

	VIETTEL AI RACE	TD589
	NGHIÊN CỨU CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH TẠI VIỆT NAM	Lần ban hành: 1

1. 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.

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

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

	VIETTEL AI RACE	TD589
	NGHIÊN CỨU CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH TẠI VIỆT NAM	Lần ban hành: 1

2.1.1 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 kinh nhả 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

	VIETTEL AI RACE	TD589
	NGHIÊN CỨU CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH TẠI VIỆT NAM	Lần ban hành: 1

tương 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.

2.1.2 Chiến lược cạnh tranh khác biệt hóa

Qua kết quả đánh giá của các DN về thang đo CLCT lược khac 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

	VIETTEL AI RACE	TD589
	NGHIÊN CỨU CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH TẠI VIỆT NAM	Lần ban hành: 1

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 muôn 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.

2.1.3 Chiến lược cạnh tranh tập trung

Thông 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

	VIETTEL AI RACE NGHIÊN CỨU CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH TẠI VIỆT NAM	TD589 Lần ban hành: 1
---	---	--------------------------

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.

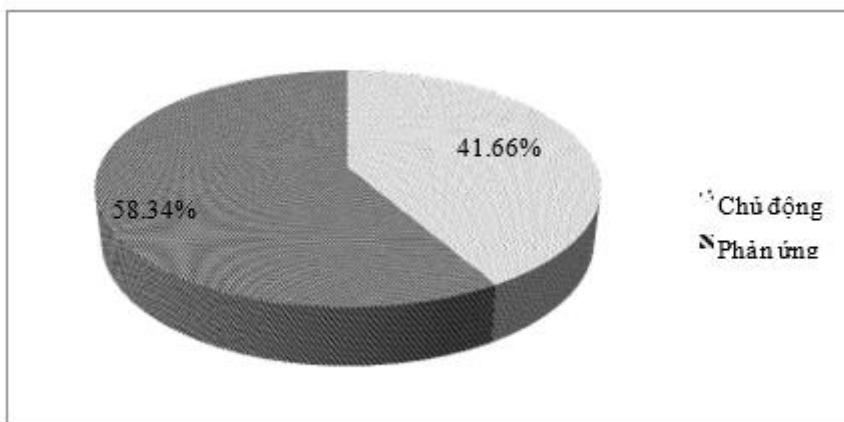
2.2 Tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm Việt Nam

2.2.1 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:

	VIETTEL AI RACE	TD589
	NGHIÊN CỨU CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH TẠI VIỆT NAM	Lần ban hành: 1

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		Ôn 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

	VIETTEL AI RACE	TD589
	NGHIÊN CỨU CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH TẠI VIỆT NAM	Lần ban hành: 1

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		Ôn 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		Ôn 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,

	VIETTEL AI RACE	TD589
	NGHIÊN CỨU CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH TẠI VIỆT NAM	Lần ban hành: 1

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		Ôn 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		Ôn 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.

3. 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

3.1 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.

	VIETTEL AI RACE NGHIÊN CỨU CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH TẠI VIỆT NAM	TD589
		Lần ban hành: 1

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

3.2 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 $0,5 < \text{KMO} < 1$, 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					

	VIETTEL AI RACE NGHIÊN CỨU CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH TẠI VIỆT NAM	TD589
		Lần ban hành: 1

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 $0,5 < \text{KMO} < 1$, 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.

	VIETTEL AI RACE NGHIÊN CỨU CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH TẠI VIỆT NAM	TD589 Lần ban hành: 1
---	---	--------------------------

3.3 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.

3.4 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 công 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.

	VIETTEL AI RACE	TD589
	NGHIÊN CỨU CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH TẠI VIỆT NAM	Lần ban hành: 1

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

3.5 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.

	VIETTEL AI RACE	TD589
	NGHIÊN CỨU CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH TẠI VIỆT NAM	Lần ban hành: 1

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	4,208	1	4,208	8,557	0,004a
Hồi quy	61,468	125	0,492		
Phản dư	65,676	126			
Tổng					
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		Beta	T	Sig.
	B	Sai số chuẩn			
1	(Constant)	2,648	0,421	6,286	0,000
	LC	0,338	0,116	0,253	2,925
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

	VIETTEL AI RACE	TD589
	Nghiên cứu chiến lược cạnh tranh tại Việt Nam	Lần ban hành: 1

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

	VIETTEL AI RACE	TD589
	NGHIÊN CỨU CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH TẠI VIỆT NAM	Lần ban hành: 1

20,182 chỉ ra rằng mô hình này là đáng kể. Điều này đã được khẳng định vì phuong 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 Phần dư Tổng	8,785 53,977 62,763	1 124 125	8,785 0,435	20,182	,000b
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		Beta	T	Sig.
	B	Sai số chuẩn			
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

	VIETTEL AI RACE	TD589
	NGHIÊN CỨU CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH TẠI VIỆT NAM	Lần ban hành: 1

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
	Phản 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

	VIETTEL AI RACE	TD589
	NGHIÊN CỨU CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH TẠI VIỆT NAM	Lần ban hành: 1

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		Beta	T	Sig.
	B	Sai số chuẩn			
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 bao 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

	VIETTEL AI RACE	TD589
	NGHIÊN CỨU CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH TẠI VIỆT NAM	Lần ban hành: 1

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	,000a
	Phản 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			
1	(Constant)	1,880	0,500	3,761	0,000
	LC	0,044	0,135		
	DS	0,412	0,150		
	FS	0,075	0,123		

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

	VIETTEL AI RACE	TD004
	HƯỚNG DẪN KHAI BÁO QOS CHO THIẾT BỊ TRUYỀN DẪN VIBA	Lần ban hành: 1

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