

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

1. **Vũ Văn Hùng** - Nghiên cứu chuỗi giá trị chè ở Việt Nam thông qua trường hợp điển hình ở khu vực Hà Nội. **Mã số: 127.1DEco.12** 2
A Study on Tea Value Chain in Vietnam through a Typical Case in Hanoi Area
2. **Lê Thanh Phương** - Phân tích một số nhân tố tác động tới hiệu quả tài chính hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam trong giai đoạn tái cơ cấu. **Mã số: 127.1FiBa.12** 15
An Analysis on Factors Affecting Financial Efficiency of Vietnam's Commercial Banking System during the Restructuring Period
3. **Nguyễn Tuấn Anh** - Kiểm soát chuyên giá đối với doanh nghiệp có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài trên địa bàn Thành phố Hà Nội. **Mã số: 127.1TrEM.12** 23
Controlling transfer pricing for enterprises with foreign direct investment in Hanoi City

QUẢN TRI KINH DOANH

4. **Nguyễn Hoàng Việt và Nguyễn Thị Mỹ Nguyệt** - Tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam. **Mã số: 127.2BMkt.21** 33
Impacts of Competitive Strategies on Business Performance of Vietnam Food Companies
5. **Nguyễn Thanh Hùng, Dương Thị Tuyết Anh và Lâm Thị Mỹ Lan** - Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức: Trường hợp các doanh nghiệp chế biến thủy sản tại Đồng bằng Sông Cửu Long. **Mã số: 127.2HRMg.21** 41
Impact of Human Resource Management Practices on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Seafood Processing Enterprises in Mekong River Delta
6. **Nguyễn Thị Minh Hòa** - Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ phù hợp của vị trí quy hoạch đối với cán bộ nữ: Nghiên cứu trường hợp tại thành phố Hồ Chí Minh. **Mã số: 127.2HRMg.21** 53
Factors Affecting the Relevance of Planning Position for Female Cadres: Case study in Ho Chi Minh City

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

7. **Đoàn Thị Mỹ Hạnh** - Thiết kế và thử nghiệm sản phẩm du lịch ẩm thực nông trại ở Bến Tre. **Mã số: 127.3TRMg.32** 65
Designing and Testing Farm Food Tourism Products in Ben Tre Province

TÁC ĐỘNG CỦA CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH ĐẾN HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP KINH DOANH THỰC PHẨM VIỆT NAM

Nguyễn Hoàng Việt
Đại học Thương mại
Email: nhviet@tmu.edu.vn
Nguyễn Thị Mỹ Nguyệt
Đại học Thương mại
Email: mynguyet@tmu.edu.vn

Ngày nhận: 05/03/2019

Ngày nhận lại: 16/03/2019

Ngày duyệt đăng: 19/03/2019

Bài viết này nghiên cứu tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp (DN) kinh doanh thực phẩm Việt Nam. Dựa trên dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ 130 DN kinh doanh thực phẩm đang hoạt động trên thị trường Việt Nam cho thấy loại hình chiến lược cạnh tranh được sử dụng đều có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả kinh doanh của các DN này. Kết quả nghiên cứu là căn cứ cho các DN lựa chọn chiến lược cạnh tranh và phát triển các năng lực cạnh tranh phù hợp để cải thiện tốt hơn hiệu quả kinh doanh.

Từ khóa: Chiến lược cạnh tranh; Chiến lược chi phí thấp; Chiến lược khác biệt hóa; Chiến lược tập trung; DN kinh doanh thực phẩm; Hiệu quả kinh doanh.

1. Đặt vấn đề

Nhiều nghiên cứu về chiến lược trước đây đã chỉ ra hai điều kiện cần thiết cho sự thành công của một DN là vị thế cạnh tranh giúp doanh nghiệp ở vị trí dẫn đầu cũng như hiệu quả kinh doanh của DN. Trong đó một số nghiên cứu nhấn mạnh tồn tại nhiều yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh nhưng một trong những yếu tố có tác động đáng kể và làm cải thiện hiệu quả kinh doanh đó là chiến lược cạnh tranh của DN. Theo nghiên cứu của M.Porter (1980), chiến lược cạnh tranh là những cách thức và nỗ lực của DN nhằm thu hút khách hàng và nâng cao được vị thế cạnh tranh của DN trong một ngành kinh doanh nhất định. Tác giả lập luận các DN có chiến lược cạnh tranh rõ ràng sẽ dễ dàng vượt qua DN không có chiến lược và hiệu quả kinh doanh có thể được quyết định nhờ DN triển

khai một hoặc một vài chiến lược cạnh tranh bao gồm: chiến lược chi phí thấp, chiến lược khác biệt hóa và chiến lược tập trung.

Nhiều nghiên cứu sau này đã củng cố về vai trò và tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của DN. Cụ thể như, Dess và Davis (1984) cho rằng chiến lược cạnh tranh ít nhất cũng giúp cho các DN đạt được hiệu quả kinh doanh cao hơn so với các doanh nghiệp 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 (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 chiến lược dẫn đạo về chi phí trong khi chiến lược 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 (1991) cho rằng DN áp dụng cả hai chiến lược khác biệt hóa và chi phí thấp đều mang lại hiệu quả kinh doanh cao nhất. Bush và Sinclair (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 chi phí thấp và khác biệt hóa. Yamin (1999) xem xét mối quan hệ giữa chiến lược cạnh tranh, 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 (2003) đưa ra quan điểm về sự tác động của năm loại hình chiến lược cạnh tranh (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 (2004) nghiên cứu mối quan hệ giữa công nghệ sản xuất tiên tiến, chiến lược cạnh tranh 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.

Thông qua nghiên cứu thực nghiệm tại các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam, nghiên cứu này hướng đến mục tiêu đánh giá tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của DN, đồng thời xem xét các năng lực cạnh tranh tương ứng cấu thành của từng loại hình chiến lược cạnh tranh. Các kết quả nghiên cứu sẽ là cơ sở giúp cho DN lựa chọn loại hình chiến lược cạnh tranh và các năng lực cạnh tranh tương ứng một cách phù hợp và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

2. Cơ sở lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu

Mục đích hoạt động chính của DN là tối ưu hóa doanh thu, lợi nhuận và xây dựng được lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Một trong những lợi thế cạnh tranh điển hình mà DN có thể xác lập trong ngành đó là kiểm soát cấu trúc chi phí và đưa ra thị trường các sản phẩm dịch vụ có mức chi phí thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Đây là cách thức cạnh tranh phổ biến còn được gọi là chiến lược 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, 2001). Chiến lược chi phí thấp là chiến lược cạnh tranh dựa trên chi phí thấp nhất trên thị trường, cho phép DN cạnh tranh hiệu quả bằng giá của sản phẩm hoặc dịch vụ (Woodruff, 2007). Các DN áp dụng loại hình chiến lược này phải tạo ra được sản phẩm có chất lượng không kém chất lượng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh với giá thấp hơn rõ rệt.

Theo Baack và Boggs (2008), chiến lược chi phí thấp chủ yếu được tạo ra không qua một tập trung vào hiệu quả mà là bắt nguồn từ nhiều yếu tố khác nhau của quá trình sản xuất như: tính kinh tế theo quy mô, nguyên vật liệu, năng suất lao động, marketing, nhân sự,... M.Porter (1980, 1985) đã đưa ra quan điểm chiến lược chi phí thấp là chiến lược cạnh tranh 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. M.Porter là một trong những tác giả đầu tiên nhấn mạnh chiến lược chi phí thấp có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả kinh doanh của DN cụ thể là giúp DN cải thiện về thị phần, doanh thu, lợi nhuận và ROE với những minh chứng về các DN không có chiến lược cạnh tranh hoặc chiến lược cạnh tranh không rõ ràng (hay còn gọi là chiến lược mắc kẹt) đều khiến cho các DN đạt mức lợi nhuận thấp, lượng khác hàng giảm sút. Dựa trên quan điểm này, một số tác giả Dess & Dvis (1984), Wright (1987), Madara M.Ogot (2014) cũng đã nghiên cứu và khẳng định tác động của chiến lược chi phí thấp đến hiệu quả kinh doanh của các DN trong một số ngành cụ thể. Từ những lập luận trên đây, giả thuyết đầu tiên của nghiên cứu được đặt ra như sau:

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

Khác biệt hóa là một trong những chiến lược cạnh tranh quan trọng của DN trong cạnh tranh (Allens & Helms, 2006). Theo Koskela (2000), DN triển khai chiến lược khác biệt hóa nhằm tự phân biệt DN với các đối thủ cạnh tranh ở một giá trị nào đó cho khách hàng. Murphy (2011) cho rằng sự khác biệt xảy ra khi một DN cố gắng 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 (Cheah & cộng sự, 2007). Porter (1985) chỉ ra rằng chiến lược khác biệt có thể được giải thích dựa trên sự khác biệt về công nghệ, thương hiệu, phân phối, chất lượng hoặc đội mới. Chiến lược 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.

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&Zhou, 2010). Aaker & Joa (2010) 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 (Olegube, 2014). Theo Porter (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. Từ đó đặt ra giả thuyết như sau:

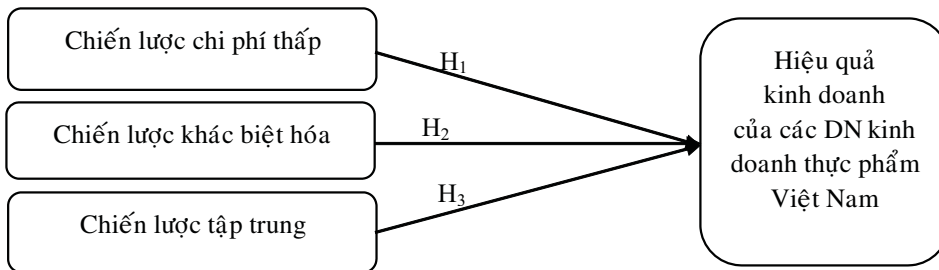
Giả thuyết H2: Chiến lược khác biệt hóa có tác động đến hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

Theo Porter (2001), chiến lược tập trung có mục tiêu theo đuổi một phân đoạn thị trường cụ thể thông qua lợi thế dẫn đạo chi phí hay sự khác biệt chứ không tham gia vào toàn bộ thị trường. Nó liên quan đến các phân đoạn thị trường và định vị sản phẩm trên thị trường mục tiêu đó 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, 2001). DN triển khai chiến lược 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 chiến lược 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. Chiến lược tập trung có hiệu quả nhất khi khách hàng có sở thích khác nhau và khi các đối thủ cạnh tranh không khai thác (David, 2000).

Chiến lược 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 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 chiến lược 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 (Waiyaki, 2014). Đây cũng là yếu tố làm nên đặc thù của các DN theo đuổi định hướng chiến lược tập trung. Hahn (2003) lại nhấn mạnh các DN 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 (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 chiến lược tập trung của DN. Dựa trên các minh chứng này, có thể xây dựng giả thuyết nghiên cứu dưới đây:

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

Từ các nghiên cứu của M. Porter (1981), Dess & Dvis (1984) và Madara M.Ogot (2014), mô hình nghiên cứu của đề tài như sau:



Hình 1: Mô hình nghiên cứu

Chiến lược chi phí thấp: Trên cơ sở thang đo chiến lược chi phí thấp của Porter (1980); Dess & Dvis (1984), Hansen & cộng sự (2015); Banker & cộng sự (2014); Caxton Munyoki (2015); Richard S. Allen & Marilyn M. Helms (2013), thang đo chiến lược chi phí thấp được sử dụng cho nghiên cứu này bao gồm 8 nhóm yếu tố: Năng lực quản trị; Năng lực định giá; Năng lực chủ động nguyên liệu đầu vào; Năng lực phân phối; Năng lực ứng dụng công nghệ sản xuất hiện đại; Năng lực tài chính; Năng lực sản xuất với quy mô lớn.

Chiến lược khác biệt hóa: Dựa trên các thang đo nghiên cứu được phát triển từ các nghiên cứu của Porter (1985); Kotler và cộng sự (2006); John A. Parnell (2011); Richard S. Allen & Marilyn M. Helms (2013); Caxton Munyoki (2015); Faith Muia (2017), xác định 10 nhóm yếu tố bao gồm: Năng lực đổi mới sáng tạo về sản phẩm; Năng lực khác biệt về dịch vụ khách hàng so với đối thủ cạnh tranh; Năng lực phát triển chuỗi cung ứng nội bộ và tham gia chuỗi cung ứng ngành của DN; Năng lực nhân sự của DN; Năng lực quản trị quan hệ khách hàng của DN; Năng lực thương hiệu của DN; Năng lực quản trị chất lượng và an toàn sản phẩm của DN; Năng lực truyền thông marketing sản phẩm của DN; Năng lực trách nhiệm xã hội của DN; Năng lực đổi mới và sáng tạo quy trình công nghệ mới trong sản xuất kinh doanh của DN.

Chiến lược tập trung: Kết hợp các nghiên cứu của Tahir & Bakar (2007); Josephat Mutabuzi Justinian (2015); Faith Muia (2017); Porter (1980); Morrill (2007); Fatih Yasar (2010), nghiên cứu sử dụng thang đo bao gồm 6 nhóm năng lực: Năng lực nghiên cứu thị trường của DN; Năng lực cung ứng sản phẩm ở phân khúc thị trường sản phẩm giá cao (hoặc giá thấp); Năng lực marketing phân biệt cho từng phân khúc thị trường

của DN; Khả năng đáp ứng các nhu cầu cá biệt của khách hàng; Năng lực phát triển thị trường mới của DN; Năng lực đa dạng hóa sản phẩm của DN.

Hiệu quả kinh doanh: Hai chỉ tiêu đo lường hiệu quả kinh doanh bao gồm hiệu quả tài chính và hiệu quả thị trường. Trong đó hiệu quả tài chính được đo lường bởi một số tiêu chí như: Tốc độ tăng trưởng doanh thu, tăng trưởng lợi nhuận, lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) và lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI),... có xu hướng dễ kiểm soát và dễ thực hiện đo lường hơn các hiệu quả thị trường (Waal & Coevert (2013). Nghiên cứu này sử dụng các tiêu chí tài chính để đo lường hiệu quả kinh doanh của các DN bao gồm: Tăng trưởng doanh thu, tăng trưởng lợi nhuận, ROA, và ROE.

Mô hình nghiên cứu như sau:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon_i$$

Trong đó:

Y: Hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam

X₁: Chiến lược chi phí thấp

X₂: Chiến lược khác biệt hóa

X₃: Chiến lược tập trung

β₀: Là hệ số góc hồi quy tổng thể khi các biến độc lập bằng 0, thể hiện mức ảnh hưởng của các nhân tố khác ngoài các nhân tố được xác định trong mô hình.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này được triển khai bằng cách phát triển các giả thuyết và kiểm định lại bằng phương pháp định lượng. Tác giả xây dựng bảng câu hỏi, gồm nhiều câu hỏi tương ứng với mỗi giả thuyết (các biến độc lập) để đánh giá mức độ tác động tới hiệu quả kinh doanh của các DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam (biên phụ thuộc). Bảng hỏi bao gồm 2 phần,

tháng 02/2017 đến 10/2017. Với 200 phiếu điều tra phát ra đã thu về được 141 tương ứng với tỷ lệ 70.5%. Trong 141 phiếu thu về có 11 phiếu không hợp lệ và bị loại do người trả lời bỏ trống trên 30% số câu hỏi hoặc trả lời cùng một phương án cho tất cả các câu hỏi. Kết quả có 130 phiếu hợp lệ được sử dụng làm dữ liệu nghiên cứu chính thức, đảm bảo tính đại diện. Cơ cấu mẫu thể hiện trong bảng 1 dưới đây:

Bảng 1: Cơ cấu mẫu điều tra

Địa bàn	Tỷ lệ	Quy mô lao động	Tỷ lệ	Loại hình Công ty	Tỷ lệ
1. Hà Nội	23.08%	Dưới 5 người	31,54%	Cổ phần	27,69%
2. Bắc Ninh	6.15%	Từ 5 - 9 người	22,31%	TNHH	63,08%
3. Hải Dương	10.00%	Từ 10 - 49 người	17,69%	Tư nhân	9,23%
4. Hưng Yên	4.62%	Từ 50 - 199 người	13,85%	Tổng	100%
6. Vĩnh Phúc	2.31%	Từ 200 - 299 người	6,92%		
7. Đà Nẵng	4.62%	Từ 300 - 499 người	3,85%		
8. Huế	4.62%	Từ 500 - 999 người	3,08%		
9.TP. Hồ Chí Minh	23.08%	Trên 1000 người	0,77%		
10. Đồng Nai	8.46%	Tổng	100%		
11. Sơn La	2.31%				
12. Đà Lạt	3.85%				
13. Lào Cai	2.31%				
14. Bắc Giang	4.62%				
Tổng	100%				

Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra

phần thứ nhất là các thông tin chung như (giới tính, độ tuổi, kinh nghiệm và chức vụ hiện tại,...), phần thứ hai là các câu hỏi để đánh giá tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh. Các biến số được đo theo thang Likert 5 khoảng cách (từ mức 1: hoàn toàn không đồng ý đến mức 5: hoàn toàn đồng ý).

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên phân tầng theo địa bàn và theo loại hình doanh nghiệp, hoạt động kinh doanh của DN. Quy trình điều tra chính thức được thực hiện trong khoảng thời gian từ

4. Kết quả nghiên cứu

Phần mềm SPSS 22.0 được sử dụng để phân tích số liệu bao gồm trị số trung bình (M), độ lệch chuẩn (SD) và hệ số biến thiên (CV) để thống kê mô tả các biến. Kiểm định CFA và phân tích hồi quy được sử dụng để kiểm định các giả thuyết.

Hệ số Cronbach's Alpha cho thấy các nhân tố đều đạt được độ tin cậy với 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

Bảng 2: 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
Chiến lược chi phí thấp	X ₁	0,645	0,901	0,904	Chấp nhận
Chiến lược khác biệt hóa	X ₂	0,669	0,956	0,957	Chấp nhận
Chiến lược tập trung	X ₃	0,624	0,853	0,868	Chấp nhận
Hiệu quả kinh doanh	Y	0,587	0,934	0,933	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

quan sát đều được giữ lại. Cụ thể, trong các thang đo thì chiến lược 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 chiến lược 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 3: Kết quả phân tích tương quan

		X ₁	X ₂	X ₃	Y
X ₁	Pearson Correlation	1	,571**	,317**	,253**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,004
	N	131	130	130	127
X ₂	Pearson Correlation	,571**	1	,560**	,374**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	130	130	130	126
X ₃	Pearson Correlation	,317**	,560**	1	,251**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	130	130	130	126
Y	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

Có mối tương quan tích cực giữa chiến lược chi phí thấp và hiệu quả kinh doanh của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam ($r=0,53$, p -value=0,004). Về chiến lược khác biệt, hệ số tương quan cũng là tích cực ($r = 0,374$, p -value <0,001). Điều này có nghĩa rằng các chiến lược khác biệt hóa cũng dẫn đến sự gia 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 chiến lược tập trung và hiệu quả của DN ($r = 0,251$, p -value = 0,005) điều này cho thấy việc sử dụng các chiến lược tập trung cũng cải thiện hiệu quả kinh doanh của DN, mặc dù mức tác động không lớn bằng của chiến lược dẫn đạo chi phí và chiến lược khác biệt.

không lớn bằng của chiến lược dẫn đạo chi phí và chiến lược khác biệt.

Kết quả phân tích phương sai (ANOVA) như thể hiện trong bảng 4 kiểm tra ý nghĩa của mô hình ở mức ý nghĩa 5%. Với p -value = 0,000 có nghĩa là giả thuyết được chấp nhận và ba loại hình chiến lược cạnh tranh có mối quan hệ tích cực với hiệu quả kinh doanh của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam.

Tiếp theo, mô hình hồi quy đa biến được sử dụng để kiểm định ảnh hưởng của năng lực lõi tới lợi thế cạnh tranh. Hiện tượng đa cộng tuyến giữa 5 biến độc lập được đo lường qua dung sai và hệ số phóng đại phương sai (VIF). Giá trị VIF dao động từ 1.2 đến 1.6, các giá trị < 10 cho thấy hiện tượng đa cộng tuyến là không

đánh kể và các biến số ổn định. Trong bảng 5 cho thấy các hệ số beta X₁ ($\beta = 0,044$, giá trị $p=0,747$), X₂ ($\beta = 0,412$, p -value = 0,007) và X₃ (0,075, p -giá trị 0,545) thể hiện tác động cực giữa các chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của các DN.

Phân tích hồi quy với độ tin cậy được chọn là 95% tương ứng với các biến độc lập ý nghĩa

Bảng 4: 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

Bảng 5: 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
	X ₁	0,044	0,135	0,033	0,323	0,747
	X ₂	0,412	0,150	0,321	2,738	0,007
	X ₃	0,075	0,123	0,061	0,607	0,545

a. Dependent Variable: Y

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra nhỏ hơn 0,05 và hệ số chuẩn hóa Beta dương. Như vậy các biến độc lập X₁, X₂, X₃ tương quan có ý nghĩa với biến phụ thuộc Y. 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:

$$Y \text{ (HQKD)} = 1,880 + 0,044X_1 + 0,412X_2 + 0,075 X_3$$

5. Bình luận về kết quả và một số hàm ý kiến nghị

Kết quả nghiên cứu này phù hợp với các nghiên cứu trước đây về ảnh hưởng của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của DN. Kết quả nghiên cứu của Dess & Davis (1984) về ảnh hưởng tích cực của CLCT đối với chỉ số ROA và doanh thu của DN hay Marques & cộng sự (2000) qua khảo sát 12 DN sản xuất công nghiệp tại Bồ Đào Nha thấy rằng lợi nhuận và ROE của các DN triển khai chiến lược khác biệt hóa cao nhất, tiếp đến là chiến lược tập trung và cuối cùng là chiến lược chi phí thấp. Shah & cộng sự (2000) cũng chỉ ra các DN Nhật Bản nhờ áp dụng chiến lược khác biệt hóa mà có được hiệu quả kinh doanh tốt hơn so với các DN

của Mỹ triển khai chiến lược chi phí thấp hay tập trung. Kết quả này cũng tương đồng với những phát hiện trong nghiên cứu của Power & Hahn (2004) khi xem xét mối quan hệ giữa chiến lược cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh và chỉ ra chiến lược cạnh tranh mang lại lợi nhuận, doanh thu cao cho DN cao hơn đối với DN không có chiến lược cạnh tranh. Điều này cũng phù hợp với khẳng định của Porter (1985) và Wright (1988) về tác động của chiến lược cạnh tranh đến lợi nhuận, doanh thu và ROE của DN. Những kết quả này là minh chứng cho vai trò và tầm quan trọng của chiến lược cạnh tranh và chấp nhận các giả thuyết nghiên cứu.

Chiến lược khác biệt hóa (X₂) có hệ số 0,412 quan hệ cùng chiều với biến phụ thuộc. Đây là chiến lược có tác động mạnh nhất đến hiệu quả kinh doanh của DN kinh doanh thực phẩm Việt Nam. Trọng tâm của chiến lược 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 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. Dựa trên những phát hiện của nghiên cứu này, có thể chấp nhận giả thuyết chiến lược khác biệt hóa có ảnh hưởng 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 theo đuổi chiến lược khác biệt hóa. So với hai chiến lược cạnh tranh khác của chi phí thấp và chiến lược tập trung, các DN thực phẩm chủ yếu áp dụng chiến lược khác biệt có khả năng đạt được hiệu quả kinh doanh cao hơn đáng kể (0,412).

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy chiến lược tập trung có mối quan hệ có ý nghĩa tích cực với hiệu quả vững chắc. Gia tăng sử dụng các chỉ số chiến lược tập trung cải thiện hiệu quả kinh doanh của DN kinh doanh thực phẩm lên 0,075 lần. Các kết quả nghiên cứu cho thấy 23% trong những DN thực phẩm ở Việt Nam theo đuổi chiến lược tập trung.

Dựa trên kết quả của nghiên cứu, chiến lược chi phí thấp ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của DN kinh doanh thực phẩm, cụ thể kết quả chỉ ra rằng các công ty thực phẩm Việt Nam có thể tăng hiệu quả kinh doanh lên 0,044 lần khi áp dụng chiến lược 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. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Arasa, Robert (2014), *The relationship between competitive strategies and firm performance: a case of mobile telecommunication companies in Kenya*, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. II, Issue 9.
2. Dess, G.G., Lumpkin, G.T., & Covin, J.G (1997), *Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurationally Models*, Strategic Management Journal Vol 18, Issue 9.
3. Dess, G.G., Davis, P.S (1984), *Porter's 1980 generic strategies as determinant of strategic group membership and organizational performance*, Academy of Management Journal 27, 467-488.
4. Enida Pulaj, Vasilika Kue, Amali Cipi (2015), *The impact of generic competitive strategies on organizational performance. The evidence from Albanian context*, European Scientific Journal.
5. Fatih YAŞAR (2010), *Competitive strategies and firm performance: Case study on Gaziantep petting sector*, Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute, Vol7, I14, 309 - 324.
6. Fernando & Daniel (2016), *Competitive strategies and firm performance: A Study in the Spanish Hospitality Sector*, European Journal of Innovation Management, Vol. 15 Iss 4 pp. 421-441.
7. Luliya Teeratansirikool (2012), *Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement*, International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 62 No. 2, 2013.
8. Porter, M.E (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
9. Porter, M.E (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
10. Ramaswamy, K (2001), *Organizational ownership, competitive intensity, and firm performance: an empirical study of the Indian manufacturing sector*, Strategic Management Journal 22, 989-998.
11. Marilyn M. Helms (2013), *Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter's Generic Strategies*, Business Process Management Journal 12(4):433-454.
12. 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.
13. Yamin, S., Gunasekaran, A., & Mavondo (1999), *Relationship between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis*, Technovation.

Summary

This study investigates the impact of competitive strategy on business performance of Vietnam food enterprises. Based on a sample of 130 Vietnam food enterprises, this study confirms the hypothesis that the competitive strategy has a positive effect on business performance. The results indicate that competitive strategy based on some competitive competencies. These findings will assist Vietnamese food enterprises in selecting and developing competitive strategy content to be more effective.