồng)	160,02	166,31	177,59	167,97
Tốc độ tăng trưởng doanh thu	11,28%	3,93%	6,78%	7,33%
Tỷ số lợi nhuận ròng trên tài sản (ROA)	-14%	7%	17%	12%
Lợi nhuận (tỷ đồng)	-11,97	5,43	14,51	2,66
Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận	-46,81%	-145,39%	167,05%	-8%
Tỷ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu (ROE)	-58%	21%	36%	0%
Tỷ số lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI)	-10%	5%	13%	4%

Nguồn: Tính toán của NCS dựa trên báo cáo tài chính DN

Có thể thấy, sự thành công của Vinamit chủ yếu là nhờ có định hướng CLCT rõ ràng, xác định đúng nhu cầu về sản phẩm và sự mạnh dạn đầu tư theo hướng thị

trường ngách. Nhờ đó mà công ty đã có được những hiệu quả kinh doanh đáng kể với 80% thị phần sản phẩm nông sản chế biến sau thu hoạch, hệ thống phân phối rộng khắp cả nước, tốc độ tăng trưởng doanh thu đạt bình quân trên 20% mỗi năm, 7 nhà máy nằm ở khu vực miền Nam và Bắc, hệ thống nông trại đạt tiêu chuẩn hữu cơ và 8 dòng sản phẩm với hơn 80 sản phẩm.

Để cạnh tranh và phát triển ở cả thị trường trong nước và quốc tế, Vinamit đã đặt trọng tâm triển khai CLCT tập trung. Lựa chọn một số chủng loại sản phẩm mà công ty có thế mạnh để hướng tới một vài thị trường, khách hàng mục tiêu để mang lại giá trị tối ưu cho khách hàng. Trong khuôn khổ CLCT tập trung, công ty đã ưu tiên các vấn đề sau:

Thứ nhất, xác định sản phẩm có thế mạnh của công ty để tập trung phát triển là các sản phẩm hoa quả sấy nhằm bảo quản hương vị, các chất dinh dưỡng, các loại vitamin và khoáng chất của trái cây sau khi sấy. Sản phẩm sau khi sấy vẫn giữ được nguyên vẹn mùi vị, hình dáng, sản phẩm không bị nát vụn, không thấm dầu, màu sắc tươi sáng. Mang lại cho khách hàng sự lựa chọn tối ưu so với các sản phẩm hoa quả tươi do luôn đòi hỏi điều kiện bảo quản nghiêm ngặt.

Thứ hai, Vinamit đã chinh phục người tiêu dùng bằng uy tín và chất lượng sản phẩm thông qua kiểm soát tốt chuỗi cung ứng của DN. Nguồn nguyên liệu sản xuất tạo nên sản phẩm sấy Vinamit được công ty thu mua từ những nhà vườn, vựa cây trồng nổi tiếng trên khắp cả nước như Chuối rừng U Minh, Xoài Cát Chu-Hòa Lộc, Hạt sen Đồng Tháp, Cacao Bến Tre... mang đậm bản sắc văn hóa Việt nhằm mang đến cho người tiêu dùng sản phẩm Việt được sản xuất từ nguồn nguyên liệu Việt. Khi các nguồn nguyên liệu sản xuất được nông dân cung cấp không còn phục vụ đủ cho nhu cầu sản xuất, Vinamit đã phát triển Nông trang Lâm Viên của mình, với diện tích lên đến hàng trăm héc ta nhằm phát triển cây trồng theo tiêu chuẩn hữu cơ phục vụ cho quá trình sản xuất với đủ loại cây ăn trái như mít, chuối, sầu riêng... Sau khi thu hoạch, nông sản được cấp đông nhanh bằng công nghệ IQF (Individual Quick Frozen), sau đó chế biến bằng các phương pháp như chiên khí, chiên chân không và sấy thăng hoa rồi đóng gói. Toàn bộ quy trình sau thu hoạch cũng phải đáp ứng quy chuẩn hữu cơ, tức là xử lý mà không thêm vào bất kỳ hóa chất nào, kể cả đường, chất bảo quản, chất tạo độ chua... để giữ nguyên độ tự nhiên của sản phẩm.

Thứ ba, sản phẩm hoa quả sấy của Vinamit ngày càng đa dạng, phong phú về chủng loại không chỉ có mít, chuối sấy khô mà còn có khoai lang, dứa, khoai môn, xoài, cà rốt, đu đủ, khế, táo, cà chua, bí, ổi... các loại hoa quả đặc trưng, truyền thống của Việt Nam. Các sản phẩm tự nhiên, không hóa chất gây hại, hàm lượng đường và chất béo, thích hợp cho mục đích ăn nhẹ và ăn kiêng, mang lại giá trị về sức khỏe cho người tiêu dùng.

Thứ tư, công ty đã mạnh dạn tham gia và phát triển mô hình sản phẩm hữu cơ, sản phẩm được sản xuất từ sự tận tâm và chất lượng trong quá trình nuôi trồng, chế

biến, đóng gói và đến tay người tiêu dùng vì sức khỏe, không sử dụng chất bảo quản, không sử dụng dầu ăn độc tố, không sử dụng thuốc trừ sâu và không sử dụng hơn 80 loại hóa chất độc hại không được sử dụng trong quá trình sản xuất.

4.2.4. Công ty cổ phần chế biến thực phẩm nông sản xuất khẩu Nam Định

Công ty Cổ phần chế biến thực phẩm nông sản xuất khẩu Nam Định tiền thân là xí nghiệp đông lạnh thịt xuất khẩu thuộc Sở nông lâm nghiệp Hà Nam – Ninh được thành lập năm 1989. Sau gần 30 năm xây dựng và phát triển, công ty đã đạt được một thành quả nhất định, từng bước xây dựng uy tín và sự tin cậy với khách hàng trong và ngoài nước, xuất khẩu sản phẩm sang một số quốc gia như Hồng Kong, Malaysia, Singapore... và một số khách hàng trong nước. Ngành nghề kinh doanh chính của DN bao gồm: Chế biến, bảo quản thịt và các sản phẩm từ thịt, kinh doanh nông sản, bán buôn thực phẩm, chăn nuôi gia súc gia cầm... Thị trường kinh doanh chủ yếu của công ty là Nam Định và các tỉnh lân cận. Công ty CP thực phẩm nông sản xuất khẩu Nam Định đã đề ra định hướng và mục tiêu cụ thể bao gồm: Tăng cường đầu tư dây chuyền sản xuất mới để nâng cao chất lượng và đa dạng hóa sản phẩm. Mở rộng thị phần và tăng cường phát triển đối tượng khách hàng. Chiến lược phát triển trung và dài hạn của công ty là xem xét nghiên cứu tìm hiểu thị trường để đầu tư vào nhiều lĩnh vực tiềm năng trên cơ sở những thế mạnh kinh doanh sẵn có, nhằm mang lại lợi ích kinh tế lớn nhất và ngày càng đưa công ty phát triển.

Tuy nhiên, mặc dù công ty đã xây dựng định hướng CLCT tập trung khá rõ ràng nhưng trong những năm qua, công ty cổ phần chế biến thực phẩm nông sản xuất khẩu Nam Định đã không đạt được những kết quả đáng kể. Tình hình doanh thu của công ty giảm liên tục trong giai đoạn 2013-2017 với mức độ bình quân 10,07% và lợi nhuận giảm 19,92%. Công ty chưa có thoát khỏi tình trạng yếu kém và lạc hậu để vươn lên thành một công ty có quy mô và uy tín trong tỉnh Nam Định và các tỉnh lân cận cung cấp cho thị trường thực phẩm sạch, và có khả năng cạnh tranh với các sản phẩm cùng loại của đối thủ cạnh tranh.

Bảng 4.12: Hiệu quả kinh doanh của công ty cổ phần chế biến thực phẩm nông sản xuất khẩu Nam Định

Tiêu chí	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	TB GD 2013-2017
Doanh thu (tỷ đồng)	94,73	58,83	74,12	60,19	45,63	66,70
Tốc độ tăng trưởng doanh thu	4,54%	-37,90%	25,99%	-18,79%	-24,19%	-10,07%
Tỷ số lợi nhuận ròng trên tài sản (ROA)	6%	2%	3%	0%	0%	1%
Lợi nhuận (tỷ đồng)	1,27	1,06	2,32	1,06	1,01	
Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận	8,35%	-16,53%	12,62%	-54,31%	-4,72%	-19,92%
Tỷ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu (ROE)	10%	5%	4%	0	0	2%
Tỷ số lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI)	1%	1%	3%	0	0	2%

Nguồn: Tính toán của NCS dựa trên báo cáo tài chính DN

Các mục tiêu kinh doanh của công ty đều chưa thực hiện được là do một số nguyên nhân chủ yếu như sau:

Thứ nhất, môi trường cạnh tranh ngành thực phẩm ngày càng trở nên khốc liệt, do đó việc triển khai và đảm bảo mục tiêu cải thiện hiệu quả kinh doanh và tăng sức cạnh tranh trên thị trường mục tiêu gặp rất nhiều khó khăn. Trong khi công ty tập trung lựa chọn thị trường mục tiêu chủ yếu ở một vài thị trường quen thuộc như Nam Định, Hà Nam, Ninh Bình nhằm tận dụng nguồn lực hiện nay đang có tại các tỉnh này là hệ thống phân phối rộng, nhưng lại phải đối mặt với các DN kinh doanh thực phẩm quy mô lớn và có truyền thống để cung cấp cho khách hàng các sản phẩm thực phẩm có chất lượng với chi phí ưu đãi hơn so với đối thủ cạnh tranh.

Thứ hai, công ty chưa xác lập được lợi thế cạnh tranh một cách rõ ràng, nói cách khác việc định vị cạnh tranh không minh bạch khiến cho công ty cổ phần chế biến thực phẩm nông sản xuất khẩu Nam Định rơi vào tình thế bị kẹt. Các sản phẩm của công ty đưa ra thị trường nhưng khó xác định lợi thế cạnh tranh là chi phí thấp hay khác biệt hóa, do mức giá sản phẩm vẫn cao nhưng mức chất lượng sản phẩm trung bình. Điều này khiến các khách hàng gặp khó khăn trong đánh giá lựa chọn sản phẩm của công ty.

Thứ ba, do định vị cạnh tranh chưa rõ ràng công ty cổ phần chế biến thực phẩm nông sản xuất khẩu Nam Định đã không xác định được trọng tâm để phát triển các năng lực cạnh tranh phù hợp. Công ty đẩy mạnh hoàn thiện mối liên hệ gắn bó giữa công ty, hệ thống phân phối và khách hàng để đảm bảo cung cấp sản phẩm liên tục, xây dựng hệ thống bán hàng phong phú nhưng chưa phù hợp với từng thị trường có đặc thù riêng của công ty.

4.2.5. Một số vấn đề đặt ra qua kết quả nghiên cứu chiến lược cạnh tranh của một số doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Qua nghiên cứu CLCT và hiệu quả kinh doanh của một số DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam chọn điển hình cho thấy một số vấn đề cơ bản như sau:

Thứ nhất, các DN được chọn điển hình đã xây dựng CLCT và đã xác định được rõ ràng về lợi thế cạnh tranh của DN trên thị trường mục tiêu, gắn với sản phẩm mà DN đang cung cấp. Điều này đã giúp cho các DN kinh doanh thực phẩm chủ động được về cách thức cạnh tranh, tránh được tình huống bị động phản ứng cạnh tranh trong bối cảnh thị trường luôn tiềm ẩn nhiều biến động.

Thứ hai, việc áp dụng và triển khai CLCT tại DN kinh doanh thực phẩm cho phép các DN này có khả năng cải thiện tình hình kinh doanh và hiệu quả kinh doanh một cách rõ rệt. Điều này thể hiện ở hiệu quả kinh doanh của các DN nghiên cứu điển hình như: DN triển khai CLCT khác biệt hóa như Vissan đạt tốc độ tăng trưởng giai đoạn 2014 – 2017 đạt lợi nhuận 6,29%; doanh thu 1,39%, ROA: 8%, ROE: 16% và ROI: 4% . Trong khi DN áp dụng CLCT chi phí thấp là Canfoco đạt

tốc độ tăng trưởng doanh thu bình quân -1,72%; lợi nhuận tăng 25,8%; ROA: -2%; ROE: 8%; ROI: 3%. DN theo đuổi CLCT tập trung gồm Vinamit với tốc độ tăng trưởng doanh thu bình quân giai đoạn 2015-2017 đạt 7,33%; lợi nhuận: -8%; ROA: 12%; ROE: 0; ROI: 4%. Tuy nhiên mức độ cải thiện về hiệu quả kinh doanh của các DN khi theo đuổi các CLCT khác nhau có sự khác biệt. Trong đó nổi bật là các DN triển khai CLCT khác biệt hóa có khả năng cải thiện về hiệu quả kinh doanh tốt nhất trong ba loại hình CLCT đang được các DN áp dụng phổ biến.

Thứ ba, để triển khai hiệu quả các CLCT khác nhau trên thị trường, các DN kinh doanh thực phẩm có xu hướng chú trọng vào một số năng lực cạnh tranh nhất định cụ thể như: Các DN áp dụng CLCT chi phí thấp tập trung vào phát huy lợi thế về năng lực tài chính, phân phối, vùng nguyên liệu trong khi các DN lựa chọn CLCT khác biệt hóa khai thác thế mạnh về công nghệ, đổi mới và phát triển sản phẩm, các công cụ xúc tiến thương mại hay chất lượng sản phẩm và các DN ủng hộ CLCT tập trung có xu hướng tiếp cận các phân đoạn thị trường mới, đa dạng hóa sản phẩm...

Thứ tư, có thể thấy được khi áp dụng các CLCT cụ thể và thiết lập các công cụ chiến lược phù hợp đã giúp cho các DN kinh doanh thực phẩm xác định được vị thế cạnh tranh trên thị trường ngành thực phẩm, đồng thời tạo ra được sự khác biệt trong sản phẩm để thu hút khách hàng và không ngừng nâng cao, cải thiện hiệu quả kinh doanh.

4.3. Thực trạng chiến lược cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

4.3.1. Thực trạng các năng lực cạnh tranh cấu thành chiến lược cạnh tranh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

4.3.1.1. Chiến lược cạnh tranh chi phí thấp

Bảng 4.13: Giá trị trung bình của thang đo chiến lược cạnh tranh chi phí thấp

Nội dung	M	Mean S.D	SD (%)	D (%)	N (%)	A (%)	A (%)
1. Năng lực quản trị của DN	3,52	0,84	6,92	13,08	24,62	31,54	23,85
2. Năng lực định giá của DN	3,56	1,08	6,15	14,62	23,08	29,23	26,92
3. Năng lực chủ động nguyên liệu đầu vào của DN	2,75	0,91	23,85	20,77	22,31	23,08	10,00
4. Năng lực phân phối của DN	3,62	0,92	4,62	17,69	16,15	33,85	27,69
5. Năng lực ứng dụng công nghệ sản xuất hiện đại của DN	2,84	0,87	22,31	20,00	23,85	19,23	14,62
6. Năng lực tài chính của DN	2,74	0,81	17,69	28,46	22,31	25,38	6,15
7. Năng lực sản xuất với quy mô lớn của DN	3,58	0,95	6,92	13,85	18,46	36,15	24,62
8. Năng lực tiêu chuẩn hóa sản phẩm của DN	3,6	1,01	8,46	11,54	20,77	30,00	29,23
Trung bình chung	3,28						

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

Từ Bảng 4.13 cho thấy thực trạng nội dung CLCT chi phí thấp của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cụ thể như sau:

Một là, với đặc thù là một ngành phân tán mỏng với sự tham gia của hàng nghìn DN có quy mô nhỏ và vừa. Các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam có xu hướng áp dụng CLCT chi phí thấp để thu hút được một lượng lớn khách hàng tiêu dùng các sản phẩm của DN, từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh và vị thế cạnh tranh của DN. Để đạt được mục tiêu kiểm soát chi phí thấp, các DN kinh doanh thực phẩm thường tập trung vào các năng lực cạnh tranh như: tiêu chuẩn hóa sản phẩm, năng lực định giá, năng lực phân phối, năng lực quản trị nguyên vật liệu... để có thể đưa ra thị trường các sản phẩm có mức giá tối ưu nhất so với các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên nhìn một cách tổng quát thì tình hình lựa chọn và thực hiện các nội dung của CLCT chi phí thấp tại các DN kinh doanh thực phẩm hiện nay chỉ đạt mức trung bình thể hiện ở ĐTB tổng thể đạt 3.28, điều này phản ánh các DN này mới chỉ tập trung vào một hoặc một vài yếu tố năng lực then chốt.

Hai là, trong 8 năng lực cạnh tranh cấu thành CLCT chi phí thấp của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam, các DN đã cơ bản xác định các nội dung cơ bản sau: (1) Năng lực phân phối của các DN được đánh giá cao nhất với mức ĐTB 3,62 do các DN đã có sự đầu tư mở rộng và đa dạng về hệ thống phân phối bán hàng, điều này giúp mở rộng thị trường, tăng trưởng thị phần doanh số bán. (2) Năng lực tiêu chuẩn hóa sản phẩm với mức ĐTB đạt 3,6 cho thấy các DN kinh doanh thực phẩm có sự quan tâm đúng mức đến việc thiết kế các sản phẩm có định mức tiêu chuẩn phù hợp để phục vụ số lượng lớn khách hàng; (3) Năng lực sản xuất với quy mô lớn được các DN có sự tập trung đầu tư để tăng tính tính kinh nhờ quy mô và giảm chi phí hiệu quả (Điểm TB 3,58); (4) Năng lực định giá sản phẩm thấp và linh hoạt cho từng đối tượng khách hàng cũng được các DN kinh doanh thực phẩm triển khai tốt và được đánh giá ở mức ĐTB 3,56 thể hiện về tính linh hoạt của DN trong cạnh tranh; (5) Khả năng áp dụng các phương pháp quản trị hiện đại vào quá trình sản xuất kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm hiện nay cũng được đánh giá ở mức khá tốt (ĐTB 3,52) thể hiện ở tư duy về chiến lược kinh doanh, về quản trị chất lượng, quản trị chất lượng và quản trị chuỗi cung ứng. Điều này phản ánh các DN kinh doanh thực phẩm mới chỉ tập trung cho bốn yếu tố năng lực chủ yếu này.

Ba là, bốn yếu tố năng lực mà các DN kinh doanh thực phẩm hiện nay chưa thực sự có quan tâm và đưa vào nội dung CLCT chi phí thấp của mình được thể hiện ở mức ĐTB thấp hơn 3,4 bao gồm: Năng lực ứng dụng công nghệ sản xuất tại các DN kinh doanh thực phẩm còn khá hạn chế, việc cập nhật công nghệ mới nhằm nâng cao năng suất và giảm chi phí chưa thực sự hiệu quả với mức ĐTB đạt 2,84; Khả

năng chủ động trong cung ứng, vận chuyển cung cấp nguyên vật liệu và các yếu tố đầu vào cho sản xuất sản phẩm (ĐTB đạt 2,75); Năng lực tài chính của DN (ĐTB đạt 2,74). Đây là những điểm yếu về năng lực đối với các DN theo đuổi CLCT chi phí thấp cần phải tập trung cải thiện để nâng cao hiệu quả kinh doanh của DN.

4.3.1.2. Chiến lược cạnh tranh khác biệt hóa

Qua kết quả đánh giá của các DN về thang đo CLCT lược khác biệt hóa được thể hiện ở Bảng 4.14 có thể rút ra một số nhận định như sau:

Thứ nhất, các nhà quản trị của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam đã phần nào xác định được mục tiêu cũng như hiệu quả mà CLCT khác biệt hóa mang lại. Nhờ sự tập trung vào gia tăng sự khác biệt hóa của sản phẩm thông qua các hoạt động nghiên cứu phát triển, đầu tư đúng mức cho hoạt động marketing DN sẽ tạo lập được một thương hiệu nổi tiếng, hình thành được khách hàng trung thành. Do đó mà đánh giá chung về các năng lực cạnh tranh cấu thành CLCT khác biệt hóa đang được lựa chọn tại các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam ở mức độ trung bình với mức ĐTB tổng thể đạt 3,20.

Bảng 4.14: Giá trị trung bình của thang đo chiến lược cạnh tranh khác biệt hóa

Nội dung	M	Mean S.D	SD (%)	D (%)	N (%)	A (%)	A (%)
1. Năng lực đổi mới sáng tạo về sản phẩm	3,55	0,88	7,69	19,23	16,15	23,85	33,08
2. Năng lực khác biệt về dịch vụ khách hàng so với đối thủ cạnh tranh	3,44	1,03	9,23	16,92	20,00	28,46	25,38
3. Năng lực phát triển chuỗi cung ứng nội bộ và tham gia chuỗi cung ứng ngành của DN	2,95	0,84	14,62	23,85	26,92	20,77	13,85
4. Năng lực nhân sự của DN	3,48	0,91	10,77	15,38	15,38	32,31	26,15
5. Năng lực quản trị quan hệ khách hàng của DN	3,66	0,97	6,92	16,15	11,54	34,62	30,77
6. Năng lực thương hiệu của DN	2,94	0,89	11,54	26,92	28,46	22,31	10,77
7. Năng lực quản trị chất lượng và an toàn sản phẩm của DN	2,82	0,82	16,15	29,23	22,31	21,54	10,77
8. Năng lực truyền thông marketing sản phẩm của DN	3,41	1,04	5,38	17,69	30,00	24,62	22,31
9. Năng lực trách nhiệm xã hội của DN	2,90	0,93	13,85	26,92	26,92	20,00	12,31
10. Năng lực đổi mới và sáng tạo quy trình công nghệ mới trong sản xuất kinh doanh của DN	2,85	0,87	14,62	24,62	30,77	20,77	9,23
Trung bình chung	3,20						

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra

Thứ hai, trong các 10 năng lực cấu thành CLCT khác biệt hóa được đưa vào đánh giá có 6 yếu tố năng lực được DN đánh giá mức ĐTB đạt trên 3,4 điểm bao gồm: Khả năng đưa ra sản phẩm khác biệt so với đối thủ cạnh tranh (ĐTB đạt 3,55); Năng lực khác biệt về dịch vụ khách hàng (ĐTB đạt 3,44); Năng lực nhân sự (ĐTB đạt 3,48); Năng lực truyền thông marketing (ĐTB đạt 3,41) và Năng lực đổi mới sáng tạo về sản

phẩm (ĐTB đạt 3,66). Đây cũng là các năng lực chủ yếu mà các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam đang quan tâm khi định hướng theo đuổi CLCT khác biệt hóa.

Thứ ba, bốn yếu tố năng lực được đánh giá với mức điểm dưới trung bình bao gồm: (1) Năng lực đổi mới sáng tạo quy trình và công nghệ mới vào hoạt động sản xuất kinh doanh được đánh giá ở mức khá thấp (ĐTB đạt 2,85), điều này cũng cho thấy các DN kinh doanh thực phẩm hiện nay vẫn áp dụng các phương pháp truyền thống, thủ công trong sản xuất thực phẩm, do đó mà năng suất chưa cao, chất lượng sản phẩm không đồng đều; (2) Các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam là chưa có thương hiệu ổn định. Đối với thực phẩm, thương hiệu được quyết định rất lớn bởi chất lượng sản phẩm, do đó mà khi chất lượng sản phẩm của DN chưa đảm bảo, chưa tạo được uy tín đồng nghĩa với thương hiệu của DN cũng chưa được chấp nhận (ĐTB đạt 2,94); (3) Năng lực quản trị chất lượng sản phẩm chỉ đạt ĐTB là 2,88; (4) Năng lực trách nhiệm xã hội chỉ đạt mức ĐTB là 2,90 điểm và khả năng phát triển chuỗi cung ứng nội bộ và tham gia chuỗi cung ứng ngành của DN còn thấp (ĐTB đạt 2,95). Các DN kinh doanh thực phẩm theo đuổi CLCT khác biệt hóa đã muốn cải thiện và nâng cao hiệu quả kinh doanh cần thiết phải có sự quan tâm đúng mức trong việc khắc phục các điểm yếu đã được nêu ở trên.

4.2.1.3. Chiến lược cạnh tranh tập trung

Thống kê giá trị trung bình của thang đo CLCT tập trung ở Bảng 4.15 cho thấy một số vấn đề như sau:

Thứ nhất, nhìn chung đối với các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam áp dụng CLCT tập trung chiếm tỷ trọng lớn nhất đối với hai loại hình chiến lược còn lại do những tính phù hợp của loại hình chiến lược này với quy mô của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam. Với CLCT tập trung, đòi hỏi DN nỗ lực cải thiện các năng lực chủ yếu bao gồm: Năng lực nghiên cứu thị trường và khách hàng, năng lực lãnh đạo, năng lực cung ứng sản phẩm ở thị trường ngách, năng lực xúc tiến hiệu quả... Tuy nhiên, kết quả điều tra cho thấy mức độ thực hiện các năng lực này của các DN theo đuổi CLCT tập trung còn hạn chế, thể hiện ở mức ĐTB chung đạt 3,35.

Thứ hai, ưu điểm của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam áp dụng CLCT tập trung đó là thực hiện tốt được một số năng lực chủ yếu như: Năng lực nghiên cứu thị trường nhằm tìm hiểu nhu cầu khách hàng và định hình sản phẩm mới (ĐTB đạt 3,48); Năng lực marketing phân biệt cho từng phân khúc thị trường của DN (ĐTB đạt 3,54); Khả năng cung ứng sản phẩm ở phân khúc thị trường ngách (ĐTB: 3,45) và khả năng đáp ứng nhu cầu cá biệt của khách hàng đạt ĐTB 3,71. Các DN triển khai CLCT tập trung xác định thị trường ngách hoặc nhóm khách hàng và đưa sản phẩm thực phẩm vào thị trường với lợi thế cạnh tranh là chi phí thấp hoặc khác biệt hóa. Do đó để thuyết phục khách hàng các DN đã chủ động trong tạo ra các chương trình marketing riêng biệt cho các đối tượng khách hàng này.

Bảng 4.15: Giá trị trung bình của thang đo chiến lược cạnh tranh tập trung

Nội dung	M	Mean S.D	SD (%)	D (%)	N (%)	A (%)	A (%)
1. Năng lực nghiên cứu thị trường của DN	3,48	0,84	8,46	17,69	19,23	26,15	28,46
2. Năng lực cung ứng sản phẩm ở phân khúc thị trường sản phẩm giá cao (hoặc giá thấp)	3,45	1,08	10,77	14,62	20,77	26,92	26,92
3. Năng lực marketing phân biệt cho từng phân khúc thị trường của DN	3,54	0,91	6,92	13,85	23,08	30,77	25,38
4. Khả năng đáp ứng các nhu cầu cá biệt của khách hàng	3,71	0,92	5,38	13,08	11,54	37,69	30,77
5. Năng lực phát triển thị trường mới của DN	2,98	0,87	13,08	26,92	23,85	20,77	15,38
6. Năng lực đa dạng hóa sản phẩm của DN	2,95	0,81	14,62	31,54	14,62	23,08	16,15
Trung bình chung	3,35						

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra

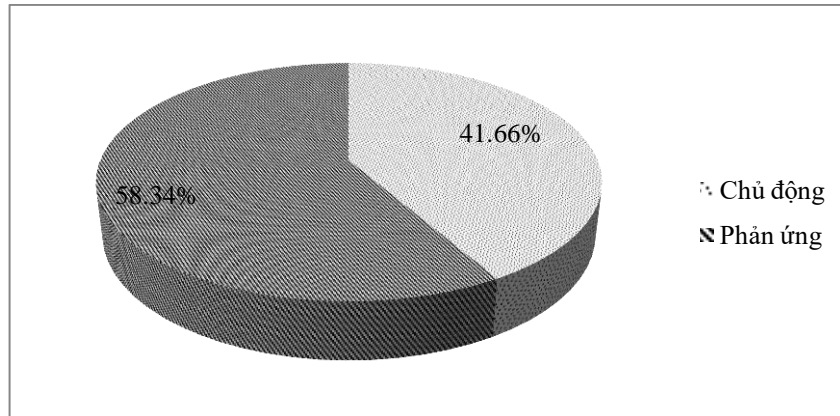
Thứ ba, điểm yếu của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam áp dụng CLCT tập trung là năng lực đa dạng hóa sản phẩm, năng lực phát triển thị trường có kết quả đánh giá ở mức thấp nhất (ĐTB đạt 2,98 và 2,95). Điều này cho thấy việc áp dụng CLCT tập trung khiến các DN kinh doanh thực phẩm hiện nay rơi vào tình huống mắc kẹt, tức là khó phân định được sản phẩm dịch vụ của DN giá thấp hay chất lượng cao, dẫn đến sự thiếu tin tưởng của khách hàng khi tiêu dùng các sản phẩm của DN. Ngoài ra, khi không định vị được lợi thế cạnh tranh chính xác thì định hướng CLCT cũng không rõ ràng gây khó khăn trong việc đa dạng hóa sản phẩm, phát triển thị trường và xác định đối thủ cạnh tranh và phương thức cạnh tranh của DN. Mặt khác, việc đáp ứng nhiều thị trường ngách nhỏ gây ra tình trạng khó đáp ứng tốt tất cả các nhu cầu của khách hàng, mức độ thỏa mãn nhu cầu của khách hàng đối với DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam là thấp.

4.3.2. Tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

4.3.2.1. Tác động của phương thức hoạch định và triển khai chiến lược đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Hoạch định và triển khai CLCT tại các DN thường được tiến hành theo hai cách: chủ động và phản ứng. Trong đó, chủ động là cách thức mà các DN thường xuyên tiến hành hoạch định và triển khai CLCT theo một lộ trình và mục tiêu phát triển trong mỗi giai đoạn phát triển của DN. Đây là cách thức tạo ra thế chủ động cho DN trong phản ứng với đối thủ cạnh tranh và lựa chọn cách thức cạnh tranh. Với cách thức phản ứng, các DN không thực hiện hoạch định và triển khai CLCT theo một lộ trình cho từng giai đoạn mà chỉ thực hiện khi thị trường, môi trường và cạnh tranh có sự thay đổi. Việc thiết lập và triển khai CLCT ở các DN này chủ yếu

hướng tới mục tiêu phản ứng và giải quyết tình thế hiện tại, nhất thời và có xu hướng làm cho DN bị động trong phản ứng với các đối thủ cạnh tranh và sự thay đổi của môi trường. Kết quả điều tra thể hiện ở Hình 4.5 dưới đây cho thấy 58,34% DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam đang hoạch định và triển khai CLCT phản ứng và 41,66% DN áp dụng theo kiểu chủ động. Điều này cũng có tác động quan trọng đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.



Hình 4.5: Cách thức xây dựng và triển khai chiến lược cạnh tranh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

Theo kết quả xử lý dữ liệu điều tra ở Bảng 4.16 dưới đây cho thấy có sự tác động rõ rệt giữa CLCT tới tốc độ tăng trưởng doanh thu hàng năm của DN. Cụ thể, 47,15% những DN áp dụng CLCT chủ động đã tăng được doanh thu (38,09%) thậm chí 9,6% tăng cao. Trong khi đó 26,67% các DN áp dụng CLCT phản ứng có khả năng tăng doanh thu. Còn lại 23,82% DN áp dụng CLCT chủ động bị giảm hoặc giảm mạnh về doanh thu (4,76% và 19,06%) và có đến 40% DN áp dụng CLCT phản ứng bị giảm doanh thu. Điều này cho thấy việc chủ động triển khai CLCT đã giúp cho các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam tăng doanh số bán hàng hàng năm.

Bảng 4.16: Tác động của chiến lược cạnh tranh đến tốc độ tăng trưởng doanh thu của doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

	Rất sụt giảm		Giảm		Ổn định		Tăng		Tăng cao	
	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)
Chủ động	3	4,76	10	19,06	15	28,58	21	38,09	5	9,60
Phản ứng	10	13,33	20	26,67	25	33,33	15	20	5	6,67

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

Bảng 4.17 thể hiện mối quan hệ giữa CLCT và tốc độ tăng trưởng lợi nhuận của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam. Kết quả cho thấy, CLCT chủ động khiến 28,57% DN bị giảm lợi nhuận nhưng lại giúp cho 38% DN trong ngành tăng được lợi

nhuận (33,33% và 4,77%). Ngược lại, việc áp dụng các CLCT phản ứng khiến cho 40% DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam bị giảm lợi nhuận và chỉ có 26,67% DN có khả năng tăng lợi nhuận. Điều này cũng cho thấy có một sự chi phối rõ rệt của CLCT mà DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam đang áp dụng đến lợi nhuận của DN.

Bảng 4.17: Tác động của chiến lược cạnh tranh đến tốc độ tăng trưởng lợi nhuận của doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

	Rất sụt giảm		Giảm		Ổn định		Tăng		Tăng cao	
	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)
Chủ động	5	9,52	10	19,05	18	33,33	18	33,33	3	4,77
Phản ứng	5	6,67	25	33,33	25	33,33	20	26,67	0	0

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

Tiếp đến, Bảng 4.18 cho thấy tỷ số lợi nhuận ròng trên tài sản (ROA) của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cũng có sự khác nhau theo CLCT. Cụ thể CLCT chủ động kéo theo 38,09% (28,5% và 9,52%) DN tăng được chỉ số ROA trong khi đó CLCT phản ứng chỉ làm cho 26,66% (20% và 6,66%) DN làm được điều này. Trong khi đó, việc áp dụng CLCT chủ động làm giảm chỉ số ROA của 19,05% DN và CLCT phản ứng cũng kéo theo sự suy giảm tương tự của 26,67% DN. Các DN còn lại có xu hướng không bị tác động về tăng trưởng lợi nhuận. Như vậy, sự tăng giảm về chỉ số ROA trong các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam đều có sự chi phối của CLCT.

Bảng 4.18: Tác động của chiến lược cạnh tranh đến chỉ số ROA của doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

	Rất sụt giảm		Giảm		Ổn định		Tăng		Tăng cao	
	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)
Chủ động	3	4,76	8	14,29	23	42,86	15	28,57	5	9,52
Phản ứng	5	6,67	15	20	35	46,67	15	20	5	6,66

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

Các kết quả ở Bảng 4.19 cho thấy mối quan hệ đáng kể giữa CLCT của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam với tỷ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ đầu tư (ROE) của DN. Cụ thể, chỉ có 9,52% DN bị giảm chỉ số ROE do áp dụng các CLCT chủ động, trong khi đó 20% DN bị giảm ROE vì áp dụng các CLCT phản ứng. Ngược lại, CLCT phản ứng giúp cho 20% DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam tăng chỉ số ROE có đến 38% DN trong ngành tăng được chỉ số ROE nhờ CLCT chủ

động của mình. Còn lại là các DN không nhận thấy sự tác động. Điều này cho thấy CLCT hợp lý hoàn toàn có thể giúp DN tăng được chỉ số ROE trong ngành.

Bảng 4.19: Tác động của chiến lược cạnh tranh đến chỉ số ROE của doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

	Rất sụt giảm		Giảm		Ổn định		Tăng		Tăng cao	
	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)
Chủ động	0	0	5	9,52	28	52,38	18	33,33	3	4,67
Phản ứng	0	0	15	20	46	60	10	13,33	5	6,67

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

Cuối cùng là mối quan hệ giữa CLCT và hiệu quả kinh doanh tổng thể của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam. Kết quả cho thấy, hiệu quả kinh doanh tổng thể có xu hướng tăng và tăng cao cho 52,38% DN (42,86% và 9,52%) áp dụng CLCT chủ động, và có 33,33% làm được điều này nhờ áp dụng CLCT tranh phản ứng. Trong khi đó 9,52% DN bị giảm hiệu quả kinh doanh tổng thể do áp dụng CLCT chủ động và có tới 19,97% DN sử dụng CLCT phản ứng rơi vào tình trạng này. Như vậy, có mối quan hệ tác động giữa CLCT và hiệu quả kinh doanh tổng thể của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

Bảng 4.20: Tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh tổng thể của doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

	Rất sụt giảm		Giảm		Ổn định		Tăng		Tăng cao	
	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)
Chủ động	3	4,76	3	4,76	21	38,10	23	42,86	5	9,52
Phản ứng	5	6,67	10	13,30	35	46,67	15	20	10	13,33

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

Các kết quả phân tích trên đây cho thấy các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam muốn nâng cao hiệu quả kinh doanh cần phải chủ động áp dụng các CLCT để có thể đạt được các mục tiêu về doanh thu, lợi nhuận, ROA, ROE và hiệu quả kinh doanh tổng thể.

4.3.2.2. Kết quả nghiên cứu tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

(1) Kiểm định độ tin cậy thang đo chính thức

Kết quả chạy Cronbach's Alpha cho thấy các nhân tố đều đạt được độ tin cậy. Đối với từng nhân tố trong mô hình đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6;

nếu bỏ đi bất cứ biến quan sát nào trong nhân tố này thì hệ số Alpha đều giảm, đồng thời hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3 nên tất cả quan sát đều được giữ lại. Cụ thể, trong các thang đo thì CLCT khác biệt hóa có Cronbach's Alpha lớn nhất (0,957) cho thấy mức độ tương quan chặt chẽ giữa các biến quan sát. Thấp nhất là thang đo CLCT tập trung có Cronbach's Alpha là 0,868 và mối tương quan biến tổng cao nhất của thang đo này là 62,4%.

Bảng 4.21: Hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo

Tên biến	Ký hiệu biến	Tương quan biến – Tổng thấp nhất	Cronbach's Alpha cao nhất nếu loại biến	Cronbach's Alpha	Đánh giá
CLCT chi phí thấp	LC	0,645	0,901	0,904	Chấp nhận
CLCT khác biệt hóa	DS	0,669	0,956	0,957	Chấp nhận
CLCT tập trung	FS	0,624	0,853	0,868	Chấp nhận
Kết quả hoạt động của DN	CI	0,587	0,934	0,933	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

(2) Phân tích nhân tố khám phá EFA

+ Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA các CLCT của DN cho thấy có 3 nhân tố được trích từ 24 biến đo lường các thuộc tính trong nhóm các yếu tố CLCT của DN thể hiện tại Bảng 4.22. Ba nhân tố này trích được 70,61% > 50%, thang đo được chấp nhận. Hệ số KMO = 0,931 nằm trong khoảng $0,5 < KMO < 1$, phân tích nhân tố là thích hợp. Kiểm định Barlett với Sig. = 000 thể hiện mức ý nghĩa cao. Tất cả các giá trị tải nhân tố của từng nhóm đều lớn hơn 0,50 do đó đạt yêu cầu.

Bảng 4.22: Kết quả EFA thang đo các yếu tố chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp

Mã hóa	Nhân tố						
	1	2	3	4	5	6	7
LC1	0,861						
LC2	0,705						
LC3	0,662						
LC4	0,670						
LC5	0,793						
LC6	0,662						
LC7	0,788						
LC8	0,605						
DS1		0,582					

Mã hóa	Nhân tố						
	1	2	3	4	5	6	7
DS2		0,676					
DS3		0,652					
DS4		0,710					
DS5		0,699					
DS6		0,526					
DS7		0,792					
DS8		0,738					
DS9		0,666					
DS10		0,827					
FS1			0,618				
FS2			0,616				
FS3			0,749				
FS4			0,649				
FS5			0,501				
FS6			0,518				

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

+ Phân tích nhân tố khám phá EFA của hiệu quả kinh doanh của DN

Kết quả phân tích tại Bảng 4.23 cho thấy có 1 nhân tố được trích từ 3 biến đo lường các thuộc tính trong nhóm các yếu tố thuộc môi trường bên trong và bên ngoài DN. Nhân tố này trích được 72,550% > 50%, thang đo được chấp nhận.

Bảng 4.23: Kết quả EFA thang đo hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp

Biến	Nhân tố
	1
PB1	0,825
PB2	0,890
PB3	0,839
PB4	0,886
PB5	0,806

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

Hệ số KMO = 0,692 nằm trong khoảng $0,5 < KMO < 1$, phân tích nhân tố là thích hợp. Kiểm định Barlett với ý nghĩa = 000 thể hiện mức ý nghĩa cao. Tất cả các giá trị tải nhân tố của từng nhóm đều lớn hơn 0,50 do đó đạt yêu cầu.

(3) Phân tích trung bình và độ lệch chuẩn

Bảng 4.24: Trung bình và độ lệch chuẩn của các thang đo

Biến	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	N
LC	3,28	0,716	130
DS	3,20	0,987	130
FS	3,35	0,990	130

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

Theo kết quả phân tích được nêu ở Bảng 4.24 cho thấy giá trị trung bình của các yếu tố CLCT của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam dao động từ 3,28 đến 3,35 với thang điểm từ 1 đến 5, độ lệch chuẩn dao động từ 0,716 đến 0,990.

(4) Phân tích tương quan

Việc phân tích tương quan trước khi phân tích hồi quy nhằm kiểm tra mối quan hệ giữa khác biến và kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến trong phạm vi biến. Hệ số tương quan Pearson được sử dụng để thiết lập và đánh giá mức độ tương quan giữa các biến được sử dụng trong nghiên cứu, phản ánh xem các biến có mối quan hệ tác động qua lại với nhau như thế nào.

Hệ số tương quan nằm trong khoảng từ +1 đến -1, khi hệ số này tích cực đường hồi quy có độ dốc dương và khi hệ số tiêu cực đường hồi quy có độ dốc âm. Bảng 4.25 cho thấy mối quan hệ tuyến tính giữa các biến nghiên cứu.

Qua phân tích cho thấy có sự tác động tích cực của chiến lược CLCT chi phí thấp đến hiệu quả kinh doanh của DN ($r = 0,53$, mức ý nghĩa = 0,004) thể hiện việc áp dụng CLCT chi phí thấp dẫn đến hiệu quả kinh doanh của DN được cải thiện. Về CLCT khác biệt, hệ số tương quan cũng là tích cực ($r = 0,374$, mức ý nghĩa <0,001). Điều này có nghĩa rằng sự gia tăng sử dụng các CLCT khác biệt trong DN dẫn đến tăng hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

Kết quả của nghiên cứu này cũng cho thấy rằng có một mối tương quan tích cực giữa CLCT tập trung và hiệu quả kinh doanh của các DN ($r = 0,251$, mức ý nghĩa = 0,005) điều này cho thấy việc sử dụng các CLCT tập trung cải thiện hiệu quả kinh doanh của DN. Điều này có nghĩa rằng các biến có thể được chọn để phân tích thống kê như phân tích hồi quy. Điều quan trọng cần lưu ý là CLCT tập trung cải thiện hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam nhưng thấp hơn mức của chiến lược chi phí thấp và chiến lược khác biệt.

Bảng 4.25: Kết quả phân tích tương quan

		LC	DS	FS	PB
LC	Pearson Correlation	1	,571**	,317**	,253**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,004
	N	131	130	130	127
DS	Pearson Correlation	,571**	1	,560**	,374**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	130	130	130	126
FS	Pearson Correlation	,317**	,560**	1	,251**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	130	130	130	126
PB	Pearson Correlation	,253**	,374**	,251**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	127	127	126	127

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

(5) Phân tích hồi quy

+ Phân tích hồi quy sự ảnh hưởng của CLCT chi phí thấp đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Hệ số xác định (R^2) của 0,064 cho thấy 6,4% hiệu quả kinh doanh của DN được đóng góp bởi CLCT chi phí thấp. Hệ số R^2 điều chỉnh đạt 0,057 cho thấy CLCT chi phí thấp trong loại trừ các biến liên tục giải thích sự thay đổi trong hoạt động DN bằng 5,7%, tỷ lệ phần trăm còn lại có thể được giải thích bởi các yếu tố khác loại ra khỏi mô hình. Hệ số R là 0,253 cho thấy có mối tương quan tích cực giữa hiệu quả kinh doanh và CLCT chi phí thấp. Sai số chuẩn của ước lượng (0,70124) cho thấy độ lệch trung bình của các biến độc lập với dòng phù hợp nhất. Các kết quả này được thể hiện trong Bảng 4.26.

Bảng 4.26: Tác động của chiến lược cạnh tranh chi phí thấp đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Mô hình	R	R^2	R^2 hiệu chỉnh	Sai số chuẩn ước lượng
1	0,253a	0,064	0,057	0,70124

a Predictors: (Constant), LC

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

Kết quả phân tích ANOVA tác động của CLCT chi phí thấp và hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam. Kết quả phân tích phương sai (ANOVA) cho hệ số hồi quy như thể hiện trong Bảng 4.27 cho thấy ($F = 8,557$, mức ý nghĩa = 0,004). Vì giá trị mức ý nghĩa nhỏ hơn 0,05 nên sẽ có sự tác động đáng kể của CLCT chi phí thấp đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

Bảng 4.27: Kết quả phân tích ANOVA tác động chiến lược cạnh tranh chi phí thấp đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Mô hình		Tổng bình phương	Df	Bình phương trình bình cộng	F	Mức ý nghĩa Sig.
1	Hồi quy	4,208	1	4,208	8,557	0,004a
	Phần dư	61,468	125	0,492		
	Tổng	65,676	126			
a. Predictors: (Constant): LC						
b. Dependent Variable: FB						

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

Kết quả phân tích hồi quy đơn biến CLCT chi phí thấp và hiệu quả hoạt động kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam. Nghiên cứu đưa ra giả thuyết rằng CLCT chi phí thấp ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả kinh doanh của DN. Các kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng có một mối quan hệ có ý nghĩa tích cực giữa CLCT chi phí thấp và hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam ($\beta = 0,338$ và mức ý nghĩa = 0,004). Do đó, việc áp dụng chiến lược lãnh đạo chi phí dẫn đến sự gia tăng chỉ số hiệu quả kinh doanh các DN bằng 0,338. Vì giá trị mức ý nghĩa thấp hơn 0,05 như thể hiện trong Bảng 4.28, giả thuyết được chấp nhận. Hệ số Pearson cho thấy một mối tương quan trung bình, tích cực và có ý nghĩa giữa CLCT chi phí thấp và hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam ($r = 0,253$, mức ý nghĩa = 0,004). Do đó các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam nên tập trung vào kiểm soát chi phí bằng cách tập trung vào thiết kế sản phẩm tiết kiệm chi phí nguyên vật liệu, giảm chi phí quản lý, đầu tư hệ thống phân phối để cạnh tranh bằng giá thành sản phẩm.

Bảng 4.28: Kết quả phân tích hồi quy tác động của chiến lược cạnh tranh chi phí thấp đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Biến		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	T	Sig.
		B	Sai số chuẩn	Beta		
1	(Constant)	2,648	0,421		6,286	0,000
	LC	0,338	0,116	0,253	2,925	0,004
a. Dependent Variable: PB						

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

Kết quả nghiên cứu này phù hợp với các nghiên cứu trước đây về tác động của CLCT chi phí thấp và hiệu quả kinh doanh của DN. Cụ thể, kết quả nghiên cứu của

Dess và Davis ([80], 1984) về ảnh hưởng tích cực của CLCT chi phí thấp đối với chỉ số ROA và doanh thu của DN hay Jiri và Petr và cộng sự ([99], 2013) qua khảo sát 12 DN sản xuất công nghiệp tại cộng hòa Séc và thấy rằng lợi nhuận và ROE của các DN triển khai CLCT chi phí thấp cao hơn các DN triển khai các CLCT khác. Kim và Lim ([106], 1988) cũng chỉ ra các DN Nhật Bản nhờ áp dụng CLCT chi phí thấp mà có được hiệu quả kinh doanh tốt hơn so với các DN của Mỹ triển khai CLCT khác biệt hóa hay tập trung. Kết quả này cũng tương đồng với những phát hiện trong nghiên cứu của Yamin ([154], 1999) khi xem xét mối quan hệ giữa CLCT và hiệu quả kinh doanh và chỉ ra CLCT chi phí thấp mang lại lợi nhuận, doanh thu cao cho DN cao hơn đối với CLCT khác biệt hóa và CLCT tập trung. Điều này cũng phù hợp với khẳng định của Porter ([127], 1985) và Wright ([152], 1987) về sự tác động của CLCT chi phí thấp đến lợi nhuận, doanh thu và ROI của DN. Những kết quả này là minh chứng cho vai trò và tầm quan trọng của CLCT chi phí thấp và từ đó chấp nhận giả thuyết có sự tác động tích cực của CLCT chi phí thấp đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

+ Phân tích hồi quy sự ảnh hưởng của CLCT khác biệt hóa đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Từ Bảng 4.29, hệ số xác định ($R^2 = 0,14$) cho thấy rằng 14% hiệu quả kinh doanh của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam được cải thiện khi DN áp dụng CLCT khác biệt. Hệ số R^2 điều chỉnh 0,133 có nghĩa rằng CLCT khác biệt hóa giải thích cho 13,3% sự thay đổi trong hiệu quả sản xuất kinh doanh của DN khi loại biến. Hệ số R đạt 0,374 cho thấy có tác động tích cực của CLCT khác biệt đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

Bảng 4.29: Tác động của chiến lược cạnh tranh khác biệt hóa đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Mô hình	R	R^2	R^2 hiệu chỉnh	Sai số chuẩn ước lượng
1	0,374 ^a	0,14	0,133	0,65977
a Predictors: (Constant), DS				

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

Bảng 4.30 hiển thị các phân tích phương sai (ANOVA) cho hệ số hồi quy. Kết quả cho thấy CLCT khác biệt có ý nghĩa về mặt thống kê trong việc giải thích hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam. Kết quả F-test của

20,182 chỉ ra rằng mô hình này là đáng kể. Điều này đã được khẳng định vì phương sai là 0,000 là ít hơn so với thông thường 0.005.

Bảng 4.30: Kết quả phân tích ANOVA tác động của chiến lược cạnh tranh khác biệt hóa đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Mô hình		Tổng bình phương	Df	Bình phương trung bình cộng	F	Sig.
1	Hồi quy	8,785	1	8,785	20,182	,000b
	Phần dư	53,977	124	0,435		
	Tổng	62,763	125			
a Dependent Variable: PB						
b Predictors: (Constant), DS						

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

Kết quả phân tích hồi quy đơn biến sự ảnh hưởng của CLCT khác biệt hóa đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam. Kết quả kiểm định cho thấy rằng có tác động tích cực của CLCT khác biệt đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam ($\beta = 0,48$ và mức ý nghĩa $<0,001$). Do đó, việc áp dụng CLCT khác biệt hóa làm tăng 0.48 lần hiệu quả kinh doanh của DN áp dụng CLCT khác biệt dẫn. Với mức trị mức ý nghĩa nhỏ hơn 0,05 giả thuyết CLCT khác biệt hóa có tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam được chấp nhận.

Bảng 4.31: Kết quả phân tích hồi quy chiến lược cạnh tranh khác biệt hóa

Biến	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	T	Sig.	
	B	Sai số chuẩn	Beta			
1	(Constant)	2,069	0,407	5,077	0,000	
	DS	0,48	0,107	0,2374	4,492	0,000
a. Dependent Variable: PB						

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

Những kết quả này phù hợp với một số nghiên cứu trước đây, cụ thể như Allen và Helms ([132], 2002) chỉ ra mối quan hệ tích cực và có ý nghĩa giữa CLCT khác biệt hóa và hiệu quả kinh doanh của các DN công nghiệp, giúp các DN này cải thiện đáng kể về tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận, ROA hơn so với các CLCT khác. Hay trong nghiên cứu về CLCT trong ngành dầu khí của Asara và Gathinji ([64], 2014) cũng khẳng định CLCT khác biệt hóa mang lại lợi thế cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh cao hơn. Cũng đồng thuận với kết quả nghiên cứu của Saif ([133], 2015) về

CLCT và hiệu quả tài chính của các ngân hàng thương mại cổ phần của Nhật Bản thì CLCT khác biệt hóa là chìa khóa giúp cho các DN đạt được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ trên thị trường. Đây cũng là quan điểm của Ogot ([112], 2014) khi kết luận CLCT khác biệt hóa là công cụ cạnh tranh hiệu quả và mang lại hiệu quả kinh doanh tốt hơn tại các DN kinh doanh thực phẩm tại Thái Lan. Điều này cho thấy CLCT khác biệt hóa là phương thức cạnh tranh quan trọng giúp DN cải thiện hiệu quả kinh doanh và chấp nhận giả thuyết có sự tác động tích cực của CLCT khác biệt hóa đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

+ Phân tích hồi quy sự ảnh hưởng của CLCT tập trung đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy tác động tích cực của CLCT tập trung lên hiệu quả kinh doanh của DN. Hệ số xác định (R^2) là 0,063 cho thấy 6,3% hiệu quả hoạt động kinh doanh của DN được đóng góp bởi CLCT tập trung. Hệ số R^2 điều chỉnh là 0.055 thể hiện CLCT tập trung sau khi loại trừ các biến liên tục giải thích sự thay đổi trong hiệu quả kinh doanh của DN 5,5%. Các kết quả này được thể hiện trong Bảng 4.32.

Bảng 4.32: Tác động của chiến lược cạnh tranh tập trung đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Mô hình	R	R^2	R^2 hiệu chỉnh	Sai số chuẩn ước lượng
1	0,251 ^a	0,063	0,055	0,68872
a Predictors: (Constant), FS				

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

Mô hình thống kê F-test được sử dụng như để kiểm định mô hình cho thấy rằng có tác động tích cực của CLCT tập trung đến hiệu quả kinh doanh của DN kinh doanh thực phẩm ($F = 8,319$, p value = 0,005) và hệ số $\beta > 0$). Do đó, có thể kết luận rằng giả thuyết được chấp nhận.

Bảng 4.33: Kết quả phân tích ANOVA tác động của chiến lược cạnh tranh tập trung đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Mô hình	Tổng bình phương	Df	Bình phương trung bình cộng	F	Sig.	
1	Hồi quy	3,946	1	3,946	8,319	,005b
	Phần dư	58,817	124	0,474		
	Tổng	62,763	125			
a Dependent Variable: PB						
b Predictors: (Constant), FS						

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

Nghiên cứu đưa ra giả thuyết rằng CLCT tập trung ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam. Các kết quả nghiên cứu cho thấy rằng có tác động tích cực của CLCT tập trung đến hiệu quả kinh doanh của DN kinh doanh thực phẩm với mức ($\beta = 0,306$ và mức ý nghĩa = 0,005) như được chỉ ra trong bảng 4.34. Điều này thể hiện việc áp dụng CLCT tập trung cho phép DN tăng 0,306 hiệu quả kinh doanh của DN. Với mức ý nghĩa nhỏ hơn 0,05, giả thuyết được chấp nhận và có thể kết luận có sự ảnh hưởng tích cực giữa CLCT tập trung và hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

Bảng 4.34: Kết quả phân tích hồi quy chiến lược cạnh tranh tập trung

Biến	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	T	Sig.
	B	Sai số chuẩn	Beta		
1 (Constant)	2,693	0,416		6,471	0,00
FS	0,306	0,106	0,251	2,884	0,005

a Dependent Variable: PB

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

Những kết quả này tương đồng với một số nghiên cứu trước đó về mối quan hệ giữa CLCT tập trung và hiệu quả kinh doanh của DN. Cụ thể như Dess và Davis ([80], 1984) với nghiên cứu về CLCT của các DN sản xuất cho thấy trong 4 loại hình CLCT: chi phí thấp, khác biệt hóa, mắc kẹt và tập trung thì CLCT tập trung giúp DN đạt được tăng trưởng doanh thu cao nhất. Maluku ([114], 2008) bàn về CLCT và hiệu quả kinh doanh của các DN sữa tại Kenya đã nhấn mạnh CLCT tập trung là sự lựa chọn hiệu quả nhất và có ảnh hưởng trực tiếp đến lợi thế cạnh tranh của các DN này. Porter ([127], 1985) cũng nhận định CLCT tập trung được áp dụng phổ biến hơn trong các ngành bão hòa hoặc ngành có chi phí cao và hiệu suất thấp. Điều này cho thấy về sự tác động của CLCT tập trung với hiệu quả kinh doanh của các DN và cho phép chấp nhận giả thuyết nghiên cứu CLCT tập trung có tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

+ Phân tích hồi quy tổng hợp

Phân tích hồi quy đa biến được sử dụng để xác định xem biến độc lập, CLCT lãnh đạo Chi phí (LC), CLCT khác biệt (DS) và CLCT tập trung (FS) đồng thời ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam (PB). Từ bảng 4.35, hệ số xác định (R^2) của 0,143 cho thấy 14,3% hiệu quả kinh doanh của DN có thể được giải thích bởi việc áp dụng CLCT chi phí thấp, CLCT khác biệt và CLCT tập trung.

Hệ số R^2 điều chỉnh đạt 0,122 chỉ ra CLCT chi phí thấp, sự khác biệt và tập trung trong loại trừ các biến liên tục giải thích sự thay đổi trong hoạt động DN bằng 12,2%. Hệ số R đạt 0,379 cho thấy rằng có một mối tương quan tích cực giữa các

CLCT của DN với hiệu quả kinh doanh. Các kết quả này được thể hiện trong Bảng 4.35 dưới đây:

Bảng 4.35: Tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số chuẩn ước lượng
1	0,379a	0,143	0,122	0,66388

a. Predictors: (Constant), LC, DS, FS

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

Kết quả phân tích phương sai (ANOVA) như thể hiện trong Bảng 4.36 kiểm tra ý nghĩa của mô hình ở mức ý nghĩa 5%. Với mức ý nghĩa = 0,000 có nghĩa là giả thuyết được chấp nhận và cả ba CLCT có tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

Bảng 4.36: Kết quả phân tích ANOVA tổng hợp

Mô hình	Tổng bình phương	Df	Bình phương trung bình cộng	F	Sig.	
1	Hồi quy	8,993	3	2,998	6,802	,000a
	Phần dư	53,769	122	,441		
	Tổng	62,763	125			

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

Cụ thể hơn, trong Bảng 4.37 cho thấy các hệ số beta LC ($\beta = 0,044$, giá trị mức ý nghĩa = 0,747), DS ($\beta = 0,412$, mức ý nghĩa = 0,007) và FS (0,075, mức ý nghĩa = 0,545) thể hiện sự tác động tích cực của các CLCT đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

Bảng 4.37: Kết quả phân tích hồi quy tổng hợp

Biến	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	T	Sig.	
	B	Sai số chuẩn	Beta			
1	(Constant)	1,880	0,500		3,761	0,000
	LC	0,044	0,135	0,033	0,323	0,047
	DS	0,412	0,150	0,321	2,738	0,007
	FS	0,075	0,123	0,061	0,607	0,045

a. Dependent Variable: PB

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

Kết quả hồi quy được nêu ở bảng trên cho thấy, nội dung phân tích hồi quy với độ tin cậy được chọn là 95% tương ứng với các biến độc lập ý nghĩa nhỏ hơn

0,05 và hệ số chuẩn hóa Beta dương. Như vậy các biến độc lập LC, DS, FS tương quan có ý nghĩa với biến phụ thuộc PB.

Kết quả cho thấy tất cả các biến đều thỏa mãn yêu cầu và mô hình phù hợp với định hướng nghiên cứu. Phương trình hồi quy có dạng sau:

$$Y (\text{HQKD}) = 1,880 + 0,044\text{LC} + 0,412\text{DS} + 0,075 \text{FS}$$

Theo kết quả cho thấy mức độ ưu tiên về sự ảnh hưởng của CLCT đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cụ thể như sau:

DS: CLCT khác biệt hóa có hệ số 0,412

FS: CLCT tập trung có hệ số 0,075

LC: CLCT chi phí thấp có hệ số 0,044

Từ đó có thể tóm tắt kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu như sau:

Bảng 4.38: Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Ảnh hưởng			Kết quả
H1	CLCT chi phí thấp	→	Hiệu quả kinh doanh của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam	Chấp nhận
H2	CLCT khác biệt hóa	→	Hiệu quả kinh doanh của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam	Chấp nhận
H3	CLCT tập trung	→	Hiệu quả kinh doanh của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam	Chấp nhận

Nguồn: Tổng hợp kết quả nghiên cứu

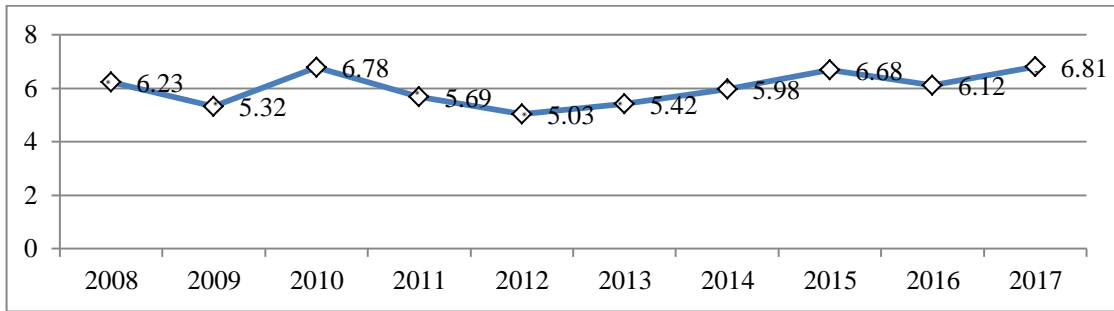
4.3.3. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược cạnh tranh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

4.3.3.1. Các yếu tố môi trường bên ngoài

Môi trường vĩ mô

+ Môi trường kinh tế

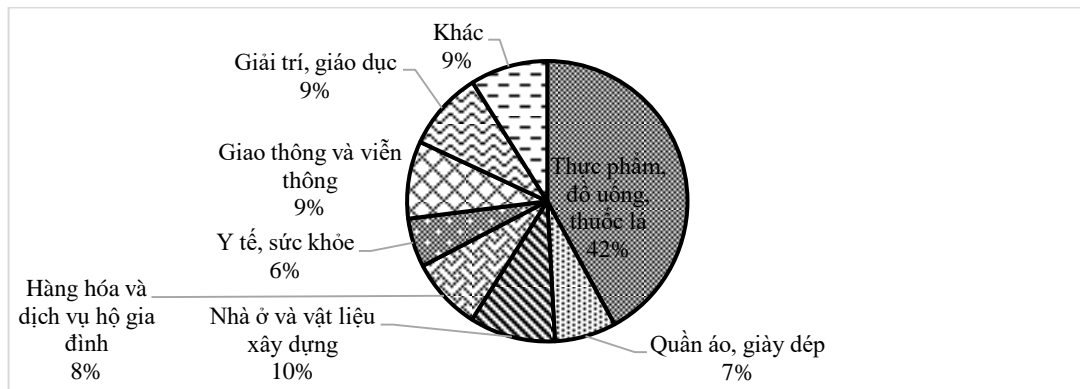
Về tăng trưởng GDP: Tổng sản phẩm quốc nội (GDP) của Việt Nam đã duy trì được sự tăng trưởng ổn định với bình quân 6% mỗi năm. Đặc biệt năm 2017 tốc độ tăng trưởng GP đạt 6,81% cao nhất trong 10 năm qua, với mức tăng trưởng này Việt Nam tiếp tục là một trong những nền kinh tế phát triển nhanh nhất ở châu Á. Sự tăng trưởng này dự kiến sẽ tiếp tục duy trì đến năm 2020. GDP của Việt Nam bình quân đầu người đứng thứ 6 trong số các Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á (ASEAN) thành viên với 2.385 USD trong năm 2017 tăng 170 USD so với năm 2016, dự kiến đạt hơn 3.000 USD vào năm 2020.



Hình 4.6: GDP Việt Nam giai đoạn 2010 – 2017

Nguồn: GSO, MPI

Về thu nhập và chi tiêu của người dân: Thu nhập đã tăng đáng kể trong thập kỷ qua và dự kiến sẽ tiếp tục tăng trưởng trong những năm tới. Việt Nam đã nổi lên như một quốc gia thu nhập trung bình với tổng thu nhập cá nhân đạt 186 tỷ USD và dự đoán tổng chi tiêu dùng với tổng giá trị 131 tỷ USD trong năm 2017. Tăng trưởng trong tổng thu nhập này được dự báo sẽ tạo ra một xu hướng gia tăng trong chi tiêu tiêu dùng, mà có thể tạo cơ hội hấp dẫn cho các nhà đầu tư nước ngoài.



Hình 4.7: Cơ cấu chi tiêu của người tiêu dùng Việt Nam năm 2017

Nguồn: Agroinfo ([46], 2018)

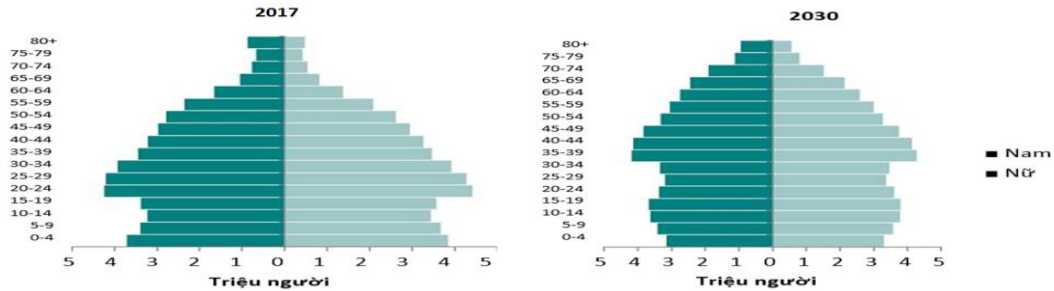
Về cơ cấu chi tiêu của người tiêu dùng: Trong năm 2017, người tiêu dùng Việt dành trung bình 43% của tổng chi phí thức ăn, đồ uống và thuốc lá, và 10% đối với nhà ở và đồ gia dụng nhiên liệu. Mặc dù chi phí về thức ăn, đồ uống và thuốc lá tiếp tục chiếm phần lớn nhất của chi tiêu tiêu dùng bình quân đầu người, một sự thay đổi nhẹ tiêu thụ được dự kiến cho đến năm 2019 khi người tiêu dùng Việt phân bổ kinh phí cho các loại hàng hóa như sức khỏe, giải trí, giáo dục, giao thông vận tải và truyền thông.

Theo Vietnam Report ([53], 2017) uy tín của nền kinh tế Việt Nam ngày càng được cải thiện và nâng cao trên thị trường quốc tế, cụ thể, xếp hạng năng lực cạnh tranh của Việt Nam lên thứ 55/137 (tăng 5 bậc), về môi trường kinh doanh của Việt Nam lên thứ 68/190 quốc gia, vùng lãnh thổ (tăng 14 bậc), chỉ số phát triển bền vững của Việt Nam năm 2017 tăng 20 bậc, lên mức 68/157 quốc gia, vùng lãnh thổ. Những điều kiện

thuận lợi về kinh tế trên đây đã và đang tạo điều kiện thuận lợi cho các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam tiếp tục tăng trưởng và phát triển trong thời gian tới.

+ *Môi trường văn hóa – xã hội*

Nằm ở khu vực Đông Nam Á, với một vùng đất của 330,972.4 km² và một khu vực biển rộng lớn, Việt Nam là 14 nước đông dân nhất trên thế giới với khoảng gần 93 triệu người vào năm 2017. Trong năm 2030, dân số được dự báo sẽ đạt trên 103 triệu.

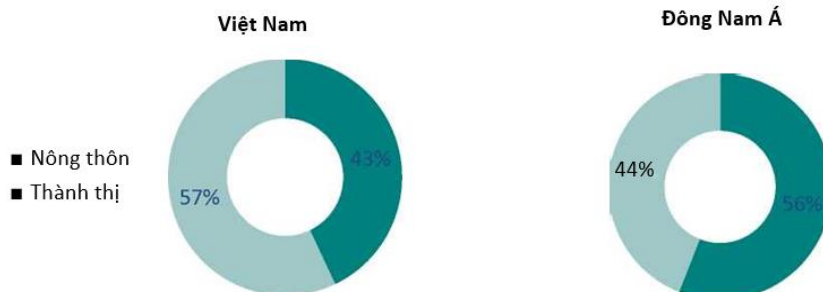


Hình 4.8: Cơ cấu độ tuổi dân số Việt Nam năm 2017 và dự báo năm 2030

Nguồn: GSO

Là quốc gia có dân số lớn thứ ba tại Đông Nam Á (ĐNA) với gần 93 triệu người vào cuối năm 2017, Việt Nam có dân số trẻ (68% hay 60,7 triệu người dưới 40 tuổi và lực lượng lao động dồi dào (76% hay 68,2 triệu người tuổi từ 15 đến 60). Trong một thập kỷ qua, dân số nước ta tăng trưởng ổn định ở mức khoảng 1% hay 1 triệu người mỗi năm. Đáng chú ý, số người trong độ tuổi 15-39 với 40,1 triệu hay 45,2% dân số là đại diện cho các phân khúc tập trung nhất trong tháp tuổi, cho thấy thanh niên là động lực tăng trưởng chính của ngành hàng tiêu dùng.

Cấu trúc nhân khẩu thể hiện động lực thúc đẩy sức tiêu dùng trong nước và kinh tế tiếp tục tăng trưởng. Đặc điểm này dẫn đến xu hướng quan trọng trong cơ cấu thị trường hàng tiêu dùng từ nhu cầu lớn hơn đối với hàng hóa tiện lợi, sản phẩm cho từng lứa tuổi, thương hiệu, chất lượng sản phẩm và an toàn sức khỏe cho đến hoạt động hợp nhất kinh doanh của các DN trong ngành.



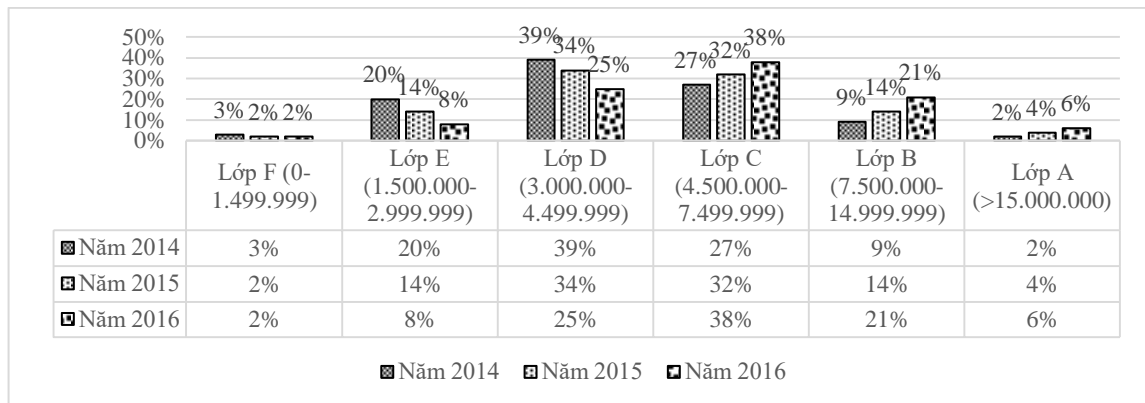
Hình 4.9: Dự báo tỷ lệ dân số thành thị và nông thôn Việt Nam và Đông Nam Á năm 2030

Nguồn: UNDP ([47], 2017)

Mặc dù dân số của Việt Nam đông nhưng dân số đang già đi nhanh chóng. Việt Nam hiện đang trải qua một giai đoạn được gọi là “cơ cấu dân số vàng” như số lượng người trong độ tuổi lao động là cao gấp đôi số lượng người phụ thuộc. Tuy nhiên, số lượng người trẻ tuổi 0-29 được dự kiến sẽ giảm gần 3,5 triệu (tương đương với 7,6%) vì tỷ lệ sinh và khả năng sinh sản thấp. Thêm vào đó, sự gia tăng dân số lớn nhất được dự báo cho những người trong độ tuổi 60-79, trong đó sẽ tăng lên 8 triệu người trong vòng 15 năm tới.

Theo thống kê của UNDP ([47],2017) trong cơ cấu phân chia tầng lớp xã hội năm 2016, lớp C chiếm tỷ trọng lớn nhất với 38% lực lượng lao động (25,9 triệu người). Tiếp theo là lớp D chiếm 25% lực lượng lao động (17,1 triệu người). Trong khi lứa tuổi 20-24 đại diện cho lớp D, thì độ tuổi 35-39 chiếm chủ yếu trong lớp C. Lớp C và D đại diện cho gần hai phần ba lực lượng lao động cho thấy người có thu nhập thấp đến trung bình chiếm ưu thế trong tổng số người tiêu dùng Việt Nam.

Đáng chú ý, đã có một sự chuyển dịch tích cực trong cơ cấu của các tầng lớp xã hội trong giai đoạn 2014-2016. Cụ thể, tỷ lệ của lớp C tăng từ 27% (2014) lên 32% (2015) và 38% (năm 2016). Lớp B tăng khoảng 14% lên 21% trong khi lớp A tăng 4% lên 6%. Ngược lại, lớp D đã giảm 34% còn 25% sụt giảm 6%, lớp E chỉ chiếm 8% lực lượng lao động.



Hình 4.10: Cơ cấu tầng lớp xã hội

Nguồn: UNDP ([47],2017)

Theo UNDP ([47],2017), sẽ có một sự gia tăng lớn đối với tầng lớp trung lưu của Việt Nam, cho thấy một tiêu chuẩn sống cao hơn với nhu cầu đa dạng về các sản phẩm và dịch vụ. Tầng lớp trung lưu với 25,9 triệu người đã đóng góp 47,5% hay 46 tỷ USD vào tổng mức tiêu thụ của cả nước trong năm 2016. Đến năm 2020, mức tiêu thụ của tầng lớp này được dự báo có giá trị lên đến 310 tỷ USD (tăng trưởng 6,7 lần).

Báo cáo chỉ số niềm tin người tiêu dùng đo lường hiệu quả kinh doanh toàn cầu Nielsen năm (2017) cho thấy người Việt Nam hiện nay đặc biệt quan tâm đến năm vấn đề là sự ổn định về công việc; sức khỏe; cân bằng công việc và cuộc sống; nền kinh tế; phúc lợi và hạnh phúc của bố mẹ. Như vậy sức khỏe là vấn đề quan trọng thứ hai trong mong đợi của người dân Việt Nam. Trong bối cảnh đó, các điểm nóng về vi phạm vệ sinh an toàn thực phẩm tràn lan và được truyền thông rộng rãi thì việc có một sức khỏe tốt trở thành mối quan tâm thật sự quan trọng đối với người tiêu dùng. Ngày nay, người tiêu dùng đã hình thành được tư tưởng và thói quen tự bảo vệ mình bằng các tiêu dùng các sản phẩm thực phẩm an toàn, sạch hoặc sản phẩm có nguồn gốc hữu cơ. Đây có thể coi như là một cơ hội lớn cho các DN kinh doanh thực phẩm có thể phát huy được lợi thế cạnh tranh vốn có của mình, đồng thời cũng là thách thức khi mà DN không đủ nguồn lực để có thể đổi mới công nghệ trong đáp ứng nhu cầu khách hàng.

+ *Môi trường chính trị - pháp luật*

Chính sách thuế: Chính sách thuế đối với các loại thực phẩm, bộ luật sửa đổi thuế giá trị gia tăng (GTGT) 31/2013/QH13, nghị định 209/2013-NĐ-CP và thông tư 164/2013/TT-BCT có hiệu lực từ ngày 01/01/2014 là những văn bản pháp lý quy định thuế GTGT, thuế nhập khẩu đối với các sản phẩm thực phẩm.

Bảng 4.39: Thuế xuất nhập khẩu một số mặt hàng thực phẩm

Sản phẩm	Thuế nhập khẩu	Sản phẩm	Thuế nhập khẩu	Thuế GTGT
Hải sản	0-30%	Trà, cà phê, tiêu	15-40%	10%
Sữa	0-20%	Ngũ cốc	0-40%	10%
Thịt sống	0-5%	Dầu và mỡ	3-30%	10%
Thịt	7-40%	Đường	0-40%	10%
Thịt, mật ong	0-30%	Thức ăn sống	0%	10%
Trái cây và rau quả	0-40%			10%

Nguồn: Trích dẫn từ [48], 2014

Chính sách vệ sinh an toàn thực phẩm: Quản lý chất lượng và vệ sinh ATTP là vấn đề được cả xã hội quan tâm và các nhà làm chính sách đã đưa ra hàng loạt luật, quy định và chính sách nhằm đảm bảo chất lượng, ATTP để bảo vệ sức khỏe người tiêu dùng. Hiện nay văn bản pháp luật cao nhất quy định vấn đề quản lý chất lượng, vệ sinh ATTP là Luật ATTP được Quốc hội ban hành vào tháng 6/2010, theo đó quy định vấn đề ATTP liên quan chính đến 3 Bộ là: Bộ Y tế, Bộ NN & PTNT và Bộ Công thương, do Bộ Y tế chủ trì dưới sự chỉ đạo của Ban ATTP quốc gia. Tháng 4/2012, Chính phủ đã ban hành Nghị định 38/2012/NĐ-CP Quy định chi tiết thi

hành một số điều của Luật ATTP, sau đó Bộ NN&PTNT, Bộ Y tế và Bộ Công thương đã cùng phối hợp ban hành Thông tư liên tịch số 13/2014/TTLT-BNN-BYT-BCT để hướng dẫn thực hiện.

Từ năm 2014, các Bộ NN&PTNT, Bộ Công thương và Bộ Y tế đồng loạt ban hành các văn bản quy định phạm vi quản lý của từng Bộ đối với vấn đề ATTP. Năm 2014, Bộ Công thương ban hành Thông tư 58/2014/TT-BCT Quy định cấp, thu hồi giấy chứng nhận cơ sở đủ điều kiện ATTP thuộc trách nhiệm quản lý của Bộ Công thương. Năm 2015, Bộ Y tế ban hành Thông tư 48/2015/TT-BYT Quy định hoạt động kiểm tra ATTP trong sản xuất, kinh doanh thực phẩm thuộc phạm vi quản lý của Bộ Y tế; Bộ NN&PTNT ban hành Thông tư 12/2015/TT-BNNPTNT Hướng dẫn kiểm tra ATTP hàng hóa có nguồn gốc thực vật nhập khẩu; Bộ Công thương ban hành Thông tư 57/2015/TT-BCT Quy định điều kiện bảo đảm ATTP trong sản xuất thực phẩm nhỏ lẻ thuộc trách nhiệm quản lý của Bộ Công thương.

Mặc dù có rất nhiều quy định trong việc quản lý các sản phẩm thực phẩm lưu thông trên thị trường nhằm đảm bảo vệ sinh ATTP song các quy định vẫn còn tồn tại nhiều bất cập, là rào cản trong khâu sản xuất, phân phối và lưu thông hàng thực phẩm. Cụ thể các bất cập bao gồm: Phân cấp quản lý nhà nước trong quản lý chất lượng VSATTP còn chưa rõ ràng gây khó khăn cho các chủ thể, bất cập trong xử phạt vi phạm hành chính liên quan đến vệ sinh, bất cập trong quy định về phân cấp thu hồi giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh; công bố chất lượng sản phẩm bao gói kín; kiểm soát việc công bố chất lượng sản phẩm và thông tin về chất lượng sản phẩm; quy định về mức giới hạn tối đa dư lượng các chất cấm có trong sản phẩm thịt phân phối đến người tiêu dùng và trong truy xuất nguồn gốc.

Chính sách khuyến khích đầu tư: Nhằm khuyến khích các DN, cơ sở giết mổ, bảo quản chế biến thực phẩm mở rộng, đầu tư mới, Thủ tướng chính phủ đã đưa ra một số quyết định như Quyết định 394/2006/QĐ-TTg, Quyết định 210/2013/NĐ-CP và Thông tư 58/2006/TT-BTC của Bộ Tài chính.

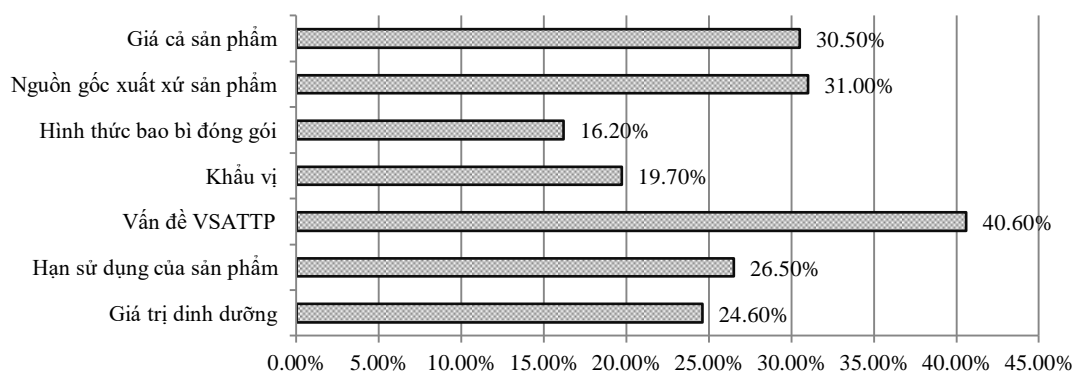
Theo đó, các tổ chức, cá nhân trong nước xây dựng mới, mở rộng cơ sở, bảo quản, chế biến và kinh doanh thực phẩm phù hợp với qui hoạch của địa phương sẽ được miễn giảm thuế sử dụng đất. Đồng thời, các tổ chức, cá nhân cũng sẽ được nhận hỗ trợ đầu tư cơ sở hạ tầng phục vụ cho sản xuất, chế biến. Cụ thể, hỗ trợ thấp nhất 2 tỷ đồng/dự án cho cơ sở giết mổ có công suất tối thiểu là 400 con hoặc 200 con, phải nằm trong khu vực qui hoạch giết mổ tập trung công nghiệp và phải sử dụng 30% lao động địa phương, tuy nhiên, cơ sở nằm ở khu vực chưa có đường giao thông, hệ thống điện, cấp thoát nước thì ngoài mức hỗ trợ trên được hưởng thêm 70% chi phí và không quá 5 tỷ đồng.

Môi trường ngành

+ Khách hàng

Nhìn chung, sự phát triển kinh tế mạnh mẽ, mức sống của người dân được cải thiện đã làm thay đổi thói quen tiêu dùng hiện nay, trong đó có thói quen tiêu dùng thực phẩm. Vài năm trở lại đây, thói quen tiêu dùng thực phẩm của khách hàng đã có sự thay đổi rõ rệt. Tâm lý tiêu dùng theo kiểu “ăn chắc, mặc bền” dường như không còn tồn tại, nhất là đối với người tiêu dùng thành thị. Điều kiện kinh tế khá giả cho phép người tiêu dùng nghĩ nhiều hơn đến “ăn ngon, mặc đẹp”. Giá cả không còn là tiêu chí quan trọng nhất khi người tiêu dùng chọn mua thực phẩm, khách hàng chú trọng nhiều đến giá trị, khẩu vị và đặc biệt là vấn đề vệ sinh an toàn thực phẩm. Người tiêu dùng hiện nay ưa lựa chọn những loại thực phẩm sạch, tốt cho sức khỏe (Agroinfo [47], 2016).

Hiện nay, xu hướng tiêu dùng của khách hàng đang được nâng lên về lượng và mở rộng về chất đặc biệt là ở khu vực thành thị, nơi tập trung phần lớn người tiêu dùng có trình độ, có thu nhập cao và phong cách tiêu dùng hiện đại. Để một sản phẩm thực phẩm được người tiêu dùng chấp nhận thì vấn đề tiên quyết là sản phẩm đó phải đảm bảo được vấn đề vệ sinh an toàn thực phẩm chứ không phải giá cả, khẩu vị hay giá trị dinh dưỡng của sản phẩm đó. Có 40,6% người tiêu dùng cho rằng vấn đề VSATTP là tiêu chí quan trọng nhất tác động đến quyết định chọn mua thực phẩm của họ và cũng có tới 31,0% người tiêu dùng xếp tiêu chí về sự rõ ràng của nguồn gốc và xuất xứ sản phẩm là tiêu chí quan trọng nhất, tỷ lệ này cao thứ hai, chỉ sau tiêu chí về VSATTP (Agroinfo [47], 2016).



Hình 4.11: Người tiêu dùng đánh giá mức độ quan trọng của các tiêu chí khi chọn mua thực phẩm (đơn vị: điểm đánh giá của người tiêu dùng)

Nguồn: Agroinfo ([47], 2016)

Những người tiêu dùng trẻ, có thu nhập cao càng đòi hỏi khắt khe hơn trong vấn đề VSATTP. Việc đảm bảo được tiêu chí này là thách thức không nhỏ không những đối với các DN sản xuất, chế biến, kinh doanh thực phẩm và ngay cả các DN phân phối trong bối cảnh các DN trong nước nhỏ bé, công nghệ lạc hậu và năng lực cạnh tranh yếu.

Người tiêu dùng Việt Nam được xem là ít có thói quen thay đổi sản phẩm và cũng không thích chuyển sang sử dụng thử nghiệm một sản phẩm mới. Tuy nhiên, điều này chỉ đúng với người tiêu dùng ở độ tuổi trung niên trở lên, họ thích dùng các sản phẩm đã quen dùng và ngại thay đổi. Phần lớn người tiêu dùng hiện nay dù không muốn thay đổi sản phẩm nhưng mức độ sẵn sàng thay đổi của họ rất cao khi những sản phẩm cũ không đáp ứng được yêu cầu của họ. Bởi vì người tiêu dùng hiện nay ý thức cao hơn đối với khoản tiền mà họ phải bỏ ra, sự hiểu biết nhiều hơn và nhất là họ cũng có nhiều sự lựa chọn hơn. Đối với nhóm tiêu dùng trẻ, hiện đại thì điều này càng đúng. Có 36,3% người tiêu dùng khi được hỏi về nguyên nhân thay đổi loại thực phẩm thường dùng là do bản thân họ thích dùng thử các sản phẩm mới, 68,0% chuyển vì loại thực phẩm mới đó đảm bảo VSATTP hơn, trong khi đó nguyên nhân vì sản phẩm mới giá rẻ hơn chỉ chiếm có 38,3%. Rõ ràng đây cũng vừa là cơ hội vừa là thách thức cho các DN trong việc chinh phục khách hàng (Agroinfo [47], 2016).

Giá cả và hạn sử dụng của sản phẩm rõ ràng vẫn luôn là một vấn đề quan trọng đối với người tiêu dùng, trong đó có tiêu dùng thực phẩm. Có đến 29,1% người tiêu dùng cho rằng giá cả là vấn đề được họ quan tâm đầu tiên, tỷ lệ này với tiêu chí về hạn sử dụng của sản phẩm là 8,6%. Nhóm tiêu dùng có thu nhập thấp, trình độ học vấn thấp thường quan tâm nhiều hơn đến giá cả của sản phẩm. Các tiêu chí về giá trị dinh dưỡng và khẩu vị được người tiêu dùng xếp ngay sau đó về mức độ quan trọng. Hình thức, bao bì của sản phẩm là tiêu chí ít được cho là quan trọng nhất, có đến 60,2% người tiêu dùng cho thang điểm kém nhất với tiêu chí này về mức độ quan trọng.

Như vậy có thể thấy rằng, thói quen tiêu dùng thực phẩm đã có những thay đổi. Nhu cầu sử dụng thực phẩm sạch, đảm bảo VSATTP với một mức giá hợp lý chính là bài toán mà người tiêu dùng đang đặt ra cho DN. Người tiêu dùng hiện nay có được nhiều sự lựa chọn hay nói cách khác, họ đang dần thể hiện được quyền lực của chính họ trong việc chọn mua và sử dụng sản phẩm.

Thị trường thực phẩm của Việt Nam hiện nay rất phong phú và đa dạng cả về chủng loại, mẫu mã, giá cả và chất lượng các sản phẩm. Chính vì vậy, người tiêu dùng có rất nhiều lựa chọn thực phẩm cho bữa ăn trong gia đình để phù hợp với thói quen, thị hiếu và khả năng chi trả của họ.

Những phân tích trên cho thấy, mức độ sử dụng các loại thực phẩm phụ thuộc vào thói quen và thị hiếu của người tiêu dùng. Những loại thực phẩm có tần suất sử dụng cao hàng ngày, hoặc mức sử dụng từ 3 – 4 lần/tuần đều là các loại thực phẩm tươi sống, trong đó nhiều nhất là thịt lợn, thịt bò, thủy hải sản và thịt gia cầm. Những loại thực phẩm này về cơ bản, được cung cấp chủ yếu bởi tư thương nhỏ lẻ tại các chợ. Vấn đề VSATTP cho đến nay vẫn là một vấn đề nhức nhối, ảnh hưởng đến tâm lý tiêu dùng chung.

+ *Nhà cung ứng*

Nguồn cung cấp chính cho các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam hiện nay là sản phẩm của ngành nông nghiệp. Trong đó bao gồm các hộ chăn nuôi, các trang trại, hợp tác xã, DN sản xuất nông nghiệp nhằm cung cấp nguyên liệu chính cho ngành thực phẩm. Các nhà cung ứng của DN kinh doanh thực phẩm có thể được chia thành ba loại chính như sau:

- Các DN kinh doanh thực phẩm tự đầu tư xây dựng hệ thống trồng trọt, chăn nuôi để phục vụ nhu cầu sản xuất kinh doanh. Nguồn cung từ hệ thống này luôn đảm bảo chất lượng và hạn chế chi phí cho DN cũng như giúp DN chủ động về nguồn cung với 30%. Tuy nhiên, kênh này hiện nay chủ yếu mới chỉ các DN kinh doanh thực phẩm lớn có tài chính vững mạnh mới có thể xây dựng được.

- Các DN cung cấp khác trong ngành chuyên cung cấp nguyên liệu phục vụ sản xuất kinh doanh thực phẩm như các DN chăn nuôi, các DN nuôi trồng. Các đơn vị này có khả năng đáp ứng 40% nguyên liệu sản xuất trong ngành.

- Các trang trại, hợp tác xã cũng là đơn vị cung cấp chiếm 30% lượng cung nguyên liệu trong sản xuất thực phẩm tại Việt Nam. Đây là hệ thống các trang trại, hợp tác xã có quy mô lớn, có mối quan hệ liên kết thường xuyên và là đơn vị cung cấp truyền thống của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

- Ngoài ra là các đơn vị cung ứng nguyên liệu khác như: Các DN nông nghiệp, các DN cung cấp hóa chất dùng để phục vụ chế biến, tạo màu, bảo quản sản phẩm, các DN cung cấp bao bì sản phẩm phục vụ đóng gói, vận chuyển, các DN vận chuyển, kho bãi và các DN cung cấp dịch vụ hạ tầng thông tin, điện nước khác.

+ *Sản phẩm thay thế*

Đối với ngành thực phẩm là một ngành hàng thiết yếu ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe của người tiêu dùng thì sản phẩm thay thế thì chỉ có sản phẩm thay thế gián tiếp và các loại thực phẩm chứ không tồn tại các sản phẩm thay thế trực tiếp. Do đó áp lực về cạnh tranh dẫn đến các sản phẩm có thể thay thế cho thực phẩm thì chỉ hoàn toàn phụ thuộc và hai vấn đề chính: Giá cả của sản phẩm và còn lại là yếu tố chất lượng vệ sinh của sản phẩm. Cả hai yếu tố trên đều thuộc về môi trường quyết định ảnh hưởng đến tình hình hoạt động kinh doanh của ngành.

Ngoài ra các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam còn phải đối mặt với đe dọa của sản phẩm nhập khẩu thay thế. Tính chung hàng năm, Việt Nam đã chi hàng triệu USD cho nhập khẩu các loại thực phẩm khác nhau và ngày càng có xu hướng tăng do nhu cầu trong nước tăng mạnh như thịt, sữa, bia, hoa quả... Các loại thực phẩm nhập khẩu đang có các ưu thế về kênh phân phối đang ngày càng mở rộng do sự tiện dụng trong chế biến cho người sử dụng, sự liên thông giữa thị trường nội địa

với thị trường quốc tế, lượng nhập khẩu tăng nhanh khi sản xuất trong nước gặp biến động. Sự phát triển của các mặt hàng thực phẩm ngoại nhập đã hình thành các DN kinh doanh thực phẩm này như Good Food (Đài Loan), CJ (Hàn Quốc)... sẽ cạnh tranh gay gắt với các DN kinh doanh thực phẩm nội địa về tiêu thụ trực tiếp cũng như cung cấp nguyên liệu cho ngành thực phẩm.

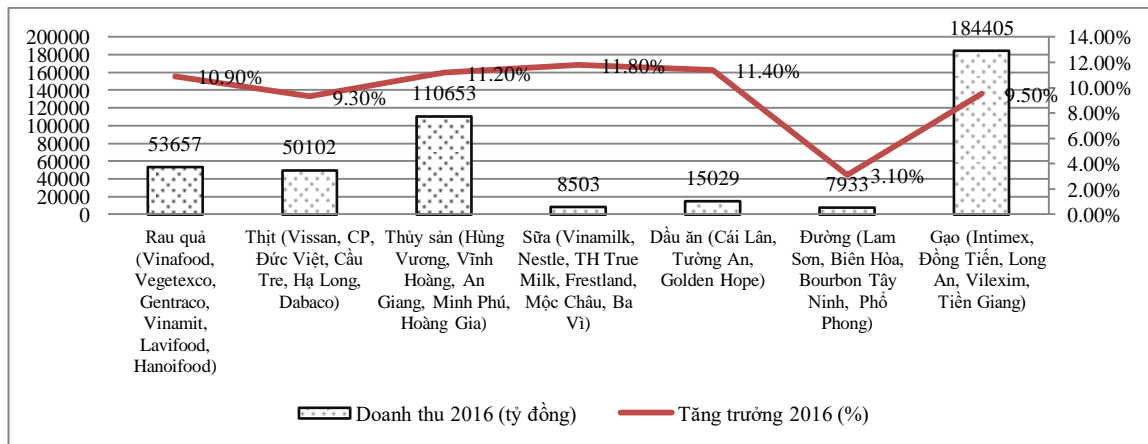
+ Đối thủ cạnh tranh hiện tại

Ngành thực phẩm hiện nay có sự tham gia của nhiều thành phần kinh tế trong đó chủ yếu là thành phần kinh tế tư nhân, số lượng DN có quy mô nhỏ và vừa chiếm tỷ trọng hơn 95% và chủ yếu là các DN trong nước. Cụ thể:

Các DN trong nước đa phần có quy mô nhỏ, cung cấp các mặt hàng tiêu dùng trực tiếp chưa qua chế biến. Chỉ có một số ít DN nội địa có sự đầu tư bài bản, có quy mô lớn và phát triển hoạt động kinh doanh theo hướng khép kín (từ sản xuất đến thương mại hóa sản phẩm) như: Vissan, Canfoco, Huỳnh Gia Huỳnh Độ...

Các DN có vốn đầu tư nước ngoài thâm nhập thị trường Việt Nam chủ yếu theo hình thức mua lại và sáp nhập như: CP (Thái Lan), CJ (Hàn Quốc), Deasang (Hàn Quốc), Fraser & Neave (Singapore)....

Đối thủ cạnh tranh hiện tại của một số DN kinh doanh thực phẩm ở một số phân ngành được thể hiện ở hình 4.12. Trong đó, với ngành chế biến thịt bao gồm: Vissan, Cầu Tre, Hạ Long... ngành chế biến rau quả nổi bật với các DN Vinafood, Vegetexco, Gentraco...



Hình 4.12: Một số sản phẩm thực phẩm điển hình

Nguồn: Nguồn: Agroinfo ([47], 2016)

Các yếu tố cơ hội và thách thức

+ Các cơ hội điển hình

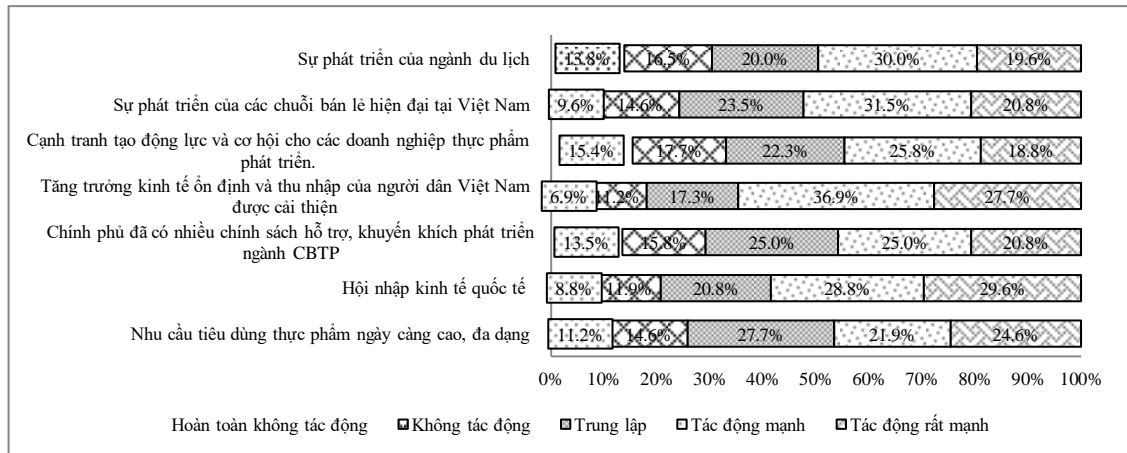
Theo kết quả đánh giá của các DN về các cơ hội đối CLCT của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam ở Hình 4.13 dưới đây có thể rút ra một số vấn đề như sau:

Một là, về cơ bản các DN đều đánh giá cao các điều kiện thuận lợi mà kinh tế vĩ mô mang lại như: Tăng trưởng kinh tế ổn định và thu nhập của người dân tăng lên làm tăng nhu cầu tiêu dùng thực phẩm (64,4% ý kiến đồng ý và rất đồng ý), thu nhập của người dân Việt Nam đã tăng lên liên tục trong vòng 30 năm trở lại đây, đạt 2.300 USD/người/năm. Bên cạnh đó, tốc độ tăng trưởng kinh tế cũng ở mức cao trong nhiều năm đã làm bùng nổ thói quen tiêu dùng theo xu hướng hiện đại, làm tăng nhu cầu tiêu dùng của nhiều loại thực phẩm ở các phân khúc thị trường. Xu hướng tăng trưởng kinh tế được dự báo vẫn tiếp tục khả quan sẽ tạo đà cho ngành thực phẩm phát triển nhanh trong thời gian tới. Tiếp đến là vấn đề hội nhập kinh tế quốc tế tạo điều kiện thuận lợi cho các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam mở rộng thị trường, đổi mới công nghệ và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực (58,4% ý kiến đánh giá cao).

Hai là, trong những năm qua, các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam đã mở rộng hợp tác quốc tế, đa phương hóa, đa dạng hóa quan hệ hợp tác với nước ngoài. Nhờ tham gia thị trường quốc tế và tận dụng nhiều cơ hội từ các hiệp định hợp tác quốc tế, các DN kinh doanh thực phẩm được học hỏi và kế thừa kinh nghiệm của nhiều DN trên thế giới để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, công nghệ phục vụ cho sự phát triển của ngành. Từ đó các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam đã cho ra đời hàng loạt các sản phẩm chất lượng cao, đa dạng về chủng loại, thay thế các sản phẩm nhập khẩu, có thương hiệu đáp ứng nhu cầu trong nước và xuất khẩu. Mặt khác, thực phẩm là một ngành được ưu tiên phát triển để trở thành ngành có sức cạnh tranh mạnh mẽ trên thị trường, chính phủ đã có nhiều chính sách hỗ trợ, khuyến khích phát triển ngành thực phẩm. Cụ thể như các chính sách ưu đãi về hỗ trợ tiền thuế đất, hỗ trợ đào tạo lao động, cho vay vốn ưu đãi, hỗ trợ nghiên cứu ứng dụng công nghệ, đơn giản hóa thủ tục hành chính, miễn giảm thuế DN để thu hút đầu tư của mọi thành phần kinh tế trong và ngoài nước để phát triển ngành thực phẩm. Tất cả các chính sách của Chính phủ đều tạo điều kiện thuận lợi cả về vốn cũng như nhân lực cho các DN kinh doanh thực phẩm nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh.

Ba là, các DN đưa ra quan điểm về vấn đề cạnh tranh tạo động lực và cơ hội phát triển cho các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam chưa phải là yếu tố cơ hội đối với các DN hiện nay (thể hiện ở mức đánh giá không đồng ý và rất không đồng ý 33,1%) Hiện nay, nhu cầu thị trường trong nước lớn, chi phí lao động thấp, rào cản kỹ thuật không cao khiến cho ngành thực phẩm ngày càng trở nên cạnh tranh mạnh mẽ. Hơn nữa, so với các ngành kinh doanh khác, thực phẩm là ngành có truyền thống lâu đời với sự tham gia của nhiều thành phần kinh tế cũng như số

lượng lớn DN. Mặt khác, hội nhập kinh tế quốc tế tạo điều kiện thuận lợi cho các DN kinh doanh thực phẩm nước ngoài đầu tư kinh doanh, cạnh tranh càng mạnh sẽ là động lực thúc đẩy các DN thực phẩm phải tự học hỏi để vươn lên, phải không ngừng đổi mới sáng tạo, nâng cao chất lượng sản phẩm để cạnh tranh hiệu quả.



Hình 4.13: Đánh giá của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam về các cơ hội phát triển

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

+ Các thách thức

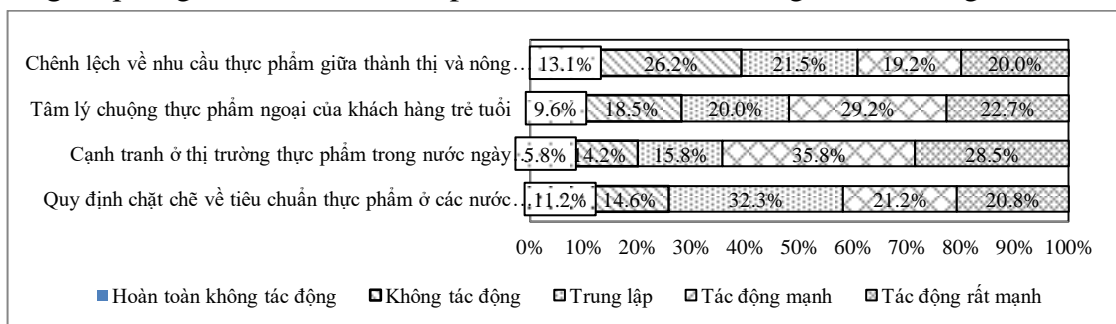
Kết quả nhận định về các yếu tố thách thức ở Hình 4.14 cũng cho thấy bên cạnh những điều kiện thuận lợi thì vẫn tồn tại một số vấn đề khó khăn đối với sự phát triển của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam trong thời gian tới như sau:

Thứ nhất, tình hình cạnh tranh giữa các DN trong ngày càng trở nên khốc liệt (63,3% ý kiến đồng ý và rất đồng ý). Hiện nay số lượng DN kinh doanh thực phẩm tham gia thị trường trong nước ngày càng tăng nhanh và mạnh, các cuộc đổ bộ của các DN nước ngoài đã khiến cho cạnh tranh gay gắt. Các mặt hàng nhập khẩu với chất lượng tốt, giá thành cao nhưng vẫn thu hút được sự quan tâm của khách hàng. Trong khi đó các DN trong nước chưa chú trọng đến việc tận dụng và khai phá thị trường nội địa đúng mức, các sản phẩm trong nước chưa đủ đáp ứng tiêu chuẩn về chất lượng, mẫu mã, giá cả, chủng loại của một bộ phận khách hàng không nhỏ. Do vậy sản phẩm trong nước có sức cạnh tranh kém ngay trên thị trường nội địa. Các thách thức này đặt ra cho các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam vấn đề làm thế nào để có thể tạo ra các sản phẩm có lợi thế trên sân nhà. Bên cạnh đó, các vấn nạn về hàng giả, hàng nhái, hàng kém chất lượng và các hành vi vi phạm pháp luật trong kinh doanh ngày càng có xu hướng trở nên phức tạp dẫn đến cạnh tranh không lành mạnh gây mất niềm tin cho người tiêu dùng.

Thứ hai, một thách thức quan trọng khác cũng được đề cập đó là yếu tố tâm lý chuộng thực phẩm ngoại của một bộ phận giới trẻ đang làm gia tăng sự hiện diện

của ngày càng nhiều các thương hiệu thực phẩm quốc tế, phần nào tạo lợi thế cho các DN nước ngoài dần chiếm lĩnh thị trường trong nước nếu các DN nội địa không đẩy mạnh hoạt động quảng bá thương hiệu. Cạnh tranh sòng phẳng với các thương hiệu mạnh đến từ các nước phát triển thì nguy cơ thu hẹp thị trường, giảm thị phần sẽ xảy ra đối với DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam nếu như không chủ động đổi mới công nghệ, giảm giá thành và đẩy mạnh nghiên cứu nhu cầu người tiêu dùng trên thị trường trong thời gian tới.

Thứ ba, ngoài ra còn một số thách thức khác như, quy định chặt chẽ hơn về tiêu chuẩn sản phẩm của các nước nhập khẩu thực phẩm. Hàng hóa Việt Nam xuất khẩu trong những năm qua có xu hướng gặp khó khăn do các quy định nghiêm ngặt về thuế quan, vệ sinh dịch tễ, kiểm định động thực vật, hàng rào kỹ thuật của sản phẩm trong đó có các sản phẩm thực phẩm xuất khẩu. Khi sản phẩm của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam phải đáp ứng các yêu cầu khắt khe hơn để có thể được lưu thông ở thị trường nước ngoài trong điều kiện trình độ phát triển của ngành thực phẩm, năng lực, công nghệ sản xuất của các DN kinh doanh thực phẩm còn thấp là một thách thức đáng kể đối với các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam. Đây cũng là nguyên nhân chính khiến cho các mặt hàng xuất khẩu của Việt Nam mới chỉ dừng lại ở một số mặt hàng chế biến thô với lợi thế cạnh tranh chủ yếu là chi phí lao động rẻ. Vấn đề đặt ra đối với các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam là cần phải đầu tư về nhân lực, công nghệ để sản xuất các sản phẩm có chất lượng, đáp ứng tiêu chuẩn về sản phẩm của các khách hàng ở thị trường mục tiêu.



Hình 4.14: Đánh giá của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam về các thách thức phát triển

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

4.3.2.2. Các yếu tố nội tại của doanh nghiệp

+ Tình hình nhân sự

Trong các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam hiện nay, trình độ chuyên môn của người lao động chưa đáp ứng được yêu cầu và đòi hỏi của quá trình phát triển. Do các DN trong ngành chủ yếu là DN vừa và nhỏ, chế biến thủ công, nhỏ lẻ nên số

lao động của các DN kinh doanh thực phẩm chiếm tỷ trọng nhỏ, trình độ chuyên môn kỹ thuật và tay nghề thấp, do vậy, đã hạn chế khả năng tăng năng suất lao động và nâng cao chất lượng sản phẩm.

Tại các DN kinh doanh thực phẩm, số lao động thường xuyên (ký hợp đồng dài hạn) có trình độ am hiểu về công nghệ, thiết bị và vệ sinh an toàn thực phẩm tương đối tốt. Tuy nhiên, lực lượng này chỉ phát huy tác dụng tối đa trong lĩnh vực chế biến xuất khẩu, một phần nhỏ cho sản phẩm chất lượng cao phục vụ nhu cầu trong nước. Mặt khác, số lao động trong lĩnh vực thực phẩm sản xuất các sản phẩm truyền thống chủ yếu dựa vào kinh nghiệm là phổ biến, thiếu kiến thức công nghệ, đặc biệt là kiến thức về VSATTP.

Từ số liệu trong Bảng 4.40 cho thấy, khi DN có quy mô vốn thấp, đi cùng với nó là số lao động sử dụng cũng không cao, cụ thể: số DN sử dụng lao động dưới 50 người chiếm tỷ trọng khá cao, chiếm trên 80% tổng số DN, mặc dù chỉ tiêu đó đã giảm từ 78,65% năm 2016 xuống 77,29% năm 2015. Xu hướng biến đổi về lao động trong DN theo hướng tăng dần số DN sử dụng nhiều lao động theo cả quy mô và tốc độ.

Bảng 4.40: Số doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm phân theo quy mô lao động

Tiêu chí	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
	Số DN	%	Số DN	%	Số DN	%	Số DN	%	Số DN	%	Số DN	%
Dưới 5 người	1.491	26,42	1.525	25,49	1.581	25,18	1.629	24,99	1.678	24,73	1.882	26,37
Từ 5 đến 9 người	1.003	17,77	1.101	18,41	1.165	18,56	1.198	18,38	1.222	18,01	1.267	17,75
Từ 10 đến 49 người	2.057	36,45	2.163	36,16	2.237	35,63	2.309	35,42	2.385	35,16	2.427	34,01
Từ 50 đến 199 người	721	12,77	758	12,67	825	13,14	890	13,65	965	14,22	991	13,89
Từ 200 đến 299 người	116	2,06	143	2,39	154	2,45	153	2,35	168	2,48	176	2,47
Từ 300 đến 499 người	109	1,93	129	2,16	138	2,20	144	2,21	157	2,31	169	2,37
Từ 500 đến 999 người	87	1,54	99	1,65	107	1,70	119	1,83	129	1,90	138	1,93
Trên 1000 người	60	1,06	64	1,07	71	1,13	76	1,17	80	1,18	87	1,22
Tổng	5.644	100	5.982	100	6.278	100	6.518	100	6.784	100	7.137	100

Nguồn: Tổng hợp và tính toán từ Niên giám Thống kê.

+ Tình hình sản xuất

Về năng lực tổ chức sản xuất của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam hiện nay còn thiếu tính hợp lý và khoa học. Các DN còn phân bố xa vùng nguyên liệu tập trung, các DN có quy mô lớn, hiện đại còn rất ít, phổ biến là quy mô vừa và nhỏ, kỹ thuật lạc hậu, khả năng chế biến kém. Cơ cấu sản xuất kinh doanh chưa hợp lý, thiếu kho hàng, thiết bị, biển bãi, phương tiện kiểm tra chất lượng, không đảm bảo tiêu chuẩn kỹ thuật, quy định, vệ sinh công nghiệp và vệ sinh an toàn thực phẩm. Thiết kế sản xuất cũng còn hạn chế khi xảy ra tình trạng chờ nguyên liệu, thiếu nguyên liệu có tinh thời vụ hay máy chạy không hết công suất. Nguồn nguyên liệu

còn chưa đáp ứng được các yêu cầu về số lượng, chủng loại, thời gian và chất lượng. Các DN kinh doanh thực phẩm phụ thuộc rất lớn vào nguyên liệu là sản phẩm của ngành nông nghiệp. Nhưng do lĩnh vực nông nghiệp của Việt Nam không phát triển song song và đồng đều so với ngành công nghiệp thực phẩm nên gây ra khó khăn với các DN kinh doanh thực phẩm như số lượng nguyên liệu không đủ gây dư thừa năng lực sản xuất; chất lượng nguyên liệu thấp, giá cả không ổn định...

Nguyên nhân chính là do các DN kinh doanh thực phẩm chưa chú trọng vào chủ động nguyên liệu mà phụ thuộc và năng lực cung cấp từ các nhà cung ứng. Trong khi đó các đơn vị cung cấp nguyên liệu thường phân tán, manh mún, thiếu điều kiện nuôi trồng, nuôi dưỡng, thu hoạch, bảo quản gây lãng phí và chất lượng sản phẩm không ổn định. Mặt khác chính sách thu mua nguyên liệu của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam hiện nay nói chung chưa có sức khuyến khích các nhà cung cấp sản xuất số lượng lớn và chất lượng đảm bảo. Sự mất cân đối giữa lợi ích của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam làm cho các nhà cung cấp nguyên liệu không muốn cung cấp hoặc không trung thành với DN.

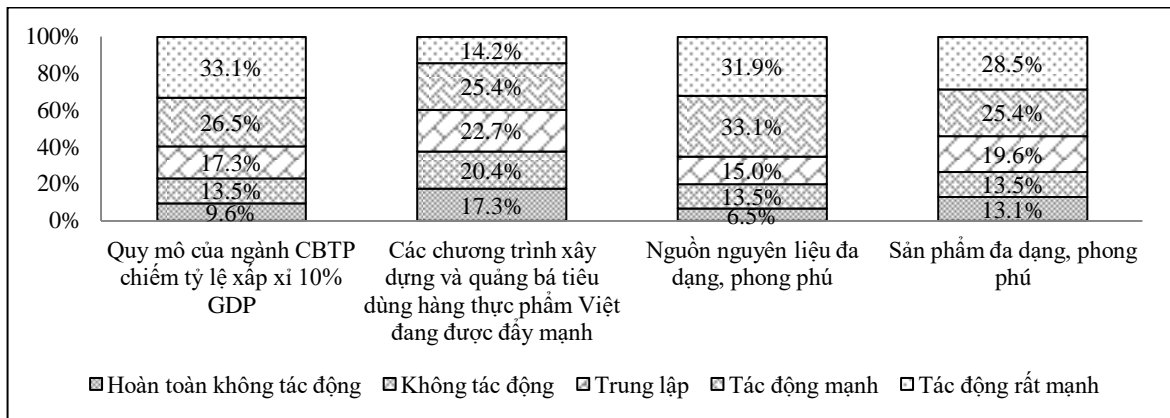
+ *Các điểm mạnh*

Khi xem xét các yếu tố điểm mạnh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam thể hiện ở Hình 4.15 có thể nhận thấy:

Thứ nhất, kết quả điều tra cho thấy ưu thế lớn nhất của các DN là nguồn nguyên liệu đa dạng phong phú (65% ý kiến đồng thuận), với đặc thù của một quốc gia nông nghiệp tạo ra nguồn nguyên liệu đa dạng phong phú tạo cơ hội cho các DN kinh doanh thực phẩm phát triển sản phẩm mới và đổi mới sản phẩm. Nguồn nguyên liệu dồi dào là tiền đề giúp cho các DN kinh doanh thực phẩm phát triển các dòng sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu khách hàng trong và ngoài nước, từ đó mở rộng thị trường và tăng sức cạnh tranh. Tiếp đến là quy mô ước tính của ngành chế biến thực phẩm và hiện đang chiếm tỷ lệ khoảng 10% tổng sản phẩm quốc nội (GDP). Nền tảng tăng trưởng ngành được dựa trên quy mô dân số với hơn 92 triệu người, cơ cấu dân số trẻ với thị hiếu ngày càng chuyển nhanh theo xu hướng tiêu dùng hiện đại. Đây được xem như là điểm mạnh giúp thị trường ngành thực phẩm Việt Nam ngày càng trở nên hấp dẫn trong thu hút vốn đầu tư trong và ngoài nước.

Thứ hai, các chương trình quảng bá cho việc tiêu dùng hàng Việt đã và đang được đẩy mạnh. Ngày càng nhiều DN trong nước tiến hành đổi mới quy trình sản xuất nhằm đáp ứng thị hiếu tiêu dùng sản phẩm sạch của người tiêu dùng đối với các mặt hàng thực phẩm của Việt Nam. Thế mạnh này vẫn tiếp tục là lợi thế cho các DN mở rộng thị trường trong nước. Các thương hiệu thực phẩm của Việt Nam ngày càng trở nên phổ biến cùng với xu hướng “hiện đại hóa” và “toàn cầu hóa” của hàng

hóa Việt đã dần hình thành xu hướng thị hiếu của giới trẻ đối với hàng hóa Việt Nam, trong đó có sản phẩm của ngành thực phẩm.



Hình 4.15: Đánh giá của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam về các điểm mạnh

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

+ Các điểm yếu

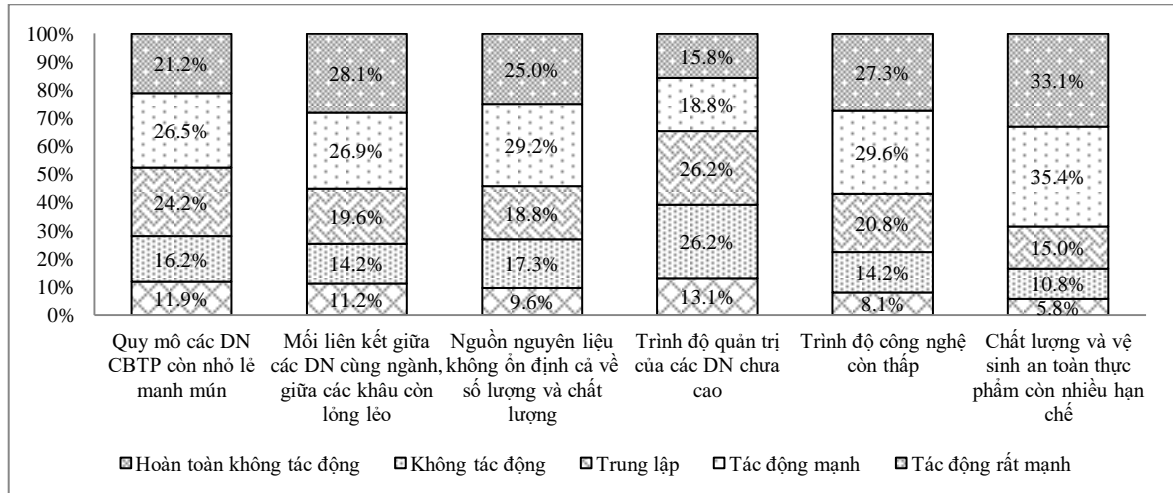
Một số điểm yếu được các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam nhận định có ảnh hưởng mạnh mẽ đến sức cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của DN ở Hình 4.16 bao gồm:

Một là, vấn đề chất lượng thực phẩm và tiêu chuẩn vệ sinh an toàn thực phẩm của nhiều DN còn chưa đảm bảo, dẫn đến hàng loạt các tình trạng sản phẩm kém chất lượng gây hại cho sức khỏe, tính mạng người tiêu dùng cũng như ảnh hưởng đến danh tiếng của các DN nghiệp thực phẩm nói chung, gây mất lòng tin khách hàng.

Hai là, mặc dù đã có những nỗ lực nhất định nhưng nhìn tổng quan mặt bằng công nghệ ngành thực phẩm hiện nay vẫn còn thấp so với các DN nước ngoài. Chưa kể đến nguồn nguyên liệu không ổn định về cả số lượng và chất lượng. Mặc dù được biết đến là một nền nông nghiệp lâu đời với khả năng cung ứng nguồn nguyên liệu lớn cho ngành thực phẩm, nhưng do không được kiểm soát chặt chẽ về an toàn vệ sinh thực phẩm nên gây ra nhiều rủi ro cho các DN là rất cao. Các sản phẩm nông nghiệp là đầu vào của ngành thực phẩm, tuy nhiên công nghệ nuôi trồng, thu hoạch, bảo quản đều lạc hậu, manh mún dẫn đến chất lượng nguyên liệu đầu vào không đảm bảo chất lượng.

Ba là, mối liên kết giữa các DN cùng ngành, giữa các khâu sản xuất và tiêu thụ còn lỏng lẻo. Hiện nay, các hiệp hội DN xuất hiện khá nhiều, tuy nhiên vai trò của hiệp hội vẫn còn khó mở rộng thúc đẩy liên kết, khiến cho sự hợp tác giữa các DN trong ngành chưa cao. Thực tế cho thấy sự liên kết lỏng lẻo từ khâu sản xuất, thu gom đến phát triển vùng nguyên liệu, chế biến, tiêu thụ khiến cho các DN khó tiếp cận thông tin, giảm khả năng học hỏi nhau, gây ra hạn chế trong cạnh tranh

và hiệu quả kinh doanh không cao. Ngoài ra, năng lực liên kết phân phối chưa chặt chẽ, năng lực tiếp thị của DN còn hạn chế cũng dẫn đến khó khăn cho các DN trong mở rộng đầu ra cho sản phẩm.



Hình 4.16: Đánh giá của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam về các điểm yếu

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra

Bốn là, quy mô của các DN ngành công nghiệp thực phẩm của Việt Nam vẫn còn tương đối nhỏ bé so với các DN nước ngoài. Hầu hết các DN kinh doanh thực phẩm trong nước chưa có kênh phân phối riêng, chưa hình thành được lợi thế theo quy mô. Năng suất lao động nhìn chung vẫn thấp, hàm lượng công nghệ chưa cao đã làm gia tăng chi phí sản xuất, giảm sức cạnh tranh trên thị trường. Các DN kinh doanh thực phẩm trong nước vẫn chậm thay đổi mẫu mã hàng hóa.

Năm là, trình độ quản lý của nhiều chủ DN cũng còn hạn chế, chưa nhanh nhạy trong áp dụng những công nghệ mới, chưa nắm bắt kịp các xu hướng thay đổi nhanh chóng trên thị trường dưới áp lực hội nhập kinh tế. Từ đó, các DN kinh doanh thực phẩm chưa cải thiện được nhiều về khả năng cạnh tranh, chậm đáp ứng nhu cầu tiêu dùng ngày càng cao của người dân.

4.4. Đánh giá chung về chiến lược cạnh tranh và tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

4.4.1. Những thành công

+ Các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam đã bước đầu tạo ra được một mức độ hiểu biết chung về vai trò và tầm quan trọng của CLCT đối với vị thế cạnh tranh và nâng cao hiệu quả kinh doanh của DN. Từ đó quan tâm và chú trọng đến việc hình thành và lựa chọn CLCT phù hợp cho từng giai đoạn phát triển.

+ Về cơ bản, các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam đã lựa chọn được các CLCT theo từng lợi thế cạnh tranh mà DN đã xác định bao gồm: Lợi thế cạnh tranh chi phí thấp và lợi thế cạnh tranh khác biệt hóa. Điều này phần nào giúp cho các DN có khả năng định vị cạnh tranh rõ ràng trong bối cảnh ngành thực phẩm Việt Nam đang có tình hình cạnh tranh gay gắt.

+ Việc lựa chọn áp dụng các CLCT khác nhau tại các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam hiện nay, phần nào đã giúp cho các DN cải thiện được về hiệu quả kinh doanh, giúp DN đạt được các mục tiêu CLCT.

+ Một số các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam đã triển khai thành công CLCT, từ đó giúp cho những DN tăng được sức cạnh tranh, hình thành được lợi thế cạnh tranh và năng lực cạnh tranh mạnh so với các đối thủ cạnh tranh ở cả thị trường trong nước và quốc tế.

+ Đối với các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam theo đuổi CLCT chi phí thấp, đã tập trung phát triển một số năng lực cạnh tranh như: Chính sách định giá linh hoạt, năng lực phân phối, năng lực sản xuất, năng lực tiêu chuẩn hóa sản phẩm, có tính kinh tế theo quy mô. Đây là những yếu tố cạnh tranh hữu hiệu giúp cho các DN này cạnh tranh và phát triển.

+ Đối với các DN kinh doanh thực phẩm áp dụng CLCT khác biệt hóa, đã nhấn mạnh được vai trò và tầm quan trọng của các năng lực: phát triển sản phẩm, năng lực phục vụ, nguồn nhân lực, thiết kế sản phẩm, năng lực truyền thông sản phẩm....góp phần tạo ra vị thế cạnh tranh tốt cho các DN trên thị trường.

+ Đối với các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam lựa chọn CLCT tập trung đã hình thành được một số năng lực cạnh tranh chủ yếu như: Năng lực nghiên cứu thị trường, năng lực lãnh đạo, năng lực cung ứng sản phẩm ở phân khúc thị trường ngách và các chương trình xúc tiến hiệu quả....

4.4.2. Những hạn chế

Một là, phần lớn các DN kinh doanh thực phẩm hiện nay tiến hành xây dựng và thực hiện các CLCT đều theo xu hướng phản ứng, tức là chỉ xây dựng CLCT khi trên thị trường xuất hiện cạnh tranh hoặc có biến động về thị trường, chỉ một số ít DN xây dựng và triển khai CLCT theo hướng chủ động, bài bản.

Hai là, các DN kinh doanh thực phẩm hiện nay chủ yếu triển khai CLCT tập trung vào một số yếu tố như: nâng cao chất lượng sản phẩm, đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm, trách nhiệm xã hội chứ chưa có sự quan tâm đúng mức đến các năng lực cạnh tranh khác trong DN. Mặc dù các DN kinh doanh thực phẩm đã áp dụng các CLCT khác nhau, tuy nhiên mức độ mang lại hiệu quả cũng như khả năng cải thiện hiệu quả kinh doanh của một số DN chưa thực sự đáng kể.

Ba là, việc triển khai CLCT của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam hiện nay chưa có sự đầu tư và quan tâm đúng mức đến kết quả của chiến lược hay hiệu

quả kinh doanh mà chủ yếu tập trung vào một số mục tiêu trước mắt như giảm chi phí, chất lượng sản phẩm...

Bốn là, với các DN kinh doanh thực phẩm theo đuổi CLCT chi phí thấp còn hạn chế ở một số năng lực cạnh tranh như: năng lực áp dụng các phương pháp quản trị hiện địa, năng lực cung ứng nguyên vật liệu đầu vào, năng lực tài chính.

Năm là, các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam lựa chọn CLCT khác biệt hóa vẫn còn một số điểm yếu về năng lực: Thương hiệu, chất lượng sản phẩm, trách nhiệm xã hội của DN hay khả năng ứng dụng công nghệ mới...

Sáu là, các DN kinh doanh thực phẩm áp dụng CLCT tập trung phải đối mặt với những nhược điểm về năng lực đa dạng hóa sản phẩm, năng lực phát triển thị trường và định hướng cạnh tranh rõ ràng.

4.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế

Theo kết quả phỏng vấn chuyên gia, các hạn chế và tồn tại về CLCT của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam hiện nay do một số nguyên nhân cơ bản như sau:

Thứ nhất, quá trình phát triển của ngành kinh doanh thực phẩm Việt Nam tuy dài nhưng mang tính truyền thống và tự phát, do đó thiếu chiến lược và quy hoạch phát triển ngành ngay từ đầu dẫn đến những khó khăn trong quá trình phát triển sau này của các DN kinh doanh thực phẩm.

Thứ hai, phần lớn các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam đều có quy mô nhỏ và vừa, phân bố không đồng đều giữa các tỉnh thành phố, giữa thành thị và nông thôn do đó hoạt động cạnh tranh đa dạng và phức tạp.

Thứ ba, ngành thực phẩm Việt Nam có truyền thống lâu đời tuy nhiên thiếu một chiến lược phát triển lâu dài và bền vững đối với một ngành có vị trí quan trọng trong thời gian đầu công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước. Tình trạng phát triển ngành thực phẩm từ khâu sản xuất nguyên liệu, đầu tư xây dựng nhà máy chế biến cũng như phát triển thị trường, cạnh tranh còn ở tình trạng tự phát, không theo quy hoạch không có sự liên kết giữa các khâu, các bên liên quan.

Thứ tư, hạn chế về vốn trong sản xuất kinh doanh là yếu tố có ảnh hưởng nhiều đến các lựa chọn CLCT cũng như nâng cao năng lực cạnh tranh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam. Điều này cũng khiến cho việc thực hiện các CLCT chỉ mang tính hình thức.

Thứ năm, tình hình cạnh tranh ngày càng khốc liệt không chỉ giữa các DN kinh doanh thực phẩm trong nước mà còn giữa các DN trong nước và nước ngoài, cạnh tranh với hàng thực phẩm nhập khẩu cũng khiến các DN khó khăn trong việc lựa chọn và triển khai CLCT.

CHƯƠNG 5: MỘT SỐ ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN, QUAN ĐIỂM VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP KINH DOANH THỰC PHẨM VIỆT NAM

5.1. Xu thế phát triển và dự báo một số thay đổi trong môi trường ngành kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

5.1.1. Xu thế phát triển ngành thực phẩm trên thế giới và Việt Nam

5.1.1.1. Trên thế giới

Ngành công nghiệp thực phẩm thế giới không ngừng phát triển, như những tiến bộ mới trong công nghệ với cuộc cách mạng ngành công nghiệp lần thứ tư, sản xuất xanh, tiết kiệm chi phí từ việc tham gia vào chuỗi cung ứng sản phẩm, thay đổi thị hiếu người tiêu dùng và nhu cầu về thực phẩm lành mạnh ngày càng tăng là xu thế phát triển của ngành thực phẩm trong tương lai.

Việc tham gia vào một chuỗi cung ứng sản phẩm đã mang lại cơ hội giảm chi phí cho các DN kinh doanh thực phẩm nhờ hợp lý và tối ưu hóa các hoạt động của DN. Từ thiết kế sản phẩm, đến sản xuất, chế biến, kinh doanh và đáp ứng nhu cầu của khách hàng được vận hành và quản lý bởi một quy trình và hệ thống duy nhất. Điều này mang lại cho các DN cơ hội thấu hiểu khách hàng và luôn có khả năng sáng tạo nhằm kéo dài vòng đời của các sản phẩm thực phẩm.

Nhu cầu tiêu dùng thực phẩm trên thế giới ngày càng đa dạng phong phú do tốc độ tăng trưởng dân số toàn cầu và xu hướng đi du lịch của nhiều khách hàng. Hơn bao giờ hết, khách hàng có nhiều cơ hội để sử dụng các loại thực phẩm và hương vị khác nhau. Các DN kinh doanh thực phẩm cũng cần đảm bảo liên tục đánh giá về chất lượng thực phẩm của mình vì khách hàng luôn tìm kiếm các sản phẩm mới mẻ, an toàn. Tuy nhiên, nhu cầu tiêu dùng sản phẩm mới tăng lên đồng nghĩa với chu kỳ sống của sản phẩm sẽ bị rút ngắn lại

Với cuộc sống ngày càng trở nên bận rộn hơn, khách hàng đang tìm kiếm những sản phẩm tươi mới, tiện lợi để tăng cường lợi ích sức khỏe. Khi thị trường chuyển sang tập trung hơn vào lợi ích sức khỏe, người tiêu dùng đang tìm kiếm các lựa chọn thực phẩm lành mạnh hơn cho phù hợp với lối sống bận rộn và người kinh doanh thực phẩm đã đáp ứng bằng cách phát triển một loạt các sản phẩm thực phẩm tiện dụng, lành mạnh hơn. Những bữa ăn này cung cấp cho người tiêu dùng một sự an tâm rằng họ có thể sống một lối sống bận rộn mà không ảnh hưởng đến sức khỏe của họ. Thị trường thực phẩm ngày càng phát triển là kết quả của thu nhập cao hơn, và người tiêu dùng sẵn sàng chi nhiều tiền hơn cho các bữa ăn tiện lợi cho sức khỏe.

Cùng với việc thay đổi sở thích của người tiêu dùng, những tiến bộ trong công nghệ là một trong những xu hướng lớn nhất, với ngành công nghiệp 4.0 thay đổi cách thức các nhà các DN kinh doanh thực phẩm hoạt động. Các DN đang cố gắng gia tăng giá trị lợi ích đi kèm bằng việc kết nối và trao đổi dữ liệu kỹ thuật số dọc theo tất cả các giai đoạn của dây chuyền sản xuất chế biến và đóng gói. Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 sẽ cho thấy các DN kinh doanh thực phẩm áp dụng tự động hóa trong sản xuất và tăng sản lượng sản phẩm một cách ấn tượng. Sự tập trung đổi mới trong đổi mới này sẽ làm thay đổi ngành công nghiệp thực phẩm cũng như làm cho các nhà máy thông minh hơn cùng với các quy trình được tối ưu hóa, các phương pháp sản xuất tinh gọn hơn.

Xu hướng tăng cường R&D để sản xuất chế biến xanh thông qua công nghệ giảm nước và năng lượng, xử lý chất thải và tái sử dụng vật liệu thân thiện với môi trường. Thách thức trong sản xuất xanh là giảm thiểu chất thải và ô nhiễm, đồng thời tìm cách cải tiến thiết kế thiết bị để đạt hiệu quả sản xuất cao hơn và tăng tiết kiệm chi phí hoạt động. Giảm tác động môi trường của các DN kinh doanh thực phẩm có thể làm giảm sử dụng năng lượng và chi phí tổng thể, đồng thời cung cấp cho các DN kinh doanh thực phẩm công nghệ tiên tiến sẽ mang lại lợi tức đầu tư đáng kể trong những năm sắp tới.

5.1.1.2. Tại Việt Nam

Theo đánh giá của Vietnam Report ([53], 2017) về những ngành năng có tiềm năng tăng trưởng lợi nhuận cao trong những năm tới cho thấy ngành công nghệ có xu hướng tăng trưởng mạnh mẽ nhất, tiếp đến là ngành bán lẻ, ngành xây dựng bất động sản, y tế dược, tài chính ngân hàng và thực phẩm. Điều này cho thấy, ngành thực phẩm được xếp hạng trong 7 nhóm ngành có tiềm năng phát triển và tăng trưởng lợi nhuận cao và đóng góp đáng kể cho nền kinh tế đồng thời cũng thể hiện đây là ngành hấp dẫn để thu hút đầu tư nước ngoài đặc biệt là đầu tư công nghệ cao trong tương lai.

Xu hướng đầu tư sản xuất các sản phẩm sạch: Khi thu nhập tăng lên, người tiêu dùng sẵn sàng chi trả mức chi tiêu cao hơn cho các sản phẩm thực phẩm có lợi cho sức khỏe và thân thiện với môi trường. Việt Nam là một trong những nước dẫn đầu về xuất khẩu sản phẩm nông sản nhưng các dòng sản phẩm chế biến sẵn, đặc biệt là sản phẩm sạch được chế biến an toàn và tinh tế vẫn chưa được khai thác hiệu quả. Nguyên nhân chính là do chênh lệch về trình độ công nghệ, trang thiết bị và nguồn nhân lực. Đây là một yếu điểm của DN nội khi cạnh tranh với các DN nước ngoài. Việc bắt tay với các DN ngoại thông qua hình thức M&A, hợp tác chiến lược... được kỳ vọng sẽ làm thay đổi phương thức sản xuất của các DN nội địa hiện nay.

Người tiêu dùng Việt Nam ngày càng quan tâm đến vấn đề vệ sinh an toàn thực phẩm. Tăng thu nhập cũng làm gia tăng nhu cầu về thực phẩm đóng gói thuận tiện, cũng như chất lượng cao hơn, thực phẩm lành mạnh, vệ sinh, an toàn và thực phẩm. Do đó, nhu cầu về thực phẩm đóng gói an toàn và các thành phần chế biến dự kiến sẽ tăng trưởng.

5.1.2. Dự báo một số thay đổi trong môi trường kinh doanh ngành thực phẩm Việt Nam

Thứ nhất, tác động của tăng trưởng kinh tế ổn định: Các số liệu dự báo từ các nghiên cứu thị trường Nielsen (2017) vẫn cho thấy chỉ số niềm tin người tiêu dùng của Việt Nam vẫn tiếp tục nằm trong nhóm cao nhất trên thế giới. Báo cáo của tổ chức BMI (2016) cũng đưa ra dự báo ngành thực phẩm của Việt Nam vẫn sẽ tiếp tục duy trì đà tăng trưởng mạnh cho đến năm 2020 với mức tăng trung bình đạt khoảng 10,9%/năm. Trong đó, báo cáo của Vietnam Report ([53], 2017) cũng cho thấy sự lạc quan về ngành sữa, ngành chế biến thịt, chế biến rau quả và chế biến thủy sản của Việt Nam trong các năm tiếp theo. Các dự báo từ phía các nghiên cứu thị trường cho rằng trong giai đoạn từ nay đến năm 2020 sẽ có khoảng 6,1 triệu hộ gia đình Việt Nam thoát khỏi diện nghèo và nằm trong nhóm có thu nhập 5.000-10.000 USD/năm. Nhờ đó nhu cầu tiêu dùng thực phẩm sẽ có những bước chuyển tích cực trong tất cả các phân khúc đi kèm với sự dịch chuyển lên nhóm hàng thực phẩm có giá trị cao trong tương lai, hứa hẹn cơ hội cho những DN thực phẩm có thương hiệu. Thu nhập của người dân Việt Nam vẫn thấp hơn các nước phát triển, vì vậy, nhu cầu tiêu dùng sẽ tập trung vào nhóm hàng thực phẩm và đồ dùng thiết yếu. Việc đầu tư vào công nghiệp chế thực phẩm tại Việt Nam được đánh giá là hấp dẫn do có nhiều chính sách ưu đãi thuế như thuế thu nhập DN giảm từ 25% xuống còn 20% với những dự án thuộc diện ưu đãi đầu tư, DN còn được miễn giảm thuế một số năm, tối đa miễn thuế 4 năm, giảm 50% mức thuế trong 9 năm tiếp theo; miễn thuế nhập khẩu công nghệ phục vụ sản xuất...

Thứ hai, tác động của hội nhập kinh tế toàn cầu: Kinh tế Việt Nam đang bước vào giai đoạn tăng trưởng mới, thu hút FDI ngày càng nhiều khách du lịch tăng mạnh, mức chi tiêu của người dân tăng lên là những tín hiệu khả quan cho thấy những triển vọng mới cho bước tăng trưởng mạnh của các DN kinh doanh thực phẩm của Việt Nam trong thời gian tới. Trong hai thập kỷ qua, Việt Nam đã tích cực tìm kiếm cơ hội hội nhập kinh tế vào quốc tế thông qua việc ký kết các hiệp định song phương trong khu vực và quốc tế và tham gia các tổ chức thương mại. Hiện tại, Việt Nam có FTA với Trung Quốc, Hàn Quốc, Ấn Độ, Úc và New Zealand, Nhật Bản, Chile và Liên minh kinh tế Á-Âu. FTA thương lượng với EU

dự kiến sẽ có hiệu lực vào năm 2018. Các FTA này giúp thúc đẩy Việt Nam tăng trưởng kinh tế, và thuế nhập khẩu thấp hơn cho các sản phẩm thực phẩm. Đổi lại, điều này tạo ra nhiều hơn cơ hội kinh doanh trong lĩnh vực thực phẩm.

Thứ ba, sự gia tăng của hoạt động kinh doanh trực tuyến: Được thúc đẩy bởi dân số trẻ và sự tăng trưởng của Internet và thói quen sử dụng điện thoại thông minh của Việt Nam, thương mại điện tử ở Việt Nam đã có sự tăng trưởng mạnh mẽ trong năm năm qua, đặc biệt là trong phân khúc kinh doanh khách hàng (B2C). Theo Cơ quan CNTT và Thương mại điện tử Việt Nam (VECITA), trực tuyến mua mỗi người một năm khoảng 170 đô la và doanh thu từ thương mại điện tử B2C ở Việt Nam trong năm 2017 đạt 5,0 tỷ USD, tăng từ 4,07 tỷ USD năm 2016. Điều này chiếm 3% tổng doanh thu bán lẻ hàng hóa của đất nước. Tỷ lệ khách hàng sử dụng Internet đã tăng lên hơn 40%, do tăng cường sử dụng điện thoại thông minh. Thương mại điện tử đã thu hút đáng kể đầu tư trong nước và nước ngoài, và dự kiến sẽ tiếp tục tăng trưởng trong những năm tới.

Thứ tư, áp lực từ các đối thủ cạnh tranh nước ngoài: Những năm gần đây, ngành kinh doanh thực phẩm của Việt Nam có xu hướng tăng trưởng mạnh, nhiều sản phẩm có tính cạnh tranh cao, đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng, nhờ thế không chỉ chiếm lĩnh thị trường nội địa mà còn gia tăng xuất khẩu. Bởi thế, không chỉ các DN ngoại mà cả DN nội cũng chuyển hướng kinh doanh tấn công mạnh vào lĩnh vực còn rất nhiều dư địa tăng trưởng này. Hiện nay, mặc dù các DN kinh doanh thực phẩm trong nước đã xây dựng được chỗ đứng nhất định trong thị trường nội địa. Tuy nhiên, hầu hết các hãng sản xuất thực phẩm nổi tiếng trên thế giới đã có mặt tại Việt Nam, mang theo những sức ép cạnh tranh không nhỏ.

Thứ năm, sức ép từ sự thay đổi thói quen tiêu dùng thực phẩm của khách hàng ở Việt Nam: Hiện nay mối quan tâm hàng đầu của người tiêu dùng nghiêng nhiều về những gì tốt cho sức khỏe. Người tiêu dùng thông thạo và hiểu biết đang đòi hỏi nhiều hơn từ thực phẩm họ tiêu thụ, và một số người còn ưu tiên các sản phẩm có công bố thành phần trên nhãn hiệu. Sản phẩm đơn giản là tốt nhất, các thực phẩm nào chứa càng ít các chất phụ gia thì sẽ được đón nhận mạnh mẽ. Xu hướng sản xuất và tiêu dùng thực phẩm tại thị trường Việt Nam trong tương lai sẽ theo xu thế phát triển của xã hội công nghiệp. Theo đó, người tiêu dùng sẽ giảm sử dụng các sản phẩm thực phẩm theo lối truyền thống để chuyển dần sang các sản phẩm chế biến sẵn. Riêng đối với thực phẩm chế biến ăn liền vẫn còn dư địa lớn, đây là phân khúc mà các DN nhỏ có thể tránh việc cạnh tranh trực tiếp với các DN lớn để có thể đi thẳng vào các kênh phân phối bán lẻ.

Xu hướng chế biến cũng đã xâm nhập mạnh mẽ vào thị trường thực phẩm. Các DN lớn trong và ngoài nước liên tục tạo ra những sản phẩm mới theo hướng pha trộn sẵn, mang đến sự tiện lợi và tiết kiệm thời gian cho người dùng. Do đó, để cạnh tranh được trên thị trường, các DN nội phải tạo ra sự khác biệt thì mới có được phân khúc thị trường riêng. Các sản phẩm thực phẩm có được sản xuất và chế biến theo phương thức canh tác hữu cơ cũng sẽ được người tiêu dùng ưa chuộng. Dù sản lượng của những sản phẩm này có thể không cao như sản phẩm công nghiệp nhưng giá trị gia tăng có thể gấp 5 lần. Đây sẽ là hướng đi cho các DN Việt muốn tránh cạnh tranh trực tiếp với các tập đoàn lớn. Xuất phát từ thực tế đó, nhiều DN đã bắt đầu chuyên hướng kinh doanh, theo hướng tạo ra những thực phẩm hữu cơ và có đầu tư cho thương hiệu sản phẩm trước khi đưa ra thị trường. Đây là một trong những xu hướng quan trọng có thể làm thay đổi cục diện cạnh tranh ngành chế thực phẩm Việt Nam trong tương lai.

5.2. Định hướng phát triển và quan điểm hoàn thiện chiến lược cạnh tranh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam đến năm 2025, tầm nhìn 2030

5.2.1. Định hướng phát triển của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Thực phẩm là một ngành quan trọng của nền kinh tế, có sự tăng trưởng ổn định trong suốt thời gian qua và có đóng góp đáng kể đối với tăng trưởng GDP trong nước. Với một nền kinh tế nông nghiệp như Việt Nam, thực phẩm là ngành công nghiệp mũi nhọn, góp phần thay đổi và gia tăng giá trị đầu ra cho sản phẩm nông nghiệp, giúp tạo công ăn việc làm và phát triển kinh tế địa phương. Chính phủ đã ban hành hàng loạt các văn bản pháp lý lên quan đến định hướng phát triển ngành như Chiến lược phát triển kinh tế xã hội giai đoạn 2011 – 2020, Quyết định 1291/ QĐ-TTg ngày 01/08/2014 phê duyệt kế hoạch hành động phát triển ngành công nghiệp chế biến nông lâm, thủy sản thực hiện chiến lược công nghiệp hóa của Việt Nam trong khuôn khổ hợp tác Việt Nam – Nhật Bản hướng đến 2020 và tầm nhìn 2030, Quyết định 202/QĐ – BCT ngày 08/01/2014 phê duyệt quy hoạch phát triển ngành kỹ nghệ thực phẩm Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn 2030) trong đó khuyến khích các DN kinh doanh thực phẩm xây dựng chuỗi liên kết, quy hoạch nguyên liệu nâng cao sức cạnh tranh của sản phẩm. Nhờ đó mà những năm qua, các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam đã có được bước tiến vượt bậc về công nghệ, năng lực sản xuất/ chế biến, nâng cao được hiệu quả kinh doanh và vị thế cạnh tranh trên thị trường. Cụ thể quan điểm phát triển ngành thực phẩm Việt Nam bao gồm:

- Khai thác tối đa lợi thế về nguồn nguyên liệu và tăng cường liên kết giữa các vùng miền để đảm bảo cung cấp đủ nguyên liệu cho ngành kỹ nghệ thực phẩm, góp phần thúc đẩy ngành tăng trưởng với tốc độ cao, có tỷ trọng đóng góp trong cơ cấu ngành ngày càng tăng và góp phần tạo thêm việc làm cho xã hội.

- Đa dạng hóa chủng loại, mẫu mã kết hợp với nâng cao chất lượng sản phẩm nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của sản phẩm, đáp ứng nhu cầu của thị trường. Đồng thời gắn sản xuất với tiêu dùng, trong đó đặc biệt quan tâm đến thị trường nội địa.

- Phát triển ngành thực phẩm đi đôi với đổi mới công nghệ, áp dụng các quy trình sản xuất hiện đại nhằm đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm, giảm thiểu tối đa đến môi trường sinh thái.

Theo định hướng phát triển ngành thực phẩm Việt Nam đến năm 2020 tầm nhìn 2030, thực phẩm sẽ chiếm tỷ trọng 25%-27% trong cơ cấu ngành công nghiệp, tỷ lệ tăng trưởng đạt từ 9%-10%, đáp ứng 80%-85% nhu cầu thị trường vào năm 2020. Đến năm 2030 các tỷ lệ này tương ứng sẽ là: 21% - 23%; 8%-9% và 90%-95% (Bộ Công Thương, 2012).

Trong khuôn khổ dự án hợp tác thu hút đầu tư Việt Nam – Nhật Bản (2012) các vấn đề ưu tiên chiến lược cho sự phát triển của ngành thực phẩm Việt Nam bao gồm: Đảm bảo ổn định về số lượng và chất lượng nguồn nguyên liệu, hiện đại hóa lưu thông hàng hóa, xây dựng thương hiệu và nâng cao hiệu quả các hoạt động marketing.

5.2.2. Quan điểm hoàn thiện chiến lược cạnh tranh nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Một là, cần phải có sự đổi mới mạnh mẽ cả về tư duy và cách tiếp cận khoa học trong vận dụng khoa học quản trị chiến lược nói chung và quản trị CLCT nói riêng tại các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

Hai là, việc hoạch định và triển khai CLCT của các DN kinh doanh thực phẩm dựa trên các phương pháp khoa học và thực tiễn và đảm bảo được tính đồng bộ thống nhất từ quá trình hoạch định nội dung chiến lược đến tổ chức triển khai CLCT.

Ba là, CLCT phải gắn với mục tiêu nâng cao hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam. Các DN cần đảm bảo sự cân đối, đồng bộ giữa phát triển DN với mục tiêu chủ động nguyên liệu, đa dạng hóa sản phẩm, ổn định thị trường và trách nhiệm xã hội của DN.

Bốn là, CLCT của các DN kinh doanh thực phẩm phải được xây dựng theo hướng tập trung phát triển một số năng lực cạnh tranh cốt lõi. Trong khuôn khổ nguồn lực có hạn, tùy theo loại hình CLCT mà DN theo đuổi, cần đầu tư để hình thành và phát triển các năng lực cạnh tranh tương thích để đảm bảo lợi thế cạnh tranh bền vững so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

Năm là, việc xây dựng và triển khai CLCT của DN đòi hỏi phải có lộ trình dài hạn và rõ ràng mới có khả năng mang lại thành công. Một sự hoạch định tốt giúp các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam có thể chuẩn bị được tâm thế và nguồn lực

để phản ứng với các tình huống cạnh tranh trên thị trường. Các DN cần phải xuất phát từ năng lực hiện có, xác định được các điểm mạnh, điểm yếu của mình cũng như cơ hội, thách thức từ môi trường để hình thành và phát triển năng lực cạnh tranh phù hợp. CLCT của DN không có khả năng mang lại hiệu quả tức thì cho DN, cũng không phải là công cụ cho phép DN có thể chiến thắng trên mọi thị trường, mọi sản phẩm và giúp DN đạt được mọi mục tiêu đặt ra. Do đó, mỗi CLCT của DN chỉ đáp ứng được một số mục tiêu cạnh tranh cơ bản, dài hạn.

Sáu là, CLCT phải được xuất phát từ các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam và được tiến hành một cách chủ động mới có thể mang lại hiệu quả cạnh tranh, phân bổ nguồn lực hợp lý cũng như tận dụng được tốt đa sự hỗ trợ của Nhà nước và các bên liên quan.

5.3. Một số giải pháp hoàn thiện chiến lược cạnh tranh nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

5.3.1. Nhóm giải pháp lựa chọn loại hình chiến lược cạnh tranh

Trong bối cảnh cạnh tranh của nền kinh tế nói chung và ngành thực phẩm của Việt Nam nói riêng đòi hỏi các DN cần phải có tư duy và lựa chọn CLCT phù hợp. Kết quả phân tích thực trạng CLCT của chương 4 đã chỉ ra các điểm yếu cơ bản của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam là việc xây dựng và lựa chọn CLCT còn thiếu tính chủ động, chủ yếu mang tính thời điểm. Mặt khác việc lựa chọn CLCT thiếu tính phù hợp, chưa xây dựng và phát triển các năng lực cạnh tranh tương ứng. Và hầu hết các DN đều tập trung phát triển một số năng lực cạnh tranh chủ yếu như: chất lượng sản phẩm, trách nhiệm xã hội, giảm chi phí... cho tất cả các CLCT, đây là nguyên nhân khiến cho hiệu quả kinh doanh của các DN này còn thấp. Ngoài ra Để khắc phục tình trạng này, các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cần tập trung giải quyết các vấn đề:

Thứ nhất, các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cần phải chủ động trong việc xây dựng và triển khai các CLCT. Trong cạnh tranh tốc độ tăng trưởng không phải là điều cốt lõi mà chính là lợi nhuận và, quan trọng hơn, là lợi nhuận bền vững, mới là điều quan trọng nhất đối với các DN. Do đó, việc lựa chọn CLCT phải hướng đến mục tiêu nâng cao lợi nhuận, hiệu quả kinh doanh bền vững cho DN. Để đạt được lợi nhuận bền vững, các DN phải có một sự chủ động trong lựa chọn và triển khai chiến lược theo từng giai đoạn phát triển mà mục tiêu cạnh tranh của DN.

Thứ hai, nghiên cứu đã chỉ ra CLCT khác biệt hóa có tác động mạnh nhất đến hiệu quả kinh doanh của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam. Trọng tâm của CLCT khác biệt hóa là tạo ra các sản phẩm có chất lượng vượt trội, độc đáo cho khách hàng dựa trên nền tảng DN phát huy những điểm mạnh của mình về khả năng

đổi mới sáng tạo sản phẩm, xây dựng thương hiệu, nâng cao chất lượng sản phẩm hay công nghệ vượt trội hơn so với đối thủ cạnh tranh trong ngành. Một chiến lược theo đuổi sự khác biệt DN có khả năng cung cấp sản phẩm và dịch vụ độc đáo. Dựa trên những phát hiện của nghiên cứu này, có thể thấy CLCT khác biệt hóa có tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam. Cụ thể cho thấy 23,9% số DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam triển khai CLCT khác biệt có hiệu quả kinh doanh cao hơn so với CLCT chi phí thấp và CLCT tập trung. Phát hiện này khẳng định rằng CLCT khác biệt khiến đối thủ cạnh tranh khó để bắt chước vì nó được xây dựng trên nền tảng sự khác biệt của sản phẩm, dịch vụ do đó dẫn đến phát triển bền vững hơn và giúp DN tăng được 0,412 lần hiệu quả kinh doanh. Do đó, trước sự thay đổi không ngừng của môi trường cạnh tranh, các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cần xác định cạnh tranh để trở thành độc đáo, duy nhất chứ không phải giỏi nhất, tốt nhất. Việc DN quá chú trọng vào hiệu quả vận hành và coi đó là chiến lược mà các DN thường triển khai các hoạt động mà trên thực tế các DN khác đã làm theo hướng tốt hơn, thay vì tạo ra vị thế cạnh tranh độc nhất và bền vững theo cách tạo ra những sản phẩm, dịch vụ khác biệt, với một mục tiêu khác biệt.

Một DN lựa chọn CLCT khác biệt hóa sẽ cần phải dựa trên các nguyên tắc: (1) giá trị mà DN hướng tới đã độc đáo và khác biệt chưa; (2) các thành tố trong chuỗi giá trị mà DN theo đuổi phải phục vụ giá trị cốt lõi và độc đáo mà DN cam kết thực hiện; (3) phải bảo đảm các thành tố trong chuỗi giá trị đó có sự gắn kết và bổ sung cho nhau; (4) phải chấp nhận sự đánh đổi chiến lược, chỉ nên tập trung vào gia tăng lợi thế cạnh tranh trong những lĩnh vực sở trường, không dàn trải sức lực, ôm đồm quá nhiều hoạt động; (5) phải bảo đảm tính kết nối chiến lược, theo đó các DN chỉ nên điều chỉnh chiến lược, chứ không nên thay đổi chiến lược thường xuyên; vì việc thay đổi chiến lược thường xuyên tạo ra nhiều chi phí và lãng phí công sức của DN. Và CLCT khác biệt hóa phải dựa trên nền tảng phát triển các năng lực cạnh tranh cốt lõi bao gồm: Năng lực phát triển chuỗi cung ứng, năng lực quản trị chất lượng sản phẩm, năng lực đổi mới sáng tạo về công nghệ và xây dựng thương hiệu.

Thứ ba, các kết quả nghiên cứu cho thấy CLCT chi phí thấp cho DN khả năng chống lại sự cạnh tranh từ đối thủ cạnh tranh vì chi phí thấp hơn đối thủ cạnh tranh. CLCT chi phí thấp đòi hỏi DN cải thiện hiệu quả chi phí và kiểm soát toàn bộ chuỗi cung ứng. Dựa trên kết quả của nghiên cứu này, CLCT chi phí thấp có tác động đánh kể đến hiệu quả kinh doanh, cụ thể kết quả chỉ ra rằng các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam có thể tăng hiệu quả kinh doanh lên 0,044 lần khi áp dụng CLCT chi phí thấp. Để theo đuổi chiến lược này các DN cần quan tâm và chú trọng hơn đến năng lực

quản lý hiệu quả, năng lực tài chính, hệ thống phân phối, thích ứng với sự biến động của môi trường, quản trị nguyên vật liệu. Do đó, các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cũng nên áp dụng CLCT chi phí thấp, kết quả kiểm định cho chỉ ra sự tác động đáng kể của CLCT chi phí thấp đến hiệu quả kinh doanh của các DN. Do đó, kết quả của nghiên cứu này cung cấp một tài liệu tham khảo có giá trị cho các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam về lựa chọn và triển khai CLCT chi phí thấp vì điều này sẽ giúp họ đạt được lợi thế cạnh tranh và cải thiện hiệu quả kinh doanh. Rõ ràng từ các tài liệu cũng cho thấy cơ chế tiết kiệm chi phí cần được xem xét trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt của ngành thực phẩm ở Việt Nam do chi phí nguyên liệu và năng lượng cao hơn. Nghiên cứu khuyến nghị các nhà quản trị của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cần tăng cường áp dụng các phương thức cạnh tranh hiệu quả hơn trong đó tập trung tạo lập nguồn nguyên liệu ổn định và thực hành quản lý chuỗi giá trị dẫn đến giảm chi phí đồng thời tăng cường năng lực tài chính.

Thứ tư, nghiên cứu này cũng chỉ ra rằng CLCT tập trung của DN gắn liền với việc theo đuổi phân khúc thị trường cụ thể thông qua chi phí thấp và hoặc sự khác biệt nhưng lại trái ngược với các DN tham gia vào toàn bộ thị trường. Nó liên quan đến phân khúc thị trường và chuyên môn hóa trong phân khúc lựa chọn đó là hữu ích trong việc đạt được lợi thế cạnh tranh. DN triển khai CLCT tập trung thích để thu hút một khu vực địa lý nhất định hoặc một phần nào đó của khách hàng. Kết quả phân tích hồi quy tác động của CLCT tập trung đến hiệu quả kinh doanh của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cho thấy CLCT tập trung đã có tác động tích cực đối với hiệu quả kinh doanh của DN. Điều này có nghĩa rằng việc lựa chọn và triển khai CLCT tập trung giúp cải thiện hiệu quả kinh doanh của DN kinh doanh thực phẩm lên 0,075 lần. Các kết quả nghiên cứu tiết lộ thêm rằng 23% trong những DN kinh doanh thực phẩm ở Việt Nam theo đuổi CLCT tập trung. Từ bằng chứng thực nghiệm, các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cũng có thể coi CLCT tập trung là một sự lựa chọn tốt. Các DN cần tập trung vào một phân khúc thị trường cụ thể để tránh sự cạnh tranh trực tiếp với các đối thủ cạnh tranh. Để lựa chọn và triển khai chiến lược này, các DN cần phải chủ động trong phân tích môi trường CLCT để xác định phân khúc thị trường phù hợp, đồng thời đa dạng hóa sản phẩm để đáp ứng nhu cầu của từng phân khúc thị trường đó.

5.3.2. Nhóm giải pháp nâng các cao năng lực cạnh tranh cấu thành chiến lược cạnh tranh

5.3.2.1. Đối với nhóm doanh nghiệp triển khai chiến lược cạnh tranh chi phí thấp

Qua phân tích thực trạng CLCT chi phí thấp của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cho thấy một số hạn chế trong việc xây dựng các năng lực cạnh

tranh tương ứng (điểm yếu thứ tư). Kết hợp với một số bài học kinh nghiệm được rút ra từ các DN trong nước (công ty Cổ phần Đồ hộp Hạ Long) và nước ngoài (JBS), các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam triển khai CLCT chi phí thấp cần tập trung vào một số giải pháp quan trọng sau đây:

(1) Giải pháp tăng cường sự chủ động và ổn định nguồn nguyên vật liệu

Nguyên liệu là một trong những yếu tố đầu vào cho mọi quá trình chế biến do đó mà đảm bảo nguyên liệu cả về số lượng, chất lượng là vô cùng quan trọng đối với các DN kinh doanh thực phẩm. Mặt khác, trong ngành thực phẩm chi phí nguyên liệu chiếm tỷ trọng lớn trong cấu trúc chi phí của sản phẩm do đó bảo đảm được nguyên liệu theo các yêu cầu về số lượng, chất lượng, chủng loại, thời gian và địa điểm sẽ góp phần cải thiện các chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật của DN, từ đó nâng cao sức cạnh tranh của sản phẩm thực phẩm. Từ thực tế bảo đảm nguyên liệu thời gian qua cũng như những yêu cầu đặt ra đối với các DN kinh doanh thực phẩm trong quá trình hội nhập, cần tập trung giải quyết một số vấn đề sau:

Thứ nhất, thực hiện tốt công tác rà soát, quy hoạch các vùng nguyên liệu phục vụ ngành thực phẩm, cần trọng tâm phát triển vùng nguyên liệu gắn với phát triển các DN kinh doanh thực phẩm. Các DN kinh doanh thực phẩm cần tiến hành phối hợp với các cơ quan quản lý nhà nước ở địa phương để phát triển vùng nguyên liệu cũng như phát triển cơ sở hạ tầng phục vụ kinh doanh. Trên thực tế, việc kết nối giữa nguồn cung cấp và các DN kinh doanh thực phẩm hiện nay phụ thuộc rất nhiều vào vai trò, trách nhiệm kết nối của các bên liên quan bao gồm: từ người nông dân, chính quyền địa phương, DN chế biến, các cơ sở nghiên cứu và chuyển giao tiến bộ kỹ thuật cũng như giữa các ngành nông nghiệp, kế hoạch, tài chính, khoa học công nghệ, thương mại, giao thông.

Thứ hai, các DN kinh doanh thực phẩm cần chủ động tham gia đầu tư, thúc đẩy việc ứng dụng khoa học công nghệ hiện đại trong sản xuất nguyên liệu nhằm khắc phục hạn chế về tính thời vụ đối với nhiều loại nguyên liệu có nguồn gốc từ sản phẩm nông nghiệp như hiện nay.

Thứ ba, các DN kinh doanh thực phẩm muốn cạnh tranh và phát triển luôn cần có nguyên liệu ổn định, bởi nguyên liệu quyết định gần 80% chất lượng của sản phẩm thực phẩm chế biến. Do đó, một mặt các DN kinh doanh thực phẩm cần tăng cường công tác kiểm tra, tăng cường kiểm soát đối với các nhà cung ứng nguyên vật liệu nhằm đảm bảo chất lượng nguồn nguyên liệu đầu vào cho quá trình chế biến mặt khác cần phải chủ động nguồn nguyên liệu cho DN thông qua đầu tư sản xuất nguyên liệu trực tiếp.

(2) Tăng cường áp dụng mô hình sản xuất tinh gọn trong quá trình kinh doanh

Đối với các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam có CLCT chi phí thấp, việc kiểm soát chi phí quyết định chủ yếu đến khả năng thành công của DN. Do đó,

muốn giảm chi phí, các DN cần bắt đầu từ khâu sản xuất, chế biến sản phẩm. Trong quá trình đó, việc áp dụng mô hình sản xuất tinh gọn là cách thức hiệu quả mà không phát sinh chi phí cho DN. Đây là giải pháp hợp lý trong bối cảnh ngành thực phẩm Việt Nam hiện nay chủ yếu là các DN có quy mô nhỏ và vừa.

Sản xuất tinh gọn là một hệ thống các phương pháp được áp dụng trong DN nhằm loại bỏ lãng phí và giảm thiểu thời gian sản xuất, nâng cao năng suất và lợi nhuận. Trong mô hình sản xuất tinh gọn để nâng cao hiệu quả sản vào xuất, DN tập trung vào việc phát hiện, nhận dạng lãng phí từ đó áp dụng công cụ, phương pháp để giảm thiểu tối đa ác hoạt động thừa, hoặc các hoạt động không tạo gia giá trị gia tăng cho quá trình kinh doanh của DN, từ đó có thể giảm chi phí và tối ưu hóa hiệu quả hoạt động kinh doanh của DN. Ngoài ra, áp dụng mô hình quản lý tinh gọn có thể loại bỏ lãng phí và rủi ro cả về môi trường do kiểm soát được các chất thải và tiết kiệm tài nguyên, do đó giảm thiểu sự mất cân bằng sinh thái do lạm dụng khai thác tài nguyên thiên nhiên trong quá trình sản xuất kinh doanh. Cụ thể, khi áp dụng sản xuất tinh gọn, những lãng phí về môi trường gây phát sinh chi phí, làm giảm chất lượng hoặc tốn kém thời gian sẽ bị phát hiện. DN sẽ triển khai các hoạt động giảm thiểu chất thải gây ô nhiễm, hoặc thay thế các nguyên liệu, phụ gia, hóa chất có thể gây hại cho con người... Áp dụng mô hình sản xuất tinh gọn là giải pháp thiết thực và hiệu quả cho các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam thực hiện CLCT dựa vào chi phí và phát triển bền vững. Đây cũng là công cụ hữu ích giúp DN sử dụng hiệu quả tối đa các nguồn lực sẵn có mà không phát sinh chi phí DN, vừa đảm bảo trách nhiệm xã hội vừa gia tăng lợi nhuận cho DN.

(3) Cải thiện năng lực tài chính của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Trong những năm tới, để mở rộng quy mô kinh doanh, mở rộng thị trường và tăng cường hiệu quả triển khai CLCT chi phí thấp, các DN cần áp dụng các biện pháp nhằm tăng quy mô vốn. DN nên hoàn thiện và phát huy hiệu quả công tác kế hoạch trong tất cả các hoạt động sản xuất kinh doanh như: thị trường, đầu tư, công nghệ, nguyên vật liệu, lao động, tiền lương, kế hoạch tài chính và từ đó xác định chính xác nhu cầu về từng loại vốn để bảo đảm cho quá trình sản xuất kinh doanh. Khai thác có hiệu quả các nguồn vốn mà DN có khả năng tiếp cận từ cổ đông, các quỹ và các nguồn vốn bên ngoài như tín dụng thương mại, tín dụng ngân hàng, khách hàng, tín dụng thuê mua tài sản... Sử dụng tiết kiệm vốn trong các khâu sản xuất kinh doanh nhằm giảm nhu cầu vốn, chi phí sử dụng vốn để hạ chi phí sản xuất kinh doanh sản phẩm.

Các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cần tái cơ cấu lại hoạt động sản xuất kinh doanh phù hợp với tình hình tài chính hiện có và năng lực sở trường của DN.

Cần phải tiến hành đổi mới hệ thống quản trị nội bộ, tăng cường công tác phân tích và quản lý tài chính đồng thời xây dựng cơ chế minh bạch tài chính để sử dụng nguồn tài chính hiệu quả, giảm thiểu chi phí, rủi ro cho DN. Các nhà quản trị DN cần phải hiểu rõ tình trạng luân chuyển dòng tiền và vấn đề thâm hụt vốn lưu động, giải phóng tiền mặt từ đó nâng cao hiệu quả các khoản thu, giảm chi phí xử lý thanh toán, tận dụng nguồn vốn dư thừa mà vẫn đảm bảo khả năng tiếp cận tiền mặt, giảm rủi ro và duy trì lợi nhuận.

5.3.2.2. Đối với nhóm doanh nghiệp triển khai chiến lược cạnh tranh khác biệt hóa

Từ bài học kinh nghiệm của các DN quốc tế và Việt Nam triển khai thành công CLCT khác biệt hóa (Vissan, Safal) cho thấy muốn thành công và cải thiện hiệu quả kinh doanh các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cần tập trung phát triển đồng bộ các năng lực cạnh tranh phù hợp. Trong đó nhấn mạnh năng lực cải tiến công nghệ, xây dựng thương hiệu, quản lý chất lượng sản phẩm toàn diện... Mặt khác, một số hạn chế về năng lực cạnh tranh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam được chỉ ra trong phần thực trạng (điểm yếu thứ năm) được coi là nguyên nhân khiến khả năng cải thiện hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam thấp. Để khắc phục những tồn tại này, các DN cần triển khai các giải pháp cụ thể như sau:

(1) Tăng cường ứng dụng công nghệ mới vào hoạt động sản xuất kinh doanh

Ở một số quốc gia có ngành thực phẩm phát triển trên thế giới, việc áp dụng công nghệ cao, tiến bộ kỹ thuật mới trong sản xuất để giảm thiểu ô nhiễm môi trường, bảo vệ sức khỏe người tiêu dùng và phát triển bền vững được sử dụng như một công cụ hợp pháp, nhằm tạo ra rào cản hạn chế các sản phẩm được sản xuất bằng công nghệ cũ, lạc hậu, không thoả mãn các tiêu chí khi xâm nhập vào thị trường. Đây là minh chứng rõ ràng về vai trò và tầm quan trọng của việc đổi mới công nghệ trong ngành thực phẩm Việt Nam. Điều này cũng cho thấy, để nâng cao vị thế của hàng thực phẩm Việt Nam trên trường quốc tế, tạo giá trị kim ngạch cao, các DN phải tăng mức đầu tư trang bị công nghệ hiện đại và đồng bộ. Công nghệ chế biến, kinh doanh càng hiện đại, năng lực cạnh tranh của sản phẩm càng mạnh và giá trị tăng thêm càng cao.

Yêu cầu của đổi mới công nghệ thực phẩm hiện nay là phải trang bị lại và trang bị mới hệ thống dây chuyền đồng bộ, hiện đại, để tạo ra những sản phẩm đa dạng về chủng loại, mẫu mã, kiểu dáng, và giá thành thấp... tạo sản phẩm đủ sức cạnh tranh trên thị trường ngoài nước. Nhưng trong điều kiện khó khăn về vốn, các DN không nên đầu tư dàn trải cho toàn ngành, mà cần phải có sự lựa chọn các mặt hàng và ngành hàng chủ lực để tập trung đầu tư chiều sâu, tạo ra các “cực tăng

trường” trong hoạt động kinh doanh thực phẩm. Đó phải là những mặt hàng, ngành hàng vừa có khả năng tăng trưởng nhanh trong một thời gian dài, vừa có kim ngạch lớn như xúc xích, thịt hộp, nước ép trái cây, trái cây sấy dẻo... Đây là giải pháp quan trọng góp phần thực hiện các chỉ tiêu chi phí, chất lượng nhằm nâng cao sức cạnh tranh sản phẩm thực phẩm chế biến. Đầu tư đổi mới công nghệ trong ngành thực phẩm vừa kết hợp đầu tư theo chiều rộng và theo chiều sâu. Có đầu tư theo chiều rộng trong những tới mới có cơ sở đạt được năng lực sản xuất lớn đồng thời kết hợp mở rộng các cơ sở hiện có. Việc phát triển hệ thống chế biến, bảo quản trong thời gian tới cần theo định hướng “nhiều tầng công nghệ và nhiều loại quy mô, nhiều thành kinh tế và nhiều dạng sản phẩm để chiếm lĩnh nhiều thị trường” (5 nhiều). Qua đó bảo đảm “ít mất cân đối giữa nguyên liệu và chế biến, ít mất cân đối giữa cung và cầu, ô nhiễm môi trường tối thiểu, tổn thất sau thu hoạch tối thiểu và tồn dư hoá chất có hại tối thiểu” (5 ít). Các DN cần đầu tư mạnh vào công nghiệp chế biến, vào khâu công nghệ bảo quản. Giá trị gia tăng của sản phẩm do khâu chế biến đã có sự thay đổi. Để thực hiện mục tiêu đề ra của giải pháp về phương diện đầu tư đổi mới công nghệ bảo quản, kinh doanh thực phẩm các DN cần tập trung:

Thứ nhất, tổ chức thiết kế, chế tạo một số thiết bị mà trong nước có thể chế tạo được cho sản xuất và kinh doanh thực phẩm. Mục tiêu của ngành công nghiệp cơ khí nước ta đến năm 2020 là thiết kế, chế tạo 40- 45 % sản phẩm cơ khí trong nước so với hiện nay là 10- 12 %. Vì lý do đó, đã có nhiều thiết bị bảo quản đã được thiết kế, chế tạo trong nước như, kho lạnh, thiết bị lên men, ly tâm tách nước, sản xuất bao bì, thiết bị vận chuyển, thiết bị rửa, thiết bị thanh trùng đồ hộp, thiết bị phân loại sản phẩm, thiết bị phụ trợ cho bảo quản như nồi hơi, điện, vận chuyển, nâng... Trong kế hoạch những năm tới cần thiết kế, chế tạo một số thiết bị trong nhà sơ chế bao gồm máy rửa các loại, máy phân loại các sản phẩm, máy đóng gói và các thiết bị phục vụ cho xử lý khác tương ứng với các loại quy mô khác nhau lớn, vừa và nhỏ.

Thứ hai, phát triển và cải tiến công nghệ bảo quản các loại thực phẩm truyền thống theo hướng đổi mới công nghệ trong sản xuất kinh doanh công nghiệp thông qua kết hợp giữa hiện đại và truyền thống, giữa chuyển giao công nghệ và tự nghiên cứu ứng dụng công nghệ mới cũng như tận dụng công nghệ hiện có kết hợp với hiện đại hoá. Sản phẩm thực phẩm được sản xuất, chế biến và bảo theo các phương pháp truyền thống có từ lâu đời và gắn bó rất chặt chẽ với nhu cầu tiêu dùng hàng ngày của người dân đặc biệt là nông thôn Việt Nam. Tuy nhiên trước những yêu cầu mới về quy mô, năng suất cũng như những tiêu chuẩn VSATTP đòi hỏi cần có những suy nghĩ và có những chương trình cụ thể nhằm cải tiến công nghệ bảo quản và chế biến các sản phẩm truyền thống, nâng chúng lên thành ngành công nghiệp để dễ

hiện đại hoá như sản phẩm lên men, xông khói, muối, đông lạnh, khô... Hiện nay các sản phẩm truyền thống đang được làm theo phương pháp thủ công, chưa có tác động của cải tiến công nghệ nhằm ổn định chất lượng và kéo dài thời gian bảo quản. Để thực hiện giải pháp này cần có những chính sách khuyến khích của nhà nước, địa phương đối với các DN có quy mô vừa và nhỏ đặc biệt là các thành phần kinh tế ngoài quốc doanh được tập trung tại các làng nghề truyền thống.

Thứ ba, phát triển và ứng dụng công nghệ BLOC (sản phẩm dạng đóng túi) và công nghệ IQF (sản phẩm dạng rời). Các công nghệ này ưu việt hơn so với công nghệ truyền thống, đó là: Sau công đoạn sơ chế, định hình, nguyên liệu được chuyển sang công đoạn làm sạch sát trùng, đóng túi xếp khay để chuyển qua công đoạn cấp đông và bảo quản sản phẩm có chất lượng cao. Công đoạn cấp đông đã được thực hiện trên cùng một thiết bị có điều khiển nhiệt tự động hoặc bán tự động theo yêu cầu sản xuất kinh doanh. Công nghệ cấp đông tầng sôi, có sử dụng máy rung tách nước và phân phối nguyên liệu trước khi cấp đông theo công nghệ IQF là tốt nhất, hiện đại nhất hiện nay cho sản phẩm bám tuyết đều, không bị dính, được thị trường nước ngoài ưa chuộng. Sản phẩm sau khi qua thiết bị cấp đông đã hoàn chỉnh và sẵn sàng cho lưu thông phân phối. Các thiết bị cấp đông đã sử dụng chất truyền tải nhiệt là glycol, tiết kiệm năng lượng và bảo vệ môi trường.

(2) Tăng cường áp dụng hệ thống quản lý chất lượng và hệ thống quản lý an toàn thực phẩm cũng như hệ thống quản lý môi trường

Nâng cao chất lượng an toàn thực phẩm là giải pháp hiệu quả để thúc đẩy tiêu dùng thực phẩm, tạo cơ sở để các DN kinh doanh thực phẩm có thể phát triển một cách bền vững. Trong sản xuất thực phẩm, tính an toàn chính là yếu tố quan trọng nhất của chất lượng sản phẩm. Sản xuất, kinh doanh thực phẩm an toàn đồng nghĩa với việc tạo ra sản phẩm có chất lượng cao, giúp DN gia tăng doanh thu, tiết kiệm chi phí và giảm thiểu các rủi ro.

Phát triển hệ thống quản lý chất lượng sản phẩm bao gồm hoàn thiện hệ thống đo lường sản phẩm. Phát triển các phương pháp, phương tiện và hệ thống kiểm tra nhanh các chỉ tiêu về vệ sinh an toàn thực phẩm, chất lượng sản phẩm ngay từ khâu nguyên liệu thu hoạch, vận chuyển, sơ chế, tinh chế bảo quản thành phẩm về dịch vụ cung cấp đến người tiêu dùng. Phát triển hệ thống bao bì và đóng gói nhỏ hợp lý cho các chủng loại sản phẩm. Mở rộng ứng dụng các hệ thống quản trị chất lượng, hệ thống quản lý an toàn thực phẩm cũng như hệ thống quản lý môi trường như ISO 9001, ISO 22000, ISO 14000, HACCP, GAP, PGS... đồng thời tích hợp các công cụ cải tiến năng suất, chất lượng như 5S, TPM, Learn, 6 Sigma, MFCA... vào hệ thống quản lý trong các DN kinh doanh thực phẩm. Đây là những mô hình và hệ thống quản lý phổ biến trên

thế giới và ở Việt Nam mà DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam có thể nghiên cứu, lựa chọn áp dụng khi xây dựng CLCT nhằm quản lý và kiểm soát toàn diện chất lượng, vệ sinh an toàn thực phẩm, đồng thời là các mô hình, các tiêu chuẩn thường được yêu cầu áp dụng khi xuất khẩu các mặt hàng vào thị trường châu Âu và các nước châu Mỹ, nơi có những đòi hỏi rất cao về chất lượng sản phẩm hàng hóa.

Cần tập trung triển khai và phân đấu để đạt được các chứng chỉ quốc tế về các hệ thống quản lý chất lượng là cần thiết đối với tất cả các DN kinh doanh thực phẩm trong nước. Hơn thế nữa trong biện pháp nâng cao chất lượng sản phẩm chế các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cần nhằm vào mục tiêu góp phần nâng cao giá trị gia tăng. Sản phẩm thực phẩm mang thương hiệu Việt Nam phải có chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế hay khu vực, bảo đảm yêu cầu VSATTP, đặc biệt phải đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và người tiêu dùng. Thực phẩm Việt Nam phải tạo được lòng tin với khách hàng cả trong và ngoài nước. Có như vậy sản phẩm thực phẩm Việt Nam mới có sức cạnh tranh. Bởi vì cạnh tranh không phải là diệt đối thủ cạnh tranh của mình mà chính là mang lại cho khách hàng giá trị gia tăng cao hơn để khách hàng lựa chọn sản phẩm của DN. Vì không ít DN nhầm tưởng rằng cạnh tranh chỉ có nghĩa đơn giản là loại trừ đối thủ cạnh tranh nên mới sa vào việc cạnh tranh không lành mạnh nghĩa là dùng mọi thủ đoạn nhằm tạo cho mình thế độc quyền trên thị trường để khách hàng không thể có lựa chọn nào khác. Nhìn từ DN, có thể tổng hợp các khả năng tạo ra thế vượt trội (vượt trội chính mình và so với đối thủ cạnh tranh) trong tiến trình cạnh tranh vào sáu lĩnh vực sau: chất lượng sản phẩm, chất lượng thời gian, chất lượng không gian, chất lượng dịch vụ, chất lượng thương hiệu, chất lượng giá cả. Sáu lĩnh vực này phải liên kết tương hỗ với nhau và phụ thuộc vào việc định vị DN để tạo ra giá trị gia tăng luôn luôn vượt trội dưới con mắt khách hàng.

Ngoài ra, các DN kinh doanh thực phẩm cần tăng cường quản lý sản xuất hợp lý trong nội bộ các DN. Quản lý sản xuất hợp lý cho phép đạt được các mục tiêu chất lượng sản phẩm phù hợp, thời gian cung ứng kịp thời cũng như chi phí thấp hay còn gọi là tính hiệu quả kinh tế cao. Bởi các sản phẩm thực phẩm có được khách hàng chấp nhận hay không lại do chất lượng, giá bán tạo ra những lợi thế cạnh tranh của thực phẩm Việt Nam. Các DN nên áp dụng những biện pháp dưới đây:

+ Thường xuyên đào tạo, tập huấn để nâng cao nhận thức và kỹ năng thực hành quản trị chất lượng, vệ sinh an toàn thực phẩm cho mọi thành viên trong DN; tôn trọng và tuân thủ những tiêu chí chất lượng đã cam kết với khách hàng và các bên liên quan; xây dựng các chương trình đảm bảo và cải tiến liên tục về chất lượng để đáp ứng nhu cầu khách hàng và người tiêu dùng một cách lâu dài để chiếm được lòng tin của khách hàng, của thị trường và xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững.

+ DN cần phải xây dựng mô hình quản trị chất lượng theo cách tiếp cận chuỗi cung ứng, trong đó cần thiết lập một quy trình kiểm soát chất lượng toàn diện trong toàn chuỗi cung ứng, từ người sản xuất nguyên liệu đến đơn vị vận chuyển, bảo quản, sơ chế, bán lẻ và cả người tiêu dùng. Vì vậy, muốn có sản phẩm thực phẩm an toàn, DN không thể thực hiện phương thức “mua đứt bán đoạn” mà phải tham gia xây dựng chuỗi cung ứng, trong đó chú trọng phát triển nguồn nguyên liệu nhằm giảm lệ thuộc nhập khẩu.

(3) Giải pháp tăng cường trách nhiệm xã hội của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Trách nhiệm xã hội thể hiện những nỗ lực, cố gắng của DN trong việc cải thiện an sinh xã hội và góp phần cải thiện phúc lợi của cộng đồng. Do đó, việc tăng cường trách nhiệm xã hội là một trong những yếu tố quan trọng có khả năng ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh của DN. Các DN cần tập trung vào ba vấn đề chủ yếu sau đây:

Thứ nhất, sản phẩm của các DN kinh doanh thực phẩm có ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe, của người tiêu dùng. Do đó, cần xem xét sự an toàn và sức khỏe của khách hàng là tôn chỉ hoạt động, cần cung cấp một cách trung thực và đầy đủ các thông tin về sản phẩm hàng hóa của DN (nguồn gốc xuất xứ, mô tả sản phẩm, hướng dẫn sử dụng sản phẩm an toàn, hạn sử dụng...). Cần đảm bảo sản phẩm cung cấp cho khách hàng đảm bảo chất lượng đã cam kết, an toàn và luôn quan tâm đến những yêu cầu của khách hàng trong quá trình sử dụng sản phẩm. Khi phát sinh các vấn đề khiếu nại của khách hàng cần nhanh chóng giải quyết nhằm mang lại sự hài lòng đến cho khách hàng, tạo lập uy tín và lòng tin cho khách hàng của DN.

Thứ hai, DN cần tổ chức hoạt động sản xuất, kinh doanh thực phẩm song song với bảo vệ môi trường và được thể hiện bằng các chính sách, hành động cụ thể. Đánh giá đầy đủ những tác động, từ đó thực hiện các biện pháp nhằm giảm nhẹ tác động tiêu cực của các hoạt động của DN đến môi trường như rác thải, tiếng ồn, khí thải... Thiết lập các quy định nhằm tiết kiệm nguyên liệu sản xuất, ngăn ngừa nguy cơ ô nhiễm môi trường và lãng phí tài nguyên. Tăng cường tham gia các hoạt động xã hội, đóng góp cho sự tiến bộ của cộng đồng thông qua các hoạt động thực tế như: tạo lập công ăn việc làm, trợ giúp người dân phát triển kinh tế...

Thứ ba, thực hiện đầy đủ nghĩa vụ với người lao động, đảm bảo các chế độ, chính sách đối với nhân viên là phù hợp, đúng luật và tạo sự thoải mái, công bằng cho người lao động yên tâm làm việc. Đảm bảo người lao động có môi trường làm việc an toàn, phù hợp với sức khỏe, có cơ sở vật chất tốt, bảo hộ lao động và các phương thức hỗ trợ an toàn để giảm thiểu rủi ro lao động. Áp dụng các chính sách đãi ngộ, trong đó tập trung chăm sóc và nâng cao sức khỏe cho người lao động, đảm

bảo quyền lợi và chính sách phú lợi đầy đủ, chăm lo đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.

(4) Xây dựng và phát triển thương hiệu cho các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Xây dựng một thương hiệu chung cho sản phẩm thực phẩm Việt Nam: Như đã phân tích trong phần thực trạng, hiện nay đa số các sản phẩm thực phẩm của Việt Nam chưa có thương hiệu. Do đó vì lợi ích lâu dài các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cần nhanh chóng có chiến lược xây dựng thương hiệu của ngành nhằm bảo vệ, phát triển và quảng bá thương hiệu, nhất là trong bối cảnh thời điểm hội nhập cạnh tranh giữa các thương hiệu Việt Nam và nước ngoài sẽ ngày càng quyết liệt. Mặt khác, trên thị trường thế giới, cạnh tranh đang trở thành một cuộc chiến giữa các thương hiệu chứ không đơn thuần chỉ là cạnh tranh về giá cả và chất lượng. Có thể thấy thương hiệu là một tài sản “vô hình” của DN, một ngành công nghiệp hoặc cao nhất là của một quốc gia. Từ đó các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cần có riêng cho mình một thương hiệu được bảo hộ. Hiện nay, Việt Nam đang triển khai chiến lược xây dựng thương hiệu thực phẩm và đến năm 2020 sẽ cho ra đời một thương hiệu thực phẩm Việt Nam, nhằm quảng bá và thúc đẩy việc kinh doanh sản phẩm ở cả thị trường trong và ngoài nước. Tuy nhiên, việc xây dựng thương hiệu ngành nói chung và DN nói riêng vẫn đang gặp một số khó khăn phức tạp như có quá nhiều sản phẩm, sản phẩm không ổn định về mặt chất lượng, có tính thời vụ. Do đó các DN kinh doanh thực phẩm nên định hướng xây dựng thương hiệu tập trung vào một số sản phẩm nhất định, chứ không xây dựng tràn lan phân tán. Những thương hiệu này phải là những sản phẩm chủ lực chủ lực, thương hiệu này khi nhắc đến nó là người tiêu dùng trong nước và đặc biệt là nước ngoài phải biết đó là thương hiệu thực phẩm Việt Nam.

(5) Hoàn thiện chuỗi cung ứng thực phẩm

Liên kết kinh tế để nâng cao sức cạnh tranh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam là một đòi hỏi khách quan. Hơn lúc nào hết các DN kinh doanh thực phẩm, các ngành công nghiệp có liên quan và hỗ trợ cần nghiên cứu và vận dụng cơ sở lý luận về chuỗi cung ứng trong nước và quốc tế. Để làm được điều này, các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cần:

Một là, các DN kinh doanh thực phẩm cần điều tiết cạnh tranh chung của ngành theo hướng tránh cạnh tranh nội bộ về giá bán sản phẩm và giá mua nguyên liệu đầu vào. Thay vào đó, cần tăng cường hoạt động liên kết DN nhằm cung ứng ra thị trường các sản phẩm có chất lượng đồng bộ, giá trị cao, từ đó tăng sức cạnh tranh của các DN nói riêng và toàn ngành thực phẩm nói chung.

Hai là, các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam có thể đẩy mạnh hơn nữa hoạt động của ngành bằng cách tăng cường khả năng tham gia vào chuỗi cung ứng, đồng thời thoả mãn các yêu cầu nhanh hơn, tốt hơn, rẻ hơn và tận dụng khai thác vai trò của môi giới trung gian nước ngoài. Bởi vì trong thời đại hội nhập toàn cầu hiện nay sự phát triển bền vững của một ngành kinh tế nào đó không chỉ dừng lại chỉ bằng nội lực bên trong mà phải biết dựa vào ngoại lực bên ngoài. Trong nhiều trường hợp chính ngoại lực bên ngoài lại có ý nghĩa tạo ra bước đột phá cho sự phát triển lâu dài. Bước phát triển chiến lược này yêu cầu mức độ hợp tác chặt chẽ ở cấp độ xây dựng xuyên suốt trong chuỗi cung ứng. Có như vậy mới tham gia được vào chuỗi giá trị toàn cầu, tham gia vào quá trình phân phối lợi nhuận toàn cầu. Một trong những cách thức để điều hành hoạt động của chuỗi cung ứng là thông qua công tác tổ chức liên kết kinh tế giữa các đối tác kinh tế độc lập trong nền kinh tế thị trường. Trong nội bộ của một DN cũng có chuỗi cung ứng nội bộ, bao gồm các bộ phận sản xuất, các bộ phận phục vụ và các bộ phận chức năng có liên quan đến thoả mãn nhu cầu khách hàng như phát triển sản phẩm mới, tiếp thị, vận hành, phân phối, tài chính và dịch vụ khách hàng. Như vậy thực chất chuỗi cung ứng nội bộ tương ứng với giá trị gia tăng nội sinh tạo ra cho DN.

Ba là, xây dựng hiệp hội các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam, thực chất của tổ chức hiệp hội là dạng thức điển hình của loại hình tổ chức liên kết kinh tế lỏng. Các thành viên tham gia hiệp hội thường thống nhất về chiến lược phát sách chi phối thị trường... Ban điều hành của hiệp hội điều phối sự phối hợp hoạt động của các thành viên theo chiến lược và các chính sách trên, nhưng không có quyền can thiệp vào công việc sản xuất kinh doanh của từng thành viên. Hiện nay trong ngành thực phẩm đã có một số hiệp hội ngành hàng nhỏ như: Hiệp hội thủy sản, Hiệp hội trái cây Việt Nam (Vinafruit), hiệp hội lương thực...nhưng vẫn còn một số ngành chưa hình thành như: Thịt, dầu ăn, sữa và cần phải thành lập các hiệp hội ngành hàng là đơn vị đầu mối kết nối hoạt động các DN trong ngành. Hiệp hội cần có điều lệ hoạt động rõ ràng nhằm phối hợp hoạt động giữa các hội viên về sản xuất kinh doanh, công nghệ, đào tạo nhân lực cũng như các hoạt động tiếp thị và xúc tiến thương mại. Tóm lại sự tham gia vào hiệp hội để gắn kết chặt chẽ hơn nữa giữa các hội viên. Qua đó cho phép tăng sức cạnh tranh của từng sản phẩm thực phẩm của từng thành viên cũng như toàn ngành thực phẩm Việt Nam, đặc biệt là trên thị trường thế giới trong quá trình hội nhập.

5.3.2.3. Đối với nhóm doanh nghiệp triển khai chiến lược cạnh tranh tập trung

Đối với các DN kinh doanh thực phẩm nhỏ và vừa, CLCT tập trung là một sự lựa chọn tương đối phù hợp nhằm giúp các DN nâng cao sức cạnh tranh đồng thời

nâng cao hiệu quả kinh doanh. Để triển khai hiệu quả loại hình chiến lược này, các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cần tập trung giải quyết các hạn chế về năng lực cạnh tranh đã nêu trong điểm hạn chế thứ sáu. Để khắc phục tình trạng này các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cần đa dạng các sản phẩm để thu hút và đáp ứng yêu cầu của khách hàng đồng thời chú trọng phát triển thị trường, cụ thể như:

+ Đa dạng hóa sản phẩm: Các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cần quan tâm nghiên cứu, học hỏi kinh nghiệm đa dạng hóa sản phẩm của các DN kinh doanh thực phẩm nước ngoài đã thành công trong đa dạng hoá sản phẩm, đáp ứng được nhu cầu của thị trường Dole, JBS,... để phát triển sản phẩm theo thị hiếu khách hàng và định vị sản phẩm của DN, tạo sự khác biệt và đặc sắc so với các DN khác. Đồng thời, chủ động nghiên cứu thị trường, xây dựng kế hoạch và triển khai thực hiện chế biến thử nghiệm một hoặc một vài sản phẩm có giá trị gia tăng để giới thiệu cho các cơ sở phân phối lớn như các siêu thị, đại lý phân phối. Trong giai đoạn đầu, DN tổ chức phân phối thử nghiệm các mặt hàng mới này thông qua hình thức thương lượng với đối tác để bán với giá ưu đãi. Sau bước thử nghiệm, nếu nhận được sự phản hồi tích cực từ thị trường thì DN bắt đầu đầu tư sản xuất quy mô lớn. Ngoài phát triển mặt hàng mới, các DN cũng phải chú trọng đến việc nâng cao chất lượng, đổi mới mẫu mã các mặt hàng hiện có theo xu hướng phát triển chung của thế giới, nhằm thu hút sự quan tâm và đáp ứng được thị hiếu tiêu dùng trong xã hội.

+ Phát triển thị trường: Các DN kinh doanh thực phẩm cần quan tâm giải quyết tốt vấn đề đầu ra của sản phẩm cũng như tạo cơ hội cho DN mở rộng sản xuất, phát triển kinh doanh của mình. Để tìm kiếm được đối tác tiêu thụ sản phẩm, DN cần thực hiện một số công việc sau:

- Phát triển thị trường xuất khẩu thông qua việc tham gia các hội thảo, hội nghị xúc tiến đầu tư giữa cộng đồng DN Việt Nam với các DN nhập khẩu nước ngoài để tiếp cận các nhà đầu tư, thương nhân và để giới thiệu, quảng bá thông tin về DN đến những DN, đối tác khác. Mặt khác, DN phải định hướng thâm nhập các thị trường mục tiêu theo hướng thích nghi hóa sản phẩm thực phẩm của DN với phong tục ẩm thực của thị trường xuất khẩu, đặc biệt là những nơi có nền văn hóa khác biệt và rất mới mẻ đối với các DN xuất khẩu. Do đó, đòi hỏi DN phải nghiên cứu thị trường, thu thập thông tin thị trường phát triển các sản phẩm mới và quảng bá sản phẩm theo định hướng phù hợp với tập quán ẩm thực của thị trường xuất khẩu. DN cần chủ động tham gia các diễn đàn, sàn giao dịch điện tử tại các thị trường xuất khẩu mục tiêu, liên kết website DN với website các khách hàng nhập khẩu của DN tại các thị trường này để tạo niềm tin cho khách hàng và quảng bá DN đến nhiều đối tượng khách hàng tiềm năng.

- Phát triển thị trường nông thôn là một cách đồng bộ và thúc đẩy sản xuất và tiêu thụ hàng hóa đối với mặt hàng thực phẩm. Hiện nay, thị trường nông thôn đang chiếm 68% dân số, với mức thu nhập ngày càng tăng, tiêu dùng thực phẩm ở nông thôn được đánh giá là thị trường giàu tiềm năng đối với các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam. Để khai thác được cơ hội này, các DN cần tập trung sản xuất các sản phẩm có chất lượng tương đương sản phẩm cùng loại trên thị trường nhưng giá thành phải thấp hơn. Đồng thời xây dựng mạng lưới phân phối bài bản từ nhà phân phối khu vực, nhà phân phối tỉnh đến nhà bán lẻ cùng những chính sách chăm sóc người bán, ưu đãi khách hàng. Hiện nay, người tiêu dùng nông thôn đang nhắm đến sự thịnh vượng và chăm lo cho tương lai của thế hệ con cháu, do đó DN muốn thắng tại vùng quê cần đưa ra chiến lược phát triển phù hợp và xem đây là thị trường chủ chốt cho tăng trưởng. Đầu tiên là phải có sản phẩm chất lượng tốt, đáp ứng nhu cầu, thị hiếu, khẩu vị, thói quen người tiêu dùng. Chính sách định giá cần phù hợp với thu nhập và khả năng chi trả của người lao động.

5.3.3. Các giải pháp khác

Quản trị CLCT là một quá trình phức tạp đòi hỏi các DN cần phải có sự quan tâm đồng bộ đến cả các yếu tố bên trong và bên ngoài DN. Hiệu quả CLCT một mặt được quyết định bởi sự lựa chọn chiến lược một cách hợp lý trên nền tảng xây dựng và phát triển các năng lực cạnh tranh tương ứng, mặt khác CLCT cũng như hiệu quả kinh doanh cũng chịu sự ảnh hưởng và chi phối của các yếu tố môi trường bên ngoài của DN. Các yếu tố tác động và ảnh hưởng từ môi trường cạnh tranh được coi như nguyên nhân của một số hạn chế về CLCT và hiệu quả kinh doanh của DN. Do đó, để lựa chọn và triển khai CLCT hiệu quả, để nâng cao hiệu quả kinh doanh, các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cần tập trung giải quyết một số vấn đề chủ yếu như sau:

(1) Tăng cường hoạt động định hướng thị trường và cạnh tranh tại các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Định hướng thị trường và cạnh tranh đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với các DN trong lựa chọn và triển khai CLCT. Đây là nhiệm vụ cần thiết giúp cho DN cập nhật thông tin, phổ biến thông tin, chia sẻ thông tin và phản ứng một cách hiệu quả với các biến động từ phía môi trường. Để định hướng thị trường và cạnh tranh, các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam cần quan tâm đến:

Một là, tìm hiểu và phân tích thị trường, nắm bắt sự thay đổi về nhu cầu khách hàng và các biên liên quan, từ đó DN mới có thể nắm bắt được những cơ hội để tạo ra các sản phẩm mới, phương thức cạnh tranh mới và hiệu quả và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

Hai là, các DN cần phân đoạn và lựa chọn thị trường mục tiêu, xác định đối tượng khách hàng và các đối thủ cạnh tranh trực tiếp của DN trên thị trường mục tiêu đó. Trong quá trình triển khai CLCT, DN khó có thể đáp ứng nhu cầu của nhiều đối tượng khách hàng cũng như phản ứng lại với nhiều đối thủ cạnh tranh cùng một lúc. Do đó, việc xác định khách hàng, thị trường mục tiêu và đối thủ cạnh tranh là quan trọng nhằm giúp các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam có được sản phẩm phù hợp, lựa chọn CLCT tối ưu và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Ba là, môi đe dọa cạnh tranh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam được chia thành: đe dọa cạnh tranh trực tiếp và gián tiếp, hiện tại và tiềm năng. Do đó muốn cạnh tranh hiệu quả, các DN cần phân loại đối thủ cạnh tranh nhằm xác định đối thủ cạnh tranh nào quan trọng, trực tiếp và xác định cách thức, nguồn lực để phản ứng lại với các đối thủ cạnh tranh. DN cần thu thập thông tin về nhóm chiến lược, mục tiêu, các mặt mạnh/yếu và các cách phản ứng của đối thủ cạnh tranh cũng như cần biết chiến lược của từng đối thủ cạnh tranh để phát hiện, dự đoán những biện pháp và những phản ứng sắp tới của họ. Khi biết được những mặt mạnh và mặt yếu của đối thủ cạnh tranh, công ty có thể hoàn thiện chiến lược của mình để giành ưu thế trước những hạn chế của đối thủ cạnh tranh, đồng thời tránh xâm nhập vào những nơi mà đối thủ đó có nhiều thế mạnh. Biết được các cách phản ứng điển hình của đối thủ cạnh tranh sẽ giúp DN lựa chọn và đưa ra quyết định thời gian thực hiện các biện pháp.

Bốn là, tăng cường công tác điều tra và dự báo môi trường cạnh tranh bao gồm các nhiệm vụ: xác lập hệ thống, thu thập dữ liệu, phân tích và đánh giá dữ liệu, phổ biến thông tin và trả lời những thắc mắc phát sinh.

(2) Nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị sự thay đổi trong các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam

Ngành thực phẩm Việt Nam luôn có sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ, môi trường cạnh tranh biến động liên tục và nhu cầu khách hàng ngày càng đa dạng, do đó đòi hỏi các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam phải lựa chọn CLCT phù hợp để tiếp tục tồn tại, phát triển đồng thời phải tiến hành các hoạt động tái cấu trúc DN để thích nghi tốt hơn đối với sự biến động của môi trường. Việc quản trị sự thay đổi chiến lược liên quan đến hàng loạt các hoạt động khác nhau mà nhà quản trị của các DN kinh doanh thực phẩm phải tuân thủ, bao gồm:

Thứ nhất, DN cần phải lập kế hoạch và phân bổ nguồn lực hợp lý cho việc thực hiện các CLCT, trong đó để tiến hành sự thay đổi cần phải có lộ trình, có khung thời gian thực hiện không nóng vội, đốt cháy giai đoạn. Cần xác định rõ sự thay đổi cấu trúc và chiến lược sẽ mang lại lợi ích gì cho DN.

Thứ hai, sự thay đổi sẽ kéo theo hàng loạt các vấn đề cản trở ở tất cả các cấp trong DN bao gồm: cấp DN, bộ phận, chức năng và cá nhân do đó, đòi hỏi cần phải đảm bảo cung cấp đầy đủ thông tin, quan điểm về sự thay đổi cho các cá nhân, bộ phận trong DN có thể hiểu và chủ động đáp ứng.

Thứ ba, các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam có thể sử dụng các tiếp cận chính tới sự thay đổi đó là thay đổi từ trên xuống. Nhà quản trị của DN sẽ đóng vai trò chủ động trong mọi sự thay đổi, quyết định lựa chọn chiến lược và cấu trúc từ đó xây dựng kế hoạch hành động và triển khai thực tế trong DN.

KẾT LUẬN

a. Những kết quả đạt được

Qua triển khai nghiên cứu đề tài “Chiến lược cạnh tranh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam”, luận án đã đạt được các kết quả sau:

Thứ nhất, từ quá trình tổng quan nghiên cứu các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về các vấn đề có liên quan, luận án đã hệ thống hóa được cơ sở lý luận và thực tiễn về CLCT, hiệu quả kinh doanh, tác động của CLCT đến hiệu quả kinh doanh của các DN nói chung và DN kinh doanh thực phẩm nói riêng.

Thứ hai, bằng việc sử dụng các phương pháp nghiên cứu phù hợp và trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu trước, đề tài đã xây dựng được hệ thống thang đo các CLCT của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam bao gồm: CLCT chi phí thấp (8 yếu tố); CLCT khác biệt hóa (10 yếu tố) và CLCT tập trung (6 yếu tố) có ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam (5 yếu tố).

Thứ ba, luận án đã đánh giá được các yếu tố ảnh hưởng đến CLCT, từ đó nhận dạng được những cơ hội, thách thức quan trọng đối với các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

Thứ tư, đề tài cũng đã phân tích thực trạng các năng lực cạnh tranh cấu thành CLCT của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam, từ đó đánh giá được những thành công và hạn chế của các DN này trong quản trị CLCT dựa trên năng lực cạnh tranh.

Thứ năm, luận án đã đánh giá được mức độ tác động của các loại hình CLCT đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam, theo đó CLCT khác biệt hóa có tác động mạnh nhất đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam, tiếp theo là CLCT tập trung và cuối cùng là CLCT chi phí thấp;

Thứ sáu, thông qua việc phân tích thực trạng CLCT của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam, luận án đề xuất được một số giải pháp chủ yếu để nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

b. Những hạn chế của đề tài

Đề tài luận án đã đạt được một số các kết quả, tuy nhiên bên cạnh đó vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định, cụ thể như sau:

Một là, đề tài luận án “Chiến lược cạnh tranh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam” có khách thể nghiên cứu chính là các DN kinh doanh thực phẩm nói chung. Tuy nhiên, do đối tượng và phạm vi nghiên cứu khá rộng nên trong phần

giới hạn nghiên cứu, NCS chỉ tập trung vào các DN kinh doanh thực phẩm nói chung mà chưa có sự phân biệt theo từng nhóm DN theo thị trường, quy mô, sản phẩm...

Hai là, do thực phẩm là sản phẩm thiết yếu được tiêu dùng phổ biến nên các DN kinh doanh thực phẩm nằm rải rác ở khắp các tỉnh thành, do hạn chế về nguồn lực và năng lực cá nhân, NCS chưa tiếp cận được với DN kinh doanh thực phẩm trên tất cả các tỉnh thành mà chỉ giới hạn ở một số tỉnh thành phố lớn, do đó mà các kết quả nghiên cứu chưa đủ lấp đầy khoảng trống nghiên cứu.

Ba là, thị trường tiêu thụ của sản phẩm thực phẩm bao gồm thị trường nội địa và thị trường xuất khẩu, tuy nhiên trong nghiên cứu này, NCS chỉ mới nghiên cứu được CLCT của các DN kinh doanh thực phẩm trên thị trường nội địa.

c. Định hướng nghiên cứu tiếp theo

Các định hướng nghiên cứu tiếp theo mà NCS dự kiến tiếp cận và phát triển trong thời gian tới bao gồm:

Tiếp cận nghiên cứu CLCT của các DN kinh doanh thực phẩm với các sản phẩm cụ thể.

Tiếp cận nghiên cứu CLCT của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam trên thị trường xuất khẩu.

Trong quá trình nghiên cứu luận án, được sự hướng dẫn nhiệt tình của tập thể giáo viên hướng dẫn, các nhà khoa học, đơn vị công tác và các DN, NCS đã luôn tập trung và cố gắng để hoàn thành các mục tiêu nghiên cứu của đề tài. Tuy nhiên những khó khăn khách quan và năng lực nghiên cứu của cá nhân còn hạn chế, luận án vẫn còn nhiều điểm hạn chế và thiếu sót, rất mong được sự góp ý của các nhà khoa học, đồng nghiệp để NCS có thể hoàn thiện tốt nhất nội dung luận án. NCS xin trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ của tập thể các thầy cô giáo hướng dẫn, các nhà khoa học, trường Đại học Thương Mại, lãnh đạo và các nhà quản trị DN cũng như các nhà khoa học đã tạo điều kiện tốt nhất để NCS có thể hoàn thành nội dung luận án này.

CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA NGHIÊN CỨU SINH

1. Nguyễn Thị Mỹ Nguyệt (2014), *Mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh và hiệu suất kinh doanh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ - Nghiên cứu điển hình trong ngành thực phẩm*, Hội thảo khoa học quốc tế: Những vấn đề về quản lý kinh tế và quản trị kinh doanh hiện đại năm 2014.
2. Nguyễn Thị Mỹ Nguyệt (2015), *Đánh giá năng lực cạnh tranh ngành chế biến thực phẩm Việt Nam trong bối cảnh hiện nay*, Hội thảo quốc gia: Quản trị và Kinh doanh, Đại học Kinh tế Đà Nẵng.
3. Nguyễn Thị Mỹ Nguyệt, Lưu Thị Thùy Dương và Phạm Đắc Thắng (2017), *Reserch on factors affecting competitiveness of small and medium food enterprises in Hanoi*, Hội thảo quốc tế: Những vấn đề mới về chủ nghĩa bảo hộ và những hàm ý cho thương mại toàn cầu”, Hàn Quốc tháng 12/2017.
4. Nguyễn Thị Mỹ Nguyệt (2018), *Thực trạng chiến lược cạnh tranh của các DN chế biến thực phẩm Việt Nam*, Hội thảo quốc tế: Cách mạng công nghiệp 4.0: Cơ hội và thách thức đối với phát triển kinh tế Việt Nam, Hà Nội tháng 6/2018.
5. Nguyễn Thị Mỹ Nguyệt (2018), *Study on the inpack of competitive strategy on business performance of Vietnam food processing enterpises*, Hội thảo quốc tế: Innovation and Social Value, Chungnam National University tháng 10/2018.
6. Nguyễn Hoàng Việt, Nguyễn Thị Mỹ Nguyệt (2019), *Tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam*, Tạp chí Khoa học Thương mại số 127, 3/2019.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

- 1 Đỗ Thị Bình (2016), *Triển khai chiến lược kinh doanh tại các DN phát điện thuộc Tập đoàn Điện lực Việt Nam*, Luận án Tiến sỹ kinh tế Đại học Thương mại.
- 2 Lê Tấn Bửu và cộng sự (2014), *Quản trị chiến lược: Khái luận và các tình huống*, NXB Kinh tế TP HCM, TP Hồ Chí Minh.
- 3 Nguyễn Phú Cường (2014), “Ngành chế biến thực phẩm đổi mới công nghệ và thiết bị nâng cao năng lực cạnh tranh”, *Tạp chí Công thương*, số 3/2014, tr.21-28.
- 4 Nguyễn Văn Đạt (2016), *Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh DN cà phê trên địa bàn tỉnh Đắk Lắk*, Luận án tiến sĩ trường ĐH Kinh tế TP Hồ Chí Minh.
- 5 Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam(2006), *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, NXB Lao động và Xã hội, Hà Nội.
- 6 Phan Huy Đường (2016), *Quản lý công*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- 7 Ngô Đình Giao (1998), *Công nghiệp chế biến thực phẩm ở Việt Nam*, NXB lao động, Hà Nội.
- 8 Lê Thế Giới (2012), *Giới thiệu về quản trị chiến lược và tuyên bố sứ mệnh*, NXB Đại học Đà Nẵng.
- 9 Đặng Văn Hậu (2014), *Xây dựng chiến lược kinh doanh của nhà máy Chế biến thực phẩm Đồng Nai*, Luận văn thạc sĩ Đại học Kinh tế TP HCM.
- 10 Vũ Thị Thu Hiền (2012), *Cơ sở lý luận về chiến lược*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
- 11 Hà Đức Hồ (2013), “Công nghiệp chế biến thực phẩm ở Ấn Độ”, *Tạp chí công nghiệp nông thôn*, số 8/2013, tr.23-31.
- 12 Phạm Thúy Hồng (2003), *Phát triển chiến lược cạnh tranh cho các DN vừa và nhỏ Việt Nam trong tiến trình hội nhập nền kinh tế thế giới*, Luận án tiến sĩ trường đại học Thương mại.
- 13 Nguyễn Mạnh Hùng (2014), *Chiến lược sản xuất kinh doanh cho các DN vận tải*, Luận án tiến sĩ trường Đại học Giao thông vận tải.
- 14 Ninh Đức Hùng (2013), *Nâng cao năng lực cạnh tranh ngành trái cây Việt Nam*, Luận án tiến sĩ trường Đại học Kinh tế quốc dân.
- 15 Nguyễn Thị Thu Hương (2017), *Nghiên cứu hành vi mua thực phẩm an toàn của người tiêu dùng và vận dụng vào hoạt động marketing tại các DN bán lẻ hàng thực phẩm trên địa bàn Hà Nội*, Luận án tiến sĩ Đại học Thương Mại.
- 16 Phạm Thị Thanh Hương (2017), *Ảnh hưởng của đa dạng hóa tới hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam*, Luận án tiến sĩ trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

- 17 Nguyễn Bách Khoa (2004), “Phương pháp xác định năng lực cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế của doanh nghiệp”, *Tạp chí khoa học thương mại*, số 4,5, tr.6-14..
- 18 Vũ Trọng Lâm (2006), *Nâng cao sức cạnh tranh của các DN trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
- 19 Mai Thanh Lan (2015), *Chiến lược doanh nghiệp*, NXB Thống kê, Hà Nội.
- 20 Phùng Mai Lan (2009), *Tác động lan tỏa công nghệ tới hiệu quả ngành chế biến thực phẩm Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế trường Đại học Kinh tế quốc dân.
- 21 Đinh Thị Bích Liên (2011), *Thực trạng phát triển ngành công nghiệp chế biến thực phẩm ở TP Hồ Chí Minh*, Luận văn Thạc sĩ ĐH Sư phạm TP. Hồ Chí Minh.
- 22 Lê Thị Mỹ Linh (2017), *Năng lực đổi mới sáng tạo của DN chế biến thực phẩm Việt Nam*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- 23 Nguyễn Hoàng Long, Nguyễn Hoàng Việt (2015), *Quản trị chiến lược*, NXB Thống kê, Hà Nội.
- 24 Trương Đức Lực (2004), *Phát triển công nghiệp chế biến rau quả ở Việt Nam trong quá trình hội nhập*, Luận án tiến sĩ trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- 25 Nguyễn Phương Mai (2015), *Trách nhiệm xã hội DN sản xuất chế biến thực phẩm Việt Nam – Tiếp cận từ góc độ người tiêu dùng*, Luận án tiến sĩ Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.
- 26 Trương Công Minh (2013), *Khái luận về Quản Trị Chiến Lược*, Sách dịch của Fred R.David, NXB Thống kê, Hà Nội.
- 27 Đỗ Thị Ngọc (2003), *Một số giải pháp phát triển thị trường tiêu thụ và xúc tiến thành lập các trung tâm giao dịch thương mại hàng thủy- hải sản theo định hướng xuất khẩu ở các tỉnh duyên hải phía Bắc nước ta*, Đề tài NCKH Cấp Bộ.
- 28 Đỗ Thị Ngọc (2011), *Nghiên cứu xây dựng mô hình quản lý toàn diện vệ sinh an toàn thực phẩm trong chuỗi sản xuất, cung ứng và tiêu dùng mặt hàng rau tươi trên địa bàn thành phố Hà Nội*, Đề tài NCKH Cấp Bộ.
- 29 Nguyễn Minh Ngọc (2014), “Mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh và kết quả kinh doanh của các DN tư nhân năm 2013”, *Tạp chí kinh tế và dự báo* số 2/2014, tr.61-65..
- 30 Nguyễn Thị Mỹ Nguyệt (2014), *Mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh và hiệu suất kinh doanh của các DN vừa và nhỏ - Nghiên cứu điển hình trong ngành thực phẩm*, Hội thảo khoa học quốc tế: Những vấn đề về quản lý kinh tế và quản trị kinh doanh hiện đại năm 2014.
- 31 Nguyễn Thị Mỹ Nguyệt (2015), *Đánh giá năng lực cạnh tranh ngành chế biến thực phẩm Việt Nam trong bối cảnh hiện nay*, Hội thảo quốc gia Bcom – Đại học Kinh tế Đà Nẵng.
- 32 Nguyễn Thị Mỹ Nguyệt (2018), *Thực trạng chiến lược cạnh tranh của các DN chế biến thực phẩm Việt Nam*, Hội thảo quốc tế: Cách mạng công nghiệp 4.0: Cơ hội và thách thức đối với phát triển kinh tế Việt Nam, Hà Nội tháng 6/2018.

- 33 Nguyễn Thị Mỹ Nguyệt, Lưu Thị Thùy Dương và Phạm Đắc Thắng (2017), *Reserch on factors affecting competitiveness of small and medium food enterprises in Hanoi*, Hội thảo quốc tế: Những vấn đề mới về chủ nghĩa bảo hộ và những hàm ý cho thương mại toàn cầu”, Hàn Quốc tháng 12/2017.
- 34 Lê Đắc Sơn (2001), *Phân tích chiến lược kinh doanh: Lý thuyết và thực hành*, NXB Chính trị quốc gia.
- 35 Nguyễn Văn Sỹ (2013), “Năng lực động – hướng tiếp cận để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho DN nhỏ và vừa”, *Tạp chí Phát triển và Hội nhập*, số 12, 09/2013, tr.27-36.
- 36 Mai Anh Tài (2012), *Xây dựng chiến lược phát triển Tổng Công nghiệp Xi măng Việt Nam đến năm 2020*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP.HCM, TP.HCM.
- 37 Nguyễn Văn Tạo (2004), “Nâng cao hiệu quả kinh doanh của DN trong nền kinh tế thị trường”, *Tạp chí Thương mại*, số 13, tr.49-57.
- 38 Ngô Kim Thanh (2012), *Quản trị chiến lược*, NXB Đại học kinh tế Quốc dân.
- 39 Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2004), *Thị trường, chiến lược, cơ cấu*, NXB Tổng hợp TP Hồ Chí Minh, TP Hồ Chí Minh.
- 40 Trương Quang Thông (2004), *Giải pháp xây dựng chiến lược cạnh tranh của các ngân hàng thương mại cổ phần trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh*, Luận án tiến sĩ kinh tế Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
- 41 Lê Thị Thu Thủy (2007), *Xây dựng chiến lược phát triển quốc tế cho các doanh nghiệp chế biến thực phẩm*, Luận án tiến sĩ trường Đại học Ngoại Thương.
- 42 Nguyễn Văn Thụy (2015), *Ảnh hưởng của năng lực cạnh tranh đến kết quả hoạt động kinh doanh của các ngân hàng thương mại cổ phần trên địa bàn TP Hồ Chí Minh*, Luận án tiến sĩ trường ĐH Kinh tế TP Hồ Chí Minh.
- 43 Phạm Anh Tuấn (2017), *Giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh tại tổng công ty Bưu điện Việt Nam*, luận án tiến sĩ trường Học viện Tài chính
- 44 Nguyễn Hoàng Việt (2010), *Luận cứ khoa học nhằm phát triển chiến lược kinh doanh thương mại của các DN nhà nước cổ phần ngành may Việt Nam giai đoạn hậu gia nhập WTO*, luận án tiến sĩ kinh tế Đại học Thương mại.
- 45 Nguyễn Hoàng Việt, Nguyễn Thị Mỹ Nguyệt (2019), “Tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học Thương mại*, số 127, 3/2019, tr.28-39.
- 46 Agroiinfo (2014,2015,2016), *Báo cáo ngành thịt và thực phẩm Việt Nam*, Hà Nội.
- 47 UNDP (2017), *Báo cáo phát triển con người tại Việt Nam năm 2017*, Hà Nội.
- 48 Bộ Công Thương (2014), *Cẩm nang an toàn trong kinh doanh thực phẩm*, Hà Nội.
- 49 Bộ Công thương (2014), *Quyết định phê duyệt quy hoạch phát triển ngành kỹ nghệ thực phẩm Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn năm 2030*, Hà Nội.
- 50 Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn (2017), *Báo cáo thường niên ngành chế biến thực phẩm Việt Nam*, Hà Nội.

- 51 Tổng cục thống kê (2010-2018), *Niên giám thống kê các năm*.
- 52 USDA FAS Việt Nam (2018), Báo cáo thường niên ngành hàng thực phẩm đồ uống Việt Nam năm 2018
- 53 Vietnam Report (2010), *Báo cáo tăng trưởng và thịnh vượng Việt Nam*.
- 54 <http://www.brandsvietnam.com/6156-Suc-tieu-thu-thuc-pham-cua-Viet-Nam-se-tang-51nam>
- 55 <http://bnews.vn/nang-cao-suc-canh-tranh-cho-nganh-cong-nghiep-thuc-pham-tp-ho-chi-minh/58389.html>
- 56 <http://www.thesaigontimes.vn/163131/Doanh-nghiep-thuc-pham-vao-tam-ngam-nha-dau-tu-ngoai.html>
- 57 <http://www.doanhnhansai.gov.vn/van-de/nhung-xu-huong-chi-phoi-nganh-che-bien-thuc-pham/1097611/>
- 58 <http://vnmedia.vn/kinh-te/201706/nganh-thuc-pham-viet-nam-co-hoi-va-tiem-nang-dang-rat-lon-570274/>
- 59 <http://cafef.vn>
- 60 <http://cophieu68.vn>
- 61 <http://gso.vn>

TIẾNG ANH

- 62 Abell D.F. (1980), *Defining the Business The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- 63 Ansoff, H. I (1965), *Corporate Strategy*, Harmondsworth: Penguin.
- 64 Arasa Robert & Gathinji Loice (2014), “The relationship between competitive strategies and firm performance: A case of mobile telecommunication companies in Kenya”, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3 (17), 167-178.
- 65 Arthur A. Thompson & Alonzo J. Strickland (2001), *Strategic management: Concept and cases*, McGraw-Hill.
- 66 Auzair, S. (2011), “The effect of business strategy and external environment on management control system: A study of Malaysian hotels”, *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 236-244.
- 67 Baak, D. W. & Boggs, D.J. (2008), “The difficulties in using a cost leadership strategy in emerging markets”, *International Journal of Emerging Market*, 3(2), 125- 139.
- 68 Banker, R.D., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014), “Does a differentiation strategy lead to moresustainable financial performance than a cost leadership strategy?”, *Management Decision*, 52(5), 872 – 896.
- 69 Barney J. (1991), “Firm resources and subtained competitive advantage”, *Journal of management* , 17(1) pp 99 - 120.

- 70 Bititci U.S, Carrie A.S & McDevitt L (1997), “Intergrated performance management systems: a development guide”, *International Journal of Operations & Production Management*, 17 (5), 522-534.
- 71 Bush, R. J., & Sinclair, S.A (1992), “Changing strategies in mature industries: Acase study”, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 63.
- 72 Caxton Munyoki (2015), *Competitive strategies, organizational autonomy, positioning and performance of Kenyan state corporations*, Thesis of School of Business, University of Nairobi.
- 73 Chaitamlong Pongpattanasili (2014), *An appropriate manufacturing strategy model for the Thai food processing industry*, Doctor of Phillosophy from University of Wollongong.
- 74 Chan Kim & Renee Mauborgne (2005), *Blue Ocean Strategy*, Business School Press.
- 75 Charles W.L.Hill (2010), *Strategic management : an integrated approach*, John Wiley & Sons Ltd.
- 76 Consuegra.M.D, Molina.A & Esteban.A (2008), “Market driving in retail banking”, *International Journal of Bank Marketing* 26 (4), 260-274.
- 77 D’Cruz ,J & Rugman, A. (1992), *New Concepts for Canadian Competitiveness*, Kodak, Canada.
- 78 Darrow, W. P., King, A. B., & Helleloid, D. (2001), “David vs. Goliath in the hardware industry: generic strategies and critical success factors as revealed by business practice”, *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 37(2/3), 97-108.
- 79 Day.G (1990), *Market driven strategy: Processes for creating value*, New York: Free Press.
- 80 Dess G. C., & Davis P.S.(1984), “Porter’s Generic Strategies as Determinants of Strategic group Membership and Organisational Performance”, *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- 81 Düriye Canbaz (2009), *Competitive Strategies of Ethnic Food Companies in Sweden*, Master Thesis for International Business and Entrepreneurship.
- 82 El Kelety, I. (2006), *Towards a conceptual framework for strategic cost management: the concept, objectives and instruments*, Chemnitz Univ.
- 83 Enida Pulaj, Vasilika Kue, Amali Cipi (2015), “The impact of generic competitive strategies on organizayional performance. The evidence from Albanian context”, *European Scientific Journal*, Vol 7/ Issue 5, 328-335.
- 84 Fatih Yasar (2010), *Competitive strategies and firm performance: Case study on Gaziantep carpeting sector*, Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute

- 85 Flynn B.B., Schroeder. R. & Sakakibara. S (1995), “The impact of quality management practices on performance and competitive advantage”, *Decision Sciences*, Vol. 26, No. 5, pp. 659-692.
- 86 Fred R.David (2.008), *Strategic management: Concept and Cases*, Pearson Prentice Hall
- 87 Freiling. J, Gersh. M, Goeke. C, Sanchez. R. (2008), “Fundamental issues in a competence based theory of the firm”, *Research and management*, 4, 79-106.
- 88 G. Johnson, K. Scholes (2008), *Exploring Corporate Strategy*, NXB Pearson Education.
- 89 Gilbert, X & Strebel, X (1989), “From innovation to outpacing”, *Business Quarterly*, v. 54, n. 1, p. 19-22.
- 90 Gregory Njogu (2015), “Effects of competitive strategies on organizational performance: A case of Nokia – Kenya”, *Merit Research Journal of Business and Management*, 6, p.137-148..
- 91 Hair, J. F., Money, A., Page, M., & Samouel, P. (1998), *Research methods for business*, England: Chichester, John Wiley & Sons Ltd.
- 92 Hansen, E., Nybakk, E., & Panwar, R. (2015), “Pure versus hybrid competitive strategies in the forest sector: Performance implications”, *Forest Policy and Economics*, 54, 51-57.
- 93 Hax, A. C & Wilde, D. L (2001), *The Delta Project: discovering new sources of profitability in a networked economy*, New York: Palgrave.
- 94 Helen E.Salavou & Panagiota Sergaki (2013), “Generic Business Strategies in Greece: Private Food Firms versus Agricultural Cooperatives”, *Journal of rural cooperation*, 41(1) 2013: 44–59.
- 95 Hilman, H. (2009), *Relationship of competitive, strategic flexibility and sourcing strategy on organizational performance*, Universiti Putra Malaysia.
- 96 Huo, B., Qi, Y., Wang, Z., & Zhao, X. (2014), “The impact of supply chain integration on firm performance: The moderating role of competitive strategy”, *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(4), 369-384.
- 97 Japan international cooperation agency (2012), *Data collection survey on selecting the processed food to be focus and promoting foreign direct investment in food business in Vietnam*, Final report.
- 98 Jennings (2003), “Strategy-performance relationships in service firms : A test for equifinality”, *Journal of Managerial Issues*, vol. 15, no. 2, pp. 208–220.
- 99 Jiri, D., Stanislav, T., & Petr, P. (2013), “Generic strategies and organizational performance: Evidence from Czech Business Environment”, *Mathematics and Computers in Contemporary Science*, 7, 72-79.

- 100 Jusoh and Parnell (2008), “Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study”, *Management Decision*, Vol. 46 Iss 1.
- 101 Kamau, S. M. (2013), *Competitive strategies adopted by private Universities in Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- 102 Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1992), “The Balanced Scorecard - measures that drive performance”, *Harvard Business Review* 70(7/8): 172-180.
- 103 Karnani, A (1984), “Generic Competitive Strategies: An Analytical Approach, Strategic Management”, *Journal Kaya*, , Vol 5, I4, 367- 380.
- 104 Kaya, N., & Seyrek, I. H. (2005), “Performance impacts of strategic orientations: Evidence from Turkish manufacturing firms”, *Journal of American Academy of Business*, 6(1), 68-71.
- 105 Kenneth Andrews (1987), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- 106 Kim, L. & Lim. Y. (1988), “Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach”, *The Academy of Management Journal*, 31(4), 802-827.
- 107 Kotler. P (1997), *Marketing Management: analysis, planning, implementation and control*, New Jersey: Prentice Hall.
- 108 Kwasi Amoako-Gyampah, Moses Acquah (2007), “Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy”, *Int. J. Production Economics* 111 (2008) 575 – 592
- 109 Laihonen.H & Pekkola.S (2014), “Measuring Performance of a service system - from organization to customer - perceived performance”, *Measuring Business Excellence Research*, 18 (3), 1-19.
- 110 Lester, R., (2009), *Made in America*, MIT commission on industrial productivity, Boston: MIT Press.
- 111 Li, J. J., & Zhou, K. Z. (2010), “How foreign firms achieve competitive advantage in the chinese emerging economy: managerial ties and market orientation”, *Journal Business of Research*, 63(8), 856–862.
- 112 Madara M.Ogot (2014), *Generic competitive business strategies and performance of micro and small enterprises in Nairobi: An empirical validation or te MSE typology*, Thesis of School of Business, University of Nairobi.
- 113 Mahdi, H.A.A., Abbas, M., Mazar, T. I., & George, S. (2015), “A comparative analysis of Strategies and business models of Nike, Inc. and Adidas Group with special reference to competitive advantage in the context of a dynamic and ompetitive environment”, *International Journal of Business Management and Economic Research*, 6(3), 167-177.

- 114 Maluku Waema (2013), *The effect of competitive strategies on performance of dairy firms in Kenya*, A Research Project Master of Business Administration of Kenyatta University.
- 115 Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014), "Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?", *Management Decision*, 52(5), 872-896.
- 116 Mile, R. E., & Snow, C.C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, New York: McGraw-hill.
- 117 Mintzberg.H (2001), *The process of strategy*, Porto Aleger Bookman.
- 118 Mukhamad Najib & Akira Kiminami (2011), "Competitive strategy and Business Performance of small and medium enterprises in the Indonesia Food Processing Industry", *Studies in Regional Science*, Vol 41, No.2, 315-330.
- 119 Ndung'u, N., (2012), *Developments in Kenya's Insurance industry*, Remarks at the launch of Continental Reinsurance brand and products, Nairobi. July 2012.
- 120 Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (1995), "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, 15, 80-116.
- 121 Parnell (2010), "Strategic clarity, business strategy and performance", *Journal of Strategy and Management*, 13, p.178-199.
- 122 Parnell and Wright (1993), "Generic strategy and performance: An empirical test of the Miles and Snow typology", *British Journal of Management*, 4(13), p.79-92.
- 123 Parnell et al. (2015), "Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States", *Management Decision*, 8, p.45-58.
- 124 Pearce, J.A. & Robinson, R.B. (2007), *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, (9th edition), Boston, MA: McGraw-Hill. Irwin.
- 125 Porter, M. E. (2008), "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review*, 9, pp. 1-16.
- 126 Porter, M.E (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press.
- 127 Porter, M.E (1986), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press: New York, Second edition.
- 128 Porter, M.E. (1985), *Competitive advantage*, New York: Free Press.
- 129 Porter, M.E. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, November-December, pp 61-78.
- 130 Prahalad.C.K & Hamel.G (1990), "The core competence of the corporation", *Havard business review*, vol 68, pp 79 - 91.
- 131 Rajaratnam And Chonko (1995), "The effect of business strategy type on marketing organization design, product-market growth strategy, relative marketing effort, and organization performance", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12, p.210-229.

- 132 Richard S. Allen, Marilyn M. Helms, "Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter's Generic Strategies", *Business Process Management Journal*, 2(5), p.11-24.
- 133 Saif, N.M.A. (2015), "How does Marketing Strategy Influence Firm Performance?, Implementation of Marketing Strategy for Firm Success", *International Journal of Innovation and Economic Development*, 1(3), 7-15.
- 134 Sanchez, R, (2004), "Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence", *Journal of Business Research*, 57, 518-532.
- 135 Sanchez. R; Heene. A. (2004), "Understanding competence base management: Identifying and managing five modes of competence", *Journal of Buisness Research*, 518-532.
- 136 Sara et al. (2014), "How do business strategies predict firm performance? An investigation on Borsa Istanbul 100 Index", *The Journal of Accounting and Finance*, 9(2), p.78-99.
- 137 Smith et al (1986, 1989), "sStrategy, size and performance organization", *Studies in Regional Science*, Volume 10(1), p.101-119.
- 138 Snow and Hrebiniak (1980), "Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems", *Academy of Management Review*, 9(3), p.38-49.
- 139 Swink, M. L., & Nair, A. (2007), "Capturing the competitive advantages of AMT: designmanufacturing integration as a complementary asset", *Journal of Operations Management*, 25(3), 736-754
- 140 Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007), *Using Multivariate Statistics* (5th ed.), New York: Allyn and Bacon.
- 141 Tan Yongtao (2008), *Contractor's competitiveness and Competitive strategy in Hong Kong*, HongKong Polytechnic University
- 142 Tehrani, N. (2003), *Counselling and rehabilitating employee involved with bullying*, In S. Einarsen, H., Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.), *Building an emotional abuse in the workplace. International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor and Francis.
- 143 Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004), *Strategic Management and Business Policy Concepts*, Pearson Prentice Hall, USA.
- 144 Thompson, A.A., Strickland, A.J., & Gamble J. E., (2010), *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: concepts and cases* (17th ed.), New York: McGraw-Hill/Irwin.
- 145 Treacy, M & Wiersema (1995), *The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market*, USA: AddisonWesley.
- 146 Vorhies W.D & Harker M (2000), "The capabilities and performance advantages of market - driven firm: An empirical investigation", *Australian Journal of management*, 25 (2), 147-172.

- 147 Waal & Coevert (2007), "The effect of performance management on the organizational results of a bank, *International Journal of Productivity and Performance Management*", *Emerald Group Publishing*, vol. 56(5/6), pages 397-416, June.
- 148 Wernerfelt. B. (1984), "A resource based view of the firm", *Strategic management Journal*, 5, 171 – 180.
- 149 White, C. (2004), *Strategic Management*, Hampshire, England: Palgrave Macmillan.
- 150 White, M. A. (2004), "Scanning actions and environmental dynamism: Gathering information for strategic decision making", *Management Decision*, 42(6), 781-793.
- 151 Woodruff R.B (1997), "Customer value: The next source for competitive advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 139-153.
- 152 Wright, P (1987), "Generic Strategies and Business Performance: An Empirical Study of the Screw Machine Products Industry", *British Journal of Management* Vol 2, p.88-97.
- 153 Wright, P., Kroll, M., T., H., & Helms (1991), "Generic Strategies and Business Performance: An Empirical Study of the Screw Machine Products Industry", *British Journal of Management*, Vol 2, p.17-29.
- 154 Yamin, S., Gunasekaran,A.,& Mavondo (1999), "Relationship between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis", *Technovation*, 11, p.135-147.