

**BỘ XÂY DỰNG**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ GIAO THÔNG VẬN TẢI**

---



**PHẠM THỊ OANH**

**NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC  
CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP GIÀY DÉP VIỆT NAM**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ**

**Hà Nội - Năm 2026**

**BỘ XÂY DỰNG**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ GIAO THÔNG VẬN TẢI**

---



**PHẠM THỊ OANH**

**NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC  
CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP GIÀY DÉP VIỆT NAM**

**NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ**

**MÃ SỐ: 9310110**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ**

**Người hướng dẫn khoa học:**

**1. PGS.TS. Trần Thế Tuân**

**2. TS. Lục Thị Thu Hường**

**Hà Nội - Năm 2026**

## MỤC LỤC

<b>MỤC LỤC</b> .....	<b>i</b>
<b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT</b> .....	<b>v</b>
<b>DANH MỤC BẢNG</b> .....	<b>viii</b>
<b>DANH MỤC HÌNH</b> .....	<b>ix</b>
<b>MỞ ĐẦU</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu</b> .....	<b>3</b>
<b>3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu</b> .....	<b>4</b>
<b>4. Phương pháp tiếp cận và thu thập dữ liệu của Luận án</b> .....	<b>5</b>
<b>5. Những đóng góp mới của Luận án</b> .....	<b>7</b>
<b>6. Kết cấu của Luận án</b> .....	<b>8</b>
<b>CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1. Những nghiên cứu về năng lực cạnh tranh</b> .....	<b>9</b>
1.1.1. Các nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp .....	<b>9</b>
1.1.2. Các nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của doanh nghiệp .	<b>14</b>
<b>1.2. Các nghiên cứu về tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp</b> .....	<b>20</b>
<b>1.3. Các nghiên cứu về doanh nghiệp ngành giày dép Việt Nam</b> .....	<b>22</b>
<b>1.4. Đánh giá tổng quan nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu</b> .....	<b>26</b>
<b>1.5. Quy trình nghiên cứu của Luận án</b> .....	<b>28</b>
<b>TIỂU KẾT CHƯƠNG 1</b> .....	<b>31</b>
<b>CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP</b> .....	<b>32</b>
<b>2.1. Những vấn đề chung về năng lực cạnh tranh và các cấp độ cạnh tranh</b> .....	<b>32</b>
2.1.1. Các khái niệm cơ bản liên quan .....	<b>32</b>
2.1.2. Cấp độ của năng lực cạnh tranh .....	<b>39</b>

<b>2.2. Các bộ phận cấu thành năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp .....</b>	<b>43</b>
2.2.1. Năng lực sản phẩm.....	43
2.2.2. Năng lực marketing và logistics.....	44
2.2.3. Năng lực tài chính và công nghệ.....	46
2.2.4. Năng lực nhân lực và quản lý, tổ chức .....	47
<b>2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp ...</b>	<b>49</b>
2.3.1. Điều kiện về yếu tố đầu vào.....	49
2.3.2. Điều kiện nhu cầu và thị trường.....	51
2.3.3. Điều kiện ngành cung ứng và hỗ trợ.....	53
2.3.4. Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành.....	54
2.3.5. Vai trò của Chính phủ và các chính sách hỗ trợ .....	56
<b>2.4. Kinh nghiệm quốc tế và bài học đối với Việt Nam .....</b>	<b>58</b>
2.4.1. Kinh nghiệm quốc tế.....	58
2.4.2. Bài học đối với Việt Nam .....	59
<b>TIỂU KẾT CHƯƠNG 2 .....</b>	<b>61</b>
<b>CHƯƠNG 3. MÔ HÌNH VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....</b>	<b>62</b>
<b>3.1. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu .....</b>	<b>62</b>
3.1.1. Mô hình nghiên cứu .....	62
3.1.2. Giả thuyết nghiên cứu.....	70
<b>3.2. Phương pháp nghiên cứu.....</b>	<b>72</b>
3.2.1. Phương pháp nghiên cứu định tính .....	72
3.2.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng.....	76
<b>3.3. Phương pháp thu thập dữ liệu khảo sát.....</b>	<b>77</b>
3.3.1. Xây dựng thang đo và bảng hỏi .....	77
3.3.2. Lựa chọn mẫu nghiên cứu.....	81
<b>TIỂU KẾT CHƯƠNG 3 .....</b>	<b>84</b>
<b>CHƯƠNG 4. THỰC TRẠNG CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP GIÀY DÉP VIỆT NAM .....</b>	<b>85</b>
<b>4.1. Thực trạng ngành giày dép tại Việt Nam.....</b>	<b>85</b>

4.1.1. Nguồn cung các sản phẩm giày dép.....	85
4.1.2. Thị trường sản phẩm giày dép Việt Nam.....	89
<b>4.2. Thực trạng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép Việt Nam</b> .....	<b>96</b>
4.2.1. Năng lực cạnh tranh sản phẩm.....	96
4.2.2. Năng lực marketing và logistics của doanh nghiệp .....	102
4.2.3. Năng lực tài chính và công nghệ.....	104
4.2.4. Nguồn nhân lực và công tác quản lý, tổ chức.....	106
<b>4.3. Kết quả phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của</b> <b>doanh nghiệp giày dép Việt Nam.....</b>	<b>109</b>
4.3.1. Thống kê mô tả .....	109
4.3.2. Kiểm định thang đo (Cronbach's Alpha).....	115
4.3.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA).....	119
4.3.4. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) .....	123
4.3.5. Kiểm định mô hình cấu trúc SEM .....	127
4.3.6. Đánh giá chung kết quả phân tích.....	133
<b>TIÊU KẾT CHƯƠNG 4 .....</b>	<b>138</b>
<b>CHƯƠNG 5: GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH</b> <b>TRANH CỦA DOANH NGHIỆP GIÀY DÉP VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2030,</b> <b>TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2035.....</b>	<b>139</b>
<b>5.1. Bối cảnh, quan điểm và mục tiêu về nâng cao năng lực cạnh tranh của</b> <b>doanh nghiệp giày dép Việt Nam tầm nhìn đến năm 2035 .....</b>	<b>139</b>
5.1.1. Bối cảnh ngành giày dép trong nước và quốc tế.....	139
5.1.2. Quan điểm phát triển và định hướng nâng cao năng lực cạnh tranh.....	140
5.1.3. Mục tiêu nâng cao năng lực cạnh tranh đến năm 2030, tầm nhìn năm 2035 .....	142
<b>5.2. Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép Việt</b> <b>Nam.....</b>	<b>143</b>
5.2.1. Hàm ý chính sách từ yếu tố Cung ứng và hỗ trợ .....	143
5.2.2. Hàm ý chính sách từ yếu tố Đầu vào .....	145
5.2.3. Hàm ý chính sách từ yếu tố Nhu cầu và thị trường .....	147

5.2.4. Hàm ý chính sách từ yếu tố Chính phủ.....	148
5.2.5. Hàm ý chính sách từ yếu tố Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành .....	150
<b>5.3. Một số kiến nghị .....</b>	<b>152</b>
5.3.1. Hàm ý chính sách đối với Nhà nước.....	152
5.3.2. Hàm ý chính sách và giải pháp đối với Doanh nghiệp .....	153
5.3.3. Hàm ý chính sách và giải pháp đối với Hiệp hội ngành hàng .....	154
5.3.4. Hàm ý tổng hợp và định hướng thực thi .....	155
<b>TIỂU KẾT CHƯƠNG 5 .....</b>	<b>156</b>
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>157</b>
<b>DANH MỤC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN.....</b>	<b>158</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>159</b>
<b>PHỤ LỤC 01 .....</b>	<b>i</b>
<b>PHỤ LỤC 02 .....</b>	<b>vi</b>

## DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

### 1. Ký hiệu viết tắt tiếng Việt

STT	Từ viết tắt	Diễn giải
1.	CNHT	Công nghiệp hỗ trợ
2.	Cạnh tranh	Cạnh tranh
3.	DN	Doanh nghiệp
4.	GD	Giày dép
5.	Yếu tố	Yếu tố
6.	Kinh tế	Kinh tế
7.	HNKTQT	Hội nhập kinh tế quốc tế
8.	KHCN	Khoa học và công nghệ
9.	LTCT	Lợi thế cạnh tranh
10.	NCS	Nghiên cứu sinh
11.	NLCT	Năng lực cạnh tranh
12.	NK	Nhập khẩu
13.	QLNN	Quản lý nhà nước
14.	VN	Việt Nam
15.	XNK	Xuất nhập khẩu
16.	XK	Xuất khẩu

### 2. Ký hiệu viết tắt tiếng Anh

STT	Ký hiệu	Thuật ngữ tiếng Anh	Nghĩa tiếng Việt
1.	AMOS	Analysis of Moment Structures	Phần mềm phân tích SEM
2.	CFA	Confirmatory Yếu tố Analysis	Phân tích nhân tố khẳng định
3.	CFI	Cạnh tranhative Fit Index	Chỉ số so sánh độ phù hợp
4.	CM	Cutting - Making	Gia công một phần sản phẩm

<b>STT</b>	<b>Ký hiệu</b>	<b>Thuật ngữ tiếng Anh</b>	<b>Nghĩa tiếng Việt</b>
5.	CMT	Cut - Make - Trim	Gia công hoàn chỉnh
6.	COVID-19	COrona VIRus Disease -19	Dịch bệnh Coronavirus năm 2019
7.	CS3D	Corporate Sustainability Due Diligence	Thẩm định trách nhiệm bền vững của doanh nghiệp
8.	EFA	Exploratory Yếu tố Analysis	Phân tích nhân tố khám phá
9.	ERP	Enterprise Resource Planning	Hoạch định nguồn lực doanh nghiệp
10.	EU	European Union	Liên minh châu Âu
11.	EVFTA	EU - Vietnam Free Trade Agreement	Hiệp định thương mại tự do Việt Nam - EU
12.	FDI	Foreign Direct Investment	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
13.	GEAR	Global Environment for Accounting Research	Cơ sở dữ liệu môi trường kế toán toàn cầu
14.	GFI	Goodness of Fit Index	Chỉ số độ phù hợp
15.	ITC	International Trade Centre	Trung tâm Thương mại Quốc tế
16.	KMO	Kaiser-Meyer-Olkin	Chỉ số thích hợp phân tích nhân tố
17.	Lefaso	Vietnam Leather, Footwear and Handbag Association	Hiệp hội Da - Giày - Túi xách Việt Nam
18.	OBM	Original Brand Manufaktur	Tự sản xuất theo thương hiệu riêng mình
19.	ODM	Original Design Manufaktur	Thiết kế và sản xuất theo đơn đặt hàng
20.	OEM	Original Equipment Manufaktur	Sản xuất hoàn chỉnh theo đơn đặt hàng
21.	PCI	Provincial Competitiveness Index	Chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh

<b>STT</b>	<b>Ký hiệu</b>	<b>Thuật ngữ tiếng Anh</b>	<b>Nghĩa tiếng Việt</b>
22.	RBV	Resource-Based View	Quan điểm dựa trên nguồn lực
23.	RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	Độ lệch bình phương trung bình căn bậc hai
24.	SEM	Structural Equation Modeling	Mô hình cấu trúc tuyến tính
25.	SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	Phần mềm thống kê
26.	SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức
27.	TLI	Tucker–Lewis Index	Chỉ số Tucker–Lewis
28.	UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development	Hội nghị Liên Hợp Quốc về Thương mại và Phát triển
29.	UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	Tổ chức Phát triển Công nghiệp Liên Hợp Quốc
30.	VCCI	Vietnam Chamber of Commerce and Industry	Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam
31.	VIF	Variance Inflation Yếu tố	Hệ số phóng đại phương sai
32.	VNCI	Vietnam Competitiveness Index	Chỉ số năng lực cạnh tranh Việt Nam
33.	WTO	World Trade Organization	Tổ chức Thương mại Thế giới
34.	SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities và Threats	Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức

## DANH MỤC BẢNG

<b>Bảng 4.1. Tỷ trọng Xuất khẩu của DN FDI giai đoạn 2016 - 2025 .....</b>	<b>93</b>
<b>Bảng 4.2. Xếp hạng xuất khẩu GDVN giai đoạn 2016 - 2025 .....</b>	<b>100</b>
<b>Bảng 4.3. Tỷ trọng Xuất khẩu giày dép của DN FDI giai đoạn 2016 - 2025 ...</b>	<b>100</b>
<b>Bảng 4.4. Năng suất lao động giữa khối DN FDI &amp; DN nội địa trong ngành GDVN giai đoạn 2016 - 2025 .....</b>	<b>108</b>
<b>Bảng 4.5. Kết quả thống kê mô tả mẫu khảo sát.....</b>	<b>110</b>
<b>Bảng 4.6. Thống kê mô tả các biến quan sát trong thang đo .....</b>	<b>113</b>
<b>Bảng 4.7. Kết quả kiểm tra độ tin cậy Cronbach's Alpha .....</b>	<b>116</b>
<b>Bảng 4.8. Kết quả kiểm định KMO và Bartlett.....</b>	<b>119</b>
<b>Bảng 4.9. Kết quả tổng phương sai trích .....</b>	<b>120</b>
<b>Bảng 4.10. Ma trận xoay nhân tố EFA.....</b>	<b>121</b>
<b>Bảng 4.11. Kết quả đánh giá độ phù hợp của mô hình CFA .....</b>	<b>125</b>
<b>Bảng 4.12. Kết quả đánh giá giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo..</b>	<b>126</b>
<b>Bảng 4.13. Kết quả đánh giá độ phù hợp của mô hình SEM .....</b>	<b>128</b>
<b>Bảng 4.14. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu .....</b>	<b>130</b>
<b>Bảng 4.15. Kết quả đánh giá hệ số R<sup>2</sup> của mô hình.....</b>	<b>132</b>

**DANH MỤC HÌNH**

<b>Hình 1.1. Quy trình nghiên cứu của Luận án.....</b>	<b>28</b>
<b>Hình 3.1: Mô hình Năm lực lượng cạnh tranh của Porter.....</b>	<b>65</b>
<b>Hình 3.2: Mô hình năng lực cạnh tranh kim cương của Porter .....</b>	<b>67</b>
<b>Hình 3.3: Các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN giày dép Việt Nam .....</b>	<b>70</b>
<b>Hình 4.1. Cơ cấu thị trường xuất khẩu ngành GDVN .....</b>	<b>92</b>
<b>Hình 4.2. Kim ngạch Xuất khẩu GDVN giai đoạn 2016 - 2025 .....</b>	<b>93</b>
<b>Hình 4.3: Phân tích nhân tố khẳng định CFA.....</b>	<b>124</b>
<b>Hình 4.4: Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM.....</b>	<b>129</b>

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Năng lực cạnh tranh (NLCT) của doanh nghiệp (DN) được xem là yếu tố cốt lõi quyết định hiệu quả hoạt động cũng như khả năng duy trì và nâng cao vị thế của DN trên thị trường. NLCT không chỉ phản ánh khả năng duy trì lợi thế hiện có mà còn là nền tảng để DN mở rộng quy mô và phát triển bền vững. Các nghiên cứu trước đây đã đưa ra nhiều cách tiếp cận khác nhau về NLCT, từ lợi thế cạnh tranh (LTCT) đến mô hình chuỗi giá trị toàn cầu. Tuy nhiên, việc vận dụng các lý thuyết này vào từng ngành cụ thể vẫn còn những khoảng trống. Đặc biệt, đối với ngành giày dép Việt Nam (GDVN) là một ngành xuất khẩu chủ lực nhưng còn phụ thuộc nhiều vào nguyên phụ liệu nhập khẩu và mô hình gia công. Vì vậy, việc nghiên cứu sâu về NLCT là cần thiết để làm rõ các yếu tố tác động, từ đó đề xuất giải pháp nâng cao NLCT trong bối cảnh HNKTQT.

Trong giai đoạn 2016-2025, ngành GDVN đã có sự phát triển mạnh mẽ cả về quy mô và vị thế trên thị trường quốc tế. Kim ngạch xuất khẩu của ngành tăng từ khoảng 13 tỷ USD năm 2016 [12] lên 16,024 tỷ USD năm 2020 [16], đạt 20,180 tỷ USD năm 2023 [19] và tiếp tục phục hồi lên 22,871 tỷ USD năm 2024 [20], ước đạt 24,204 tỷ USD năm 2025 [40]. Sự tăng trưởng này khẳng định vai trò quan trọng của ngành giày dép trong cơ cấu xuất khẩu và đóng góp tích cực vào tăng trưởng kinh tế (kinh tế), tạo việc làm và thu hút đầu tư nước ngoài. Đồng thời, Việt Nam đã vươn lên trở thành một trong những trung tâm sản xuất và xuất khẩu GD lớn trên thế giới, giữ vị trí thứ hai toàn cầu sau Trung Quốc.

Tuy nhiên, cùng với sự tăng trưởng về quy mô là những hạn chế mang tính cơ cấu của ngành. Trước hết, sự phụ thuộc lớn vào khu vực DN có vốn đầu tư nước ngoài (FDI), với tỷ trọng chiếm khoảng 70-80% kim ngạch xuất khẩu [180], cho thấy NLCT nội sinh của DN nội địa còn hạn chế. Phần lớn DN nội địa vẫn tham gia ở khâu gia công (OEM), chưa chuyển dịch mạnh sang các khâu có giá trị gia tăng cao hơn như thiết kế (ODM) hay xây dựng thương hiệu (OBM). Bên cạnh đó, mức độ nội địa hóa nguyên phụ liệu còn thấp, phụ thuộc vào nhập khẩu, làm gia tăng chi phí sản xuất và rủi ro trong bối cảnh gián đoạn chuỗi cung ứng toàn cầu. Ngoài ra, sự chênh lệch về trình độ công nghệ, năng lực quản trị và khả năng đổi mới giữa DN có vốn đầu tư nước ngoài và DN nội địa vẫn còn khá lớn, ảnh hưởng trực tiếp đến NLCT của các DN GDVN.

Trong bối cảnh HNKTQT ngày càng sâu rộng, ngành GDVN đang phải đối mặt với những thách thức mới mang tính hệ thống. Các hiệp định thương mại tự do thế hệ mới như EVFTA không chỉ mở rộng cơ hội thị trường mà còn đặt ra yêu cầu cao hơn về tiêu chuẩn môi trường, lao động và truy xuất nguồn gốc. Đồng thời, xu hướng tái cấu trúc chuỗi cung ứng toàn cầu, chuyển dịch sản xuất và sự gia tăng cạnh tranh từ các quốc gia như Indonesia, Ấn Độ, Bangladesh đang làm gia tăng áp lực cạnh tranh đối với DN GDVN. Bên cạnh đó, các xu hướng mới như chuyển đổi số, sản xuất xanh và phát triển bền vững đang trở thành những tiêu chí quan trọng quyết định khả năng tham gia và nâng cấp vị trí của DN trong chuỗi giá trị toàn cầu.

Về phương diện lý luận, mặc dù đã có nhiều công trình nghiên cứu về NLCT của doanh nghiệp, song các hướng tiếp cận còn phân tán và thiếu tính tích hợp. Cụ thể, mô hình Kim cương của Porter (1990) nhấn mạnh vai trò của các yếu tố môi trường ngành như điều kiện đầu vào, cầu thị trường và ngành hỗ trợ [133]; trong khi đó, lý thuyết dựa trên nguồn lực của Barney (1991), lại tập trung vào các nguồn lực nội tại tạo LTCT bền vững [6]. Tiếp cận năng lực động của Teece cộng sự (1997), bổ sung góc nhìn về khả năng thích ứng và tái cấu trúc nguồn lực trong môi trường biến động [152]. Tuy nhiên, các nghiên cứu này phần lớn được phát triển độc lập, chưa làm rõ đầy đủ mối quan hệ tương tác giữa các yếu tố nội lực và ngoại lực trong một mô hình tổng thể.

Bên cạnh đó, các nghiên cứu thực nghiệm hiện nay chủ yếu tập trung vào từng nhóm yếu tố riêng biệt hoặc trong bối cảnh các nền kinh tế phát triển, trong khi các nghiên cứu định lượng tích hợp, đặc biệt sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) của Hair cộng sự (2019), để kiểm định đồng thời nhiều yếu tố ảnh hưởng đến NLCT trong các ngành cụ thể tại các nền kinh tế đang phát triển còn khá hạn chế [64]. Do đó, việc xây dựng một mô hình nghiên cứu tích hợp, kết hợp các cách tiếp cận lý thuyết và kiểm định trong bối cảnh ngành GDVN là cần thiết nhằm bổ sung khoảng trống lý luận và nâng cao giá trị ứng dụng của nghiên cứu.

Từ những phân tích trên có thể nhận thấy rằng, mặc dù ngành GDVN đã đạt được tốc độ tăng trưởng đáng kể về quy mô, nhưng NLCT nội tại của các DN vẫn chưa tương xứng, trong khi môi trường cạnh tranh ngày càng gia tăng về mức độ và yêu cầu khắt khe. Vì vậy, việc nghiên cứu một cách hệ thống các yếu tố tác động đến NLCT của DN GDVN là rất cần thiết nhằm làm rõ cơ chế ảnh hưởng của các yếu tố này. Đồng thời, kết quả nghiên cứu sẽ cung cấp cơ sở khoa học và thực tiễn cho việc đề xuất các giải pháp nâng cao NLCT của DN GDVN trong bối cảnh HNKTQT và

phát triển bền vững đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035, phù hợp với định hướng của Chiến lược phát triển ngành GDVN [33].

Từ những phân tích trên việc lựa chọn đề tài: “*Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép Việt Nam*” làm đề tài luận án tiến sĩ ngành Quản lý kinh tế vừa mang ý nghĩa lý luận và thực tiễn sâu sắc.

## **2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu**

### **\* Mục tiêu nghiên cứu**

#### *- Mục tiêu tổng quát:*

Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GD, đánh giá những thành công, hạn chế và những nguyên nhân của nó, qua đó đề xuất bộ giải pháp và khuyến nghị nhằm nâng cao NLCT, góp phần giúp DN GDVN nâng cao NLCT và phát triển vững trong bối cảnh hiện nay, giai đoạn đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035.

#### *- Mục tiêu cụ thể:*

+ Làm rõ nội hàm về NLCT của DN GDVN trong bối cảnh hội nhập theo cách tiếp cận tích hợp kết quả cạnh tranh và năng lực nền tảng, đồng thời xác định và luận giải có hệ thống các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT theo hai chiều nội lực (năng lực sản phẩm, tài chính và đổi mới công nghệ, marketing và logistics, nguồn nhân lực và quản trị, tổ chức,...) và ngoại lực (điều kiện đầu vào, thị trường và nhu cầu, cung ứng và điều kiện hỗ trợ ngành, chiến lược, cơ cấu và cạnh tranh ngành, vai trò của Chính phủ và chính sách hỗ trợ, ...).

+ Xây dựng mô hình nghiên cứu và thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT DN GDVN; đề xuất các giả thuyết nghiên cứu và khung phân tích phù hợp với bối cảnh ngành DG VN.

+ Đánh giá thực trạng NLCT DN GDVN giai đoạn 2016-2025 theo các khía cạnh chủ yếu (hiệu quả hoạt động, vị thế thị trường, năng lực nền tảng), làm rõ xu hướng biến động và các điểm nghẽn cốt lõi.

+ Xác định mức độ tác động và kiểm định mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng và NLCT (xác định mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đến NLCT của DN GDVN), từ đó chỉ ra mức độ tác động và hàm ý quản trị.

+ Đề xuất hệ giải pháp và khuyến nghị chính sách theo định hướng khả thi, có trọng tâm và có lộ trình cho giai đoạn 2026 - 2030, tầm nhìn 2035; trong đó phân tách rõ nhóm giải pháp cho DN và nhóm khuyến nghị cho cơ quan quản lý/hiệp hội/ngành.

**\* *Nhiệm vụ nghiên cứu***

- *Thứ nhất*, hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về NLCT của doanh nghiệp, trên cơ sở đó xây dựng mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN.

- *Thứ hai*, phân tích và đánh giá thực trạng NLCT của các DN GDVN trong giai đoạn 2016 - 2025.

- *Thứ ba*, trên cơ sở kết quả nghiên cứu lý luận và thực tiễn, đề xuất các giải pháp và khuyến nghị chính sách quản lý kinh tế, qua đó hỗ trợ các DN ngành giày dép nâng cao NLCT của mình, đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam ngày càng hội nhập và tầm nhìn đến năm 2035.

**3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

**\* *Đối tượng nghiên cứu***

Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN sản xuất và xuất khẩu GDVN.

**\* *Phạm vi nghiên cứu***

*- Về nội dung*

Nhằm đáp ứng được những yêu cầu của thị trường hiện nay, đòi hỏi ngành GDVN cần nâng cao LTCT trên thị trường quốc tế, do đó nghiên cứu tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của doanh nghiệp giày dép Việt Nam, cụ thể như sau:

+ Phân tích thực trạng các bộ phận cấu thành NLCT của doanh nghiệp giày dép Việt Nam, trong đó tập trung làm rõ từng nhóm năng lực chủ yếu, bao gồm năng lực sản phẩm; năng lực marketing và logistics; năng lực tài chính và đổi mới công nghệ; cũng như năng lực nguồn nhân lực và quản lý, tổ chức.

+ Phân tích thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT, bao gồm các điều kiện về yếu tố đầu vào, nhu cầu và thị trường, điều kiện ngành cung ứng và hỗ trợ, chiến lược, cơ cấu và cạnh tranh ngành, vai trò của chính phủ và các chính sách hỗ trợ.

Trên cơ sở các phân tích nói trên, đề xuất một số giải pháp có cơ sở khoa học và có khả thi trong thực tiễn nhằm nâng cao NLCT của doanh nghiệp giày dép Việt Nam. Do đó, việc nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT trong luận án sẽ tập trung làm rõ ba nội dung chính:

(1) Các bộ phận cấu thành NLCT của doanh nghiệp giày dép;

- (2) Các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của doanh nghiệp giày dép;
- (3) Các tiêu chí đánh giá NLCT của doanh nghiệp giày dép Việt Nam.

*- Về không gian*

Nghiên cứu tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN sản xuất giày dép tại Việt Nam và kinh nghiệm quốc tế.

*- Về thời gian*

- + Số liệu thứ cấp được thu thập từ giai đoạn 2016 - 2025.
- + Số liệu sơ cấp được thu thập trong năm 2024 và năm 2025.

#### **4. Phương pháp tiếp cận và thu thập dữ liệu của Luận án**

**\* Phương pháp tiếp cận của Luận án**

*- Tiếp cận hệ thống*

Trên cơ sở khung tiếp cận hệ thống, Luận án tiến hành thu thập dữ liệu định tính thông qua phỏng vấn sâu với chuyên gia và lãnh đạo DN, kết hợp khảo sát thực nghiệm trực tiếp tại các DN GD để thu thập dữ liệu định lượng về các chỉ tiêu tài chính, thị phần, năng suất lao động và các biến đo lường liên quan. Dữ liệu thu thập được xử lý bằng các phương pháp phân tích đa biến và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) nhằm kiểm định mức độ ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp của các yếu tố, đồng thời làm rõ cơ chế tương tác trong hệ thống.

Việc tiếp cận theo hệ thống cho phép xây dựng một mô hình nghiên cứu tổng thể, trong đó các yếu tố không tồn tại độc lập mà tác động qua lại lẫn nhau, cùng định hình NLCT của doanh nghiệp. Cách tiếp cận này đặc biệt hữu ích trong việc làm rõ cơ chế tác động và mối quan hệ giữa các nhóm yếu tố trong việc tạo lập và duy trì LTCT của DN GD trong bối cảnh HNKTQT.

*- Tiếp cận quản lý kinh tế*

Tiếp cận theo hướng quản lý kinh tế dựa trên phương pháp hệ thống nhằm phân tích NLCT của DN GDVN một cách toàn diện và đầy đủ, có thể thấy rằng NLCT được xem là kết quả của sự tương tác giữa các yếu tố nội lực và ngoại lực. Việc tiếp cận dưới khía cạnh quản lý kinh tế trong các DN cụ thể là các DN sản xuất GD, xuất khẩu GD tại VN, trong phạm vi phân tích của luận án tập trung vào các quyết định về kinh tế của các nhà quản trị trong doanh nghiệp: như cơ cấu chi phí và doanh thu, năng lực đầu tư công nghệ, cấu trúc vốn, hiệu suất sản xuất (năng suất lao động), chính sách nhân sự, chiến lược marketing và khả năng tham gia chuỗi giá trị toàn cầu.

Ngoài ra, nghiên cứu xem xét ảnh hưởng của các yếu tố môi trường vĩ mô có tính quản lý kinh tế như chính sách thương mại, chi phí đầu vào và cơ sở hạ tầng logistics đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

**\* Phương pháp thu thập dữ liệu**

*- Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp*

Trong khuôn khổ nghiên cứu, dữ liệu thứ cấp giữ vai trò nền tảng, làm cơ sở cho việc hình thành khung lý thuyết và phân tích thực tiễn về NLCT của doanh nghiệp giày dép Việt Nam. Dữ liệu này được thu thập từ 2 nhóm chính: (1) dữ liệu lý luận và (2) dữ liệu thực tiễn.

Luận án định hướng nghiên cứu và hệ thống hóa các cơ sở lý thuyết về NLCT và các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của doanh nghiệp giày dép Việt Nam trong bối cảnh kinh tế VN hiện nay. Trọng tâm nghiên cứu được kế thừa từ những tiếp cận, như: lý thuyết dựa trên nguồn lực, mô hình năng lực động, mô hình “Kim cương” của Porter, tiếp cận chuỗi giá trị, cùng với các lý thuyết hiện đại về phát triển bền vững và chuyển đổi số.

Dữ liệu thứ cấp trong Luận án được thu thập từ các nguồn, bao gồm: các báo cáo ngành, báo cáo chuyên đề và báo cáo chiến lược do các cơ quan quản lý nhà nước, tổ chức quốc tế và hiệp hội ngành nghề công bố, như: Bộ Công Thương, Cục Thống kê, Cục Hải quan, Cục Xuất nhập khẩu, Cục Xúc tiến thương mại, Lefaso và Viện Nghiên cứu Da giày,... Bên cạnh đó Luận án cũng sử dụng nguồn dữ liệu thứ cấp của các tổ chức quốc tế khác nhau.

Phương pháp phân tích bao gồm: tổng hợp tài liệu, thống kê mô tả và phân tích so sánh, qua đó làm rõ bối cảnh, xu hướng phát triển và các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của doanh nghiệp giày dép Việt Nam. Kết quả phân tích là cơ sở để hình thành mô hình nghiên cứu và đề xuất bộ giải pháp nâng cao NLCT của doanh nghiệp giày dép Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035.

*- Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp*

+ Đối tượng thu thập dữ liệu

Luận án thực hiện khảo sát các đối tượng, gồm: đội ngũ nhà quản lý tại các DN GD đang hoạt động tại Việt Nam và các chuyên gia đã và đang làm việc tại các cơ quan quản lý nhà nước (Bộ Công Thương, Cục Thống kê, Cục Hải quan, Cục Xuất nhập khẩu, Cục Xúc tiến thương mại, Cục Thống kê), các trường Đại học, Hiệp hội Da - Giày - Túi xách Việt Nam, Viện Nghiên cứu Da giày và các Viện nghiên cứu chuyên ngành liên quan.

#### + Phương pháp thu thập dữ liệu

Mẫu nghiên cứu được lựa chọn từ tổng thể khoảng 2.200 doanh nghiệp giày dép đang hoạt động tại Việt Nam, theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện có chủ đích, đồng thời kết hợp yếu tố phân tầng dựa trên khu vực địa lý, loại hình, quy mô DN và vai trò trong chuỗi cung ứng, nhằm đảm bảo tính đại diện của mẫu. Quy mô mẫu khảo sát dự kiến 385 phiếu và các phiếu đạt yêu cầu được sử dụng cho phân tích. Danh sách các doanh nghiệp dự kiến khảo sát và Phiếu khảo sát doanh nghiệp, đính kèm tại (*Phụ lục 2*).

Dữ liệu được thu thập thông qua hai phương pháp chính:

*Thứ nhất*, nghiên cứu thực hiện phỏng vấn sâu 20 chuyên gia trong lĩnh vực giày dép tại Việt Nam, bao gồm: cán bộ, quản lý ngành thuộc Bộ Công Thương, Lefaso, Cục Hải quan, Cục Thống kê và các Viện nghiên cứu liên quan đến giày dép, các nhà khoa học tại trường Đại học tại Việt Nam. Phương pháp này nhằm xác định các yếu tố cốt lõi ảnh hưởng đến NLCT của doanh nghiệp, đồng thời rà soát, hiệu chỉnh thang đo và hoàn thiện mô hình nghiên cứu. Danh sách chuyên gia và Phiếu phỏng vấn, đính kèm tại (*Phụ lục 1*).

*Thứ hai*, nghiên cứu tiến hành khảo sát lãnh đạo DN bằng Phiếu khảo sát để thu thập dữ liệu phục vụ kiểm định các giả thuyết. Phạm vi khảo sát được phân chia theo ba khu vực chính nhằm đảm bảo tính bao quát, bao gồm: khu vực phía Nam (Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai), khu vực phía Bắc (Hà Nội, Hải Phòng, Ninh Bình, Thanh Hóa, Hưng Yên) và khu vực miền Trung (Đà Nẵng, Quảng Nam).

## 5. Những đóng góp mới của Luận án

### \* Về mặt lý luận

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận và khung lý thuyết về NLCT của doanh nghiệp nói chung, đồng thời bổ sung và làm rõ lý luận về NLCT của doanh nghiệp giày dép tại Việt Nam.

- Phát triển mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT có tính hệ thống, đặc biệt NLCT của DN GDVN trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

- Làm rõ vai trò của hệ thống chính sách quản lý nhà nước có tác động đến NLCT của DN giày dép, đặc biệt những tác động từ môi trường kinh doanh ngoại sinh đến NLCT của doanh nghiệp giày dép Việt Nam

**\* Về mặt thực tiễn**

- Cung cấp luận cứ khoa học một cách có hệ thống về NLCT của DN giày dép Việt Nam.

- Phân tích thực trạng hoạt động của các DN GDVN trong giai đoạn 2016 - 2025 thông qua kết quả khảo sát, xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến NLCT của DN GDVN.

- Đề xuất các giải pháp có cơ sở khoa học và thực tiễn nhằm nâng cao NLCT của DN GDVN đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035.

- Cung cấp luận cứ khoa học cho các cơ quan quản lý nhà nước trong việc hoạch định các chính sách phát triển ngành GD qua đó điều chỉnh các chính sách quản lý nhà nước nhằm hỗ trợ DN ngành GD của VN theo hướng phát triển bền vững.

**6. Kết cấu của Luận án**

Luận án được kết cấu thành 5 chương chính, cụ thể như sau:

Chương 1. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến Luận án.

Chương 2. Cơ sở lý luận và kinh nghiệm quốc tế về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Chương 3. Mô hình và phương pháp nghiên cứu.

Chương 4. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép Việt Nam.

Chương 5: Giải pháp và kiến nghị nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035.

## CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

### 1.1. Những nghiên cứu về năng lực cạnh tranh

#### 1.1.1. Các nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Năng lực cạnh tranh (NLCT) là một khái niệm đa chiều, phản ánh khả năng của DN trong việc duy trì và gia tăng vị thế trên thị trường thông qua việc khai thác hiệu quả nguồn lực nội tại, đồng thời thích ứng kịp thời với các biến động của môi trường bên ngoài. Các nghiên cứu trong nước tập trung vào việc đánh giá thực trạng NLCT của DN VN, trong khi các nghiên cứu quốc tế thường nhấn mạnh khung lý thuyết và mô hình đo lường NLCT ở cấp độ DN, ngành và quốc gia.

Nguyễn Bách Khoa (2004) trong bài viết “*Phương pháp luận xác định NLCT và HNKTQT của DN*” cho rằng NLCT của DN là sự tích hợp các khả năng và nguồn lực nội tại nhằm duy trì và phát triển thị phần, lợi nhuận, đồng thời định vị các ưu thế cạnh tranh của sản phẩm của DN trong mối quan hệ với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp và tiềm tàng trên một thị trường mục tiêu xác định [88]. Theo đó, NLCT của DN gắn liền với các yếu tố như năng suất, chất lượng sản phẩm và LTCT trên thị trường. Đồng thời, NLCT của DN cũng được hình thành và quyết định một phần bởi NLCT của các sản phẩm do DN sản xuất và cung ứng.

Chu Thị Thảo (2021) trong nghiên cứu “*Giải pháp nâng cao NLCT của DN vừa và nhỏ khi VN tham gia các FTA*” cho rằng NLCT của DN VN được thể hiện ở khả năng thích ứng và tận dụng các cơ hội từ quá trình HNKTQT, đặc biệt trong bối cảnh VN tham gia ngày càng nhiều hiệp định thương mại tự do (FTA). Khi các rào cản thương mại dần được dỡ bỏ, DN VN có điều kiện mở rộng thị trường, tiếp cận công nghệ, nguồn vốn và phương thức quản trị hiện đại; tuy nhiên đồng thời cũng phải đối mặt với áp lực cạnh tranh ngày càng lớn từ các DN nước ngoài [153]. Theo cách tiếp cận này, NLCT của DN VN không chỉ được phản ánh qua khả năng duy trì và mở rộng thị phần trên thị trường trong nước và quốc tế, mà còn thể hiện ở năng lực đổi mới công nghệ, khả năng tiếp cận nguồn vốn, trình độ quản trị và mức độ hiểu biết, tận dụng các cam kết HNKTQT.

Lê Mạnh Hùng (2022) trong bài viết “*Nâng cao NLCT cho DN nhỏ và vừa ở VN*” cho rằng NLCT của DN thể hiện ở khả năng duy trì và phát triển hoạt động sản xuất, kinh doanh thông qua việc khai thác hiệu quả các nguồn lực, thích ứng linh hoạt với biến động thị trường và nâng cao vị thế trong cạnh tranh. Trên cơ sở phân tích

thực trạng NLCT của khu vực DN nhỏ và vừa tại VN, tác giả đề xuất cần triển khai các giải pháp đồng bộ, bao gồm tăng cường liên kết và hỗ trợ giữa các doanh nghiệp, phát huy vai trò của hiệp hội ngành nghề trong việc phản ánh kiến nghị và đề xuất chính sách, thúc đẩy hợp tác sản xuất và tiêu thụ, đồng thời chú trọng phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của DN [78].

Lương Đặng Dũng (2024) trong bài viết “*Nâng cao NLCT của các DN VN trong thời kỳ hội nhập*” cho rằng NLCT của DN được hiểu là khả năng tổng hợp của DN trong việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực để duy trì và nâng cao vị thế cạnh tranh trên thị trường, đặc biệt trong bối cảnh HNKTQT ngày càng sâu rộng. Theo cách tiếp cận này, NLCT của DN không chỉ thể hiện ở khả năng tạo ra sản phẩm có chất lượng và giá trị cao, mà còn gắn với năng lực đổi mới công nghệ, trình độ quản trị và mức độ tham gia vào các hoạt động hội nhập quốc tế. Kết quả nghiên cứu cho thấy, trong bối cảnh toàn cầu hóa, các DN VN vừa có cơ hội mở rộng thị trường, vừa phải đối mặt với áp lực cạnh tranh, đặc biệt là các yêu cầu về tiêu chuẩn kỹ thuật, chất lượng sản phẩm và năng lực quản trị [50]. Do đó, việc nâng cao NLCT đòi hỏi DN phải chú trọng đổi mới công nghệ, cải thiện hiệu quả quản trị và nâng cao khả năng thích ứng với môi trường cạnh tranh quốc tế. Nhận định này cũng được củng cố trong báo cáo đánh giá thực trạng NLCT của DN VN giai đoạn 2018-2022 của Cục Thông tin Khoa học và Công nghệ (Bộ Khoa học và Công nghệ), trong đó nhấn mạnh vai trò của nâng cao năng lực quản trị, phát triển công nghệ và chủ động thích ứng với quá trình HNKTQT [42].

Trần Thế Tuấn và Bùi Văn Viễn (2025), trong bài viết “*Các nhân tố ảnh hưởng đến NLCT của DN xuất khẩu nhỏ và vừa tại VN*”, Nghiên cứu này sử dụng dữ liệu từ 310 DN và các phương pháp định lượng (Cronbach’s Alpha, EFA, OLS) để xác định các nhân tố ảnh hưởng đến NLCT của DN xuất khẩu nhỏ và vừa tại Việt Nam. Kết quả cho thấy sáu yếu tố có tác động tích cực, nổi bật là tài chính, đổi mới công nghệ và năng lực quản lý, qua đó cung cấp bằng chứng thực nghiệm quan trọng cho việc nâng cao NLCT trong bối cảnh hội nhập [163].

Bui Van Vien và cộng sự (2025), trong bài viết “*Export Performance of Vietnamese Manuylieu toturing SMEs: A PLS-SEM Test of Resource-Based Determinants, Absorptive Capacity, and International Cạnh tranhetitiontrong*”, cho thấy hiệu quả xuất khẩu, là yếu tố quan trọng của NLCT của DN, chịu tác động tích cực từ các nguồn lực nội tại như chuyên đổi số, logistics, nguồn nhân lực, marketing và tài chính, trong đó ba yếu tố đầu giữ vai trò chủ đạo. Đồng thời, năng lực hấp thụ đóng vai trò trung gian

giúp chuyển hóa nguồn lực thành kết quả, còn cạnh tranh quốc tế điều tiết mức độ tác động, qua đó khẳng định NLCT phụ thuộc không chỉ vào nguồn lực mà còn vào khả năng học hỏi và thích ứng của DN [173].

Các nghiên cứu trên, cho thấy NLCT của DN chủ yếu được lý giải trên cơ sở khai thác hiệu quả các nguồn lực nội tại, gắn với năng suất, chất lượng sản phẩm và khả năng mở rộng thị phần trong bối cảnh hội nhập; đồng thời nhấn mạnh vai trò ngày càng quan trọng của đổi mới công nghệ, năng lực quản trị, khả năng thích ứng thị trường, cũng như việc tận dụng cơ hội từ các hiệp định thương mại tự do, liên kết DN và hoàn thiện thể chế. Các nghiên cứu này chủ yếu tiếp cận theo hướng nội sinh, chưa phản ánh các tác động của môi trường cạnh tranh. Vì vậy, cần mở rộng phân tích các nghiên cứu quốc tế về NLCT của DN nhằm hoàn thiện khung lý thuyết và làm rõ hơn vấn đề nghiên cứu:

Trước hết, lý thuyết nguồn lực cho rằng NLCT bền vững của DN bắt nguồn từ việc sở hữu và khai thác hiệu quả các nguồn lực có giá trị, khan hiếm, khó bắt chước và khó thay thế [175] và [6]. Theo quan điểm này, NLCT không chỉ phụ thuộc vào quy mô hay vị thế thị trường mà chủ yếu được quyết định bởi chất lượng và cấu trúc nguồn lực nội tại, bao gồm cả tài sản hữu hình và vô hình. Các nghiên cứu tiếp theo Grant (1996) và Collis & Montgomery (1995) đã mở rộng lý thuyết nguồn lực theo hướng nhấn mạnh vai trò của tri thức, năng lực tổ chức và khả năng phối hợp nguồn lực trong việc tạo ra giá trị [62] và [39].

Tuy nhiên, cách tiếp cận trên chủ yếu phản ánh trạng thái tĩnh của nguồn lực, chưa làm rõ khả năng thích ứng của DN trước những biến động nhanh của môi trường và thị trường. Từ hạn chế này, lý thuyết năng lực động của Teece và cộng sự, (1997) và Eisenhardt & Martin (2000), được phát triển nhằm làm rõ cách thức DN tái cấu trúc, tích hợp và đổi mới các nguồn lực để thích ứng với thay đổi của môi trường và thị trường [152] và [52]. Theo đó, NLCT không chỉ là kết quả của việc sở hữu nguồn lực mà còn là khả năng “tái cấu hình” nguồn lực một cách linh hoạt.

Ở góc nhìn khác, Sanchez, R., & Heene (2004), NLCT cho rằng mang tính động, được quyết định không chỉ bởi sở hữu nguồn lực mà chủ yếu bởi năng lực tổ chức, khai thác và chuyển hóa nguồn lực thành giá trị vượt trội; trong đó, “tổ hợp năng lực” và “cơ chế điều phối năng lực” là yếu tố then chốt giúp DN duy trì lợi thế dài hạn [143].

Nghiên cứu khác, tiếp cận theo lý thuyết năng lực động, Dinh Van Hoang và cộng sự (2025), trong bài viết “*Digital capabilities and cạnh tranhitive advantage in the context of technological uncertainty: evidence from emerging market SMEs*”, đã đặt NLCT của DN trong bối cảnh chuyển đổi số, cho thấy năng lực số không tác động trực tiếp trong mọi trường hợp mà chủ yếu thông qua các năng lực trung gian như thích ứng và đổi mới, đồng thời chịu sự điều tiết của bất định công nghệ, qua đó nhấn mạnh vai trò của cơ chế chuyển hóa và khả năng tái cấu trúc nguồn lực trong môi trường biến động [74].

Trên cơ sở Lý thuyết nguồn lực và Lý thuyết năng lực động, một số nghiên cứu thực nghiệm về NLCT của DN tại các nền kinh tế mới nổi, trong đó có VN thì xu hướng chuyển từ đo lường NLCT bằng một số chỉ tiêu đầu ra sang tiếp cận tích hợp “nguồn lực/năng lực - cơ chế - kết quả” như:

Nghiên cứu của Nguyen Thi Binh và cộng sự (2023) tiếp cận NLCT trong khuôn khổ chuỗi giá trị toàn cầu (GVC), cho thấy NLCT không chỉ phản ánh qua kết quả kinh doanh mà còn ở khả năng DN nâng cấp lên các khâu giá trị cao; trong đó, năng lực công nghệ đóng vai trò then chốt giúp DN tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị, qua đó khẳng định vai trò nền tảng của nguồn lực và năng lực động trong nâng cao vị thế cạnh tranh [11].

Bên cạnh các tiếp cận dựa trên số hóa và đổi mới, một hướng nghiên cứu khác tiếp cận NLCT từ góc độ định hướng thị trường. Nguyễn Thị Trà My và cộng sự (2024), cho rằng định hướng thị trường là năng lực cốt lõi giúp DN nhận diện và đáp ứng nhu cầu khách hàng, theo dõi đối thủ và tăng cường phối hợp nội bộ trong triển khai chiến lược. Kết quả nghiên cứu thực nghiệm đối với DN nhỏ và vừa tại Huế cho thấy các thành tố như định hướng khách hàng, định hướng đối thủ và phối hợp liên chức năng đều tác động tích cực đến kết quả kinh doanh, qua đó khẳng định NLCT không chỉ phụ thuộc vào nguồn lực hữu hình mà còn gắn với năng lực xử lý thông tin thị trường và tổ chức thực thi chiến lược [112].

Một nghiên cứu khác, Vu Thi Thu Huong (2025) nhấn mạnh mối liên hệ giữa cạnh tranh ngành - đổi mới - NLCT, coi đổi mới là năng lực cốt lõi tạo lợi thế bền vững. Kết quả kiểm định tác động của cạnh tranh lên đổi mới sản phẩm trong khu vực DN sản xuất ở Việt Nam và chỉ ra rằng mối quan hệ này có thể phi tuyến (dạng chữ U ngược): cạnh tranh ở mức vừa phải khuyến khích DN đổi mới, nhưng cạnh tranh quá mức có thể làm suy giảm động lực và nguồn lực dành cho đổi mới. Phát hiện này hàm ý rằng NLCT của DN cần được lý giải trong tương tác giữa năng lực

nội tại và cấu trúc/cường độ cạnh tranh của ngành, thay vì chỉ quy về một nhóm yếu tố nội bộ DN [80].

Gần đây, nghiên cứu của Wann-Yih Wu và cộng sự (2026), tập trung vào câu hỏi DN ở thị trường mới nổi “chuyển hóa” nguồn lực nội tại thành NLCT như thế nào? Kết quả nghiên cứu cho thấy các nhóm năng lực không chỉ đơn thuần hỗ trợ mà còn giữ vai trò cơ chế trung gian cốt lõi, quyết định hiệu quả chuyển hóa nguồn lực thành lợi thế và kết quả cạnh tranh cụ thể của doanh nghiệp. Nói cách khác, năng lực chính là “cơ chế vận hành” giúp kích hoạt và khai thác giá trị của nguồn lực. Đồng thời, tác động giữa các loại năng lực không diễn ra theo quan hệ tuyến tính đơn giản, mà tồn tại sự tương tác, bổ sung và khuếch đại lẫn nhau, tạo nên hiệu ứng cộng hưởng và ảnh hưởng tổng hợp đến mức độ cạnh tranh của doanh nghiệp. Nghiên cứu này củng cố hàm ý lý thuyết quan trọng: NLCT không đơn giản là tổng của các nguồn lực đơn lẻ, mà là sản phẩm của sự phối hợp năng lực và cách DN tổ chức thực thi trong bối cảnh biến động [174].

Một số nghiên cứu gần đây đã xem xét vai trò của tuân thủ và trách nhiệm của DN trong bối cảnh các FTA thế hệ mới và tiêu chuẩn phát triển bền vững, tiêu biểu là các nghiên cứu: Dinh Thi Chien và cộng sự (2025), không chỉ góp phần thúc đẩy tiến trình tự do hóa thương mại mà còn đặt ra yêu cầu ngày càng cao đối với DN nâng cao trách nhiệm trong hoạt động kinh doanh, đặc biệt đối với những ngành sử dụng nhiều lao động như giày dép. Đồng thời, nghiên cứu cũng chỉ ra một số hạn chế trong quá trình triển khai, bao gồm sự chưa hoàn thiện của hệ thống chính sách, hạn chế trong khâu tổ chức thực hiện và gánh nặng chi phí tuân thủ [28]. Ở cấp vĩ mô, nghiên cứu của UNDP (2023) nhấn mạnh mối liên hệ chặt chẽ giữa tăng trưởng và năng lực cạnh tranh xuất khẩu, đồng thời cho thấy VN đã mở rộng tốt các nhóm hàng “động”, nhưng về dài hạn các ngành thâm dụng lao động sẽ đối mặt áp lực nếu không kịp thời nâng cấp năng lực [168]. Từ các nghiên cứu này, có thể thấy NLCT của DN xuất khẩu ngày càng phụ thuộc vào năng lực tuân thủ và chuẩn hóa hệ thống, cũng như khả năng quản trị rủi ro về xã hội và môi trường như một dạng năng lực và tài sản vô hình quan trọng.

Song song với lý thuyết nguồn lực, lý thuyết năng lực động, các lý thuyết cạnh tranh ngành của Porter (1980, 1990) tiếp cận NLCT từ góc độ môi trường bên ngoài, nhấn mạnh vai trò của cấu trúc ngành [133] và các yếu tố quốc gia [135]. Cách tiếp cận này giúp luận giải được sự khác biệt về NLCT giữa các DN trong cùng ngành cũng như giữa các quốc gia.

### ***1.1.2. Các nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của doanh nghiệp***

Trên cơ sở kế thừa các tiếp cận lý thuyết và các nghiên cứu thực chứng, có thể nhận thấy rằng vấn đề “*các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp*” đã được nghiên cứu tương đối phong phú theo nhiều hướng tiếp cận khác nhau, phản ánh sự phát triển đa chiều của tư duy khoa học trong lĩnh vực quản lý kinh tế. Tuy nhiên, các nghiên cứu này phân tán theo từng trường phái lý thuyết, từng nhóm yếu tố riêng lẻ và từng bối cảnh ngành nghề khác nhau, do đó cần được hệ thống hóa, phân tích và đánh giá một cách tổng hợp, có chọn lọc để làm rõ giá trị khoa học cũng như những khoảng trống nghiên cứu còn tồn tại.

#### ***- Các nghiên cứu về các yếu tố cấu thành (nội lực) của doanh nghiệp***

NLCT của DN ngày càng trở thành một chủ đề quan trọng trong quản lý kinh tế và quản trị các DN. Các yếu tố nội lực, bao gồm năng lực sản phẩm, năng lực marketing và logistics, năng lực tài chính và công nghệ, năng lực quản lý, tổ chức và nguồn nhân lực, đóng vai trò quyết định trong việc xác định vị thế cạnh tranh của DN trên thị trường. Các công trình nghiên cứu gần đây về các yếu tố nội lực ảnh hưởng đến NLCT của DN như:

*Trước hết, năng lực sản phẩm của DN là yếu tố quyết định khả năng tiêu thụ, tạo LTCT và nâng cao vị thế của DN trên thị trường.* Theo Porter (1985), chất lượng và chi phí sản phẩm là hai yếu tố cốt lõi của chiến lược cạnh tranh, trong đó DN cần lựa chọn giữa chiến lược chi phí thấp và khác biệt hóa sản phẩm [134]. Schwab (2019), trong Báo cáo NLCT toàn cầu nhấn mạnh vai trò của chất lượng sản phẩm và hiệu quả sản xuất như một trụ cột trong nâng cao sức cạnh tranh của DN [91]. Prahalad & Hamel (1990), đề cập đến khái niệm "năng lực cốt lõi", trong đó khả năng kiểm soát chất lượng và quy mô sản xuất là yếu tố giúp tạo ra giá trị vượt trội [136]. Nghiên cứu của Zhang và cộng sự (2011), cho rằng trong các DN sản xuất, NLCT sản phẩm phụ thuộc mạnh vào quy trình sản xuất tinh gọn, năng suất và khả năng tùy biến sản phẩm theo nhu cầu thị trường [185].

*Thứ hai, năng lực marketing và logistics của doanh nghiệp, được xem là một trong những trụ cột chiến lược của NLCT DN trong nền kinh tế thị trường hiện đại.* Kotler và Keller (2016), khẳng định năng lực marketing không chỉ giới hạn ở hoạt động bán hàng mà bao trùm toàn bộ quá trình từ nghiên cứu thị trường, phân khúc và định vị khách hàng mục tiêu đến xây dựng thương hiệu và quản trị quan hệ khách hàng. Theo đó, đây được xem là một yếu tố chiến lược của doanh nghiệp, thể hiện

qua khả năng nghiên cứu thị trường, định vị thương hiệu, tổ chức hệ thống phân phối và triển khai các hoạt động truyền thông [93]. Theo cách tiếp cận rộng hơn, Day (1994) cho rằng năng lực định hướng thị trường, đặc biệt là khả năng thấu hiểu khách hàng và đối thủ cạnh tranh, là cơ sở để DN tạo ra giá trị vượt trội. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng nhấn mạnh vai trò quan trọng của năng lực logistics và quản trị chuỗi cung ứng trong việc nâng cao khả năng phản ứng nhanh của DN trước những biến động của thị trường [45]. Christopher (2016), phân tích rằng chuỗi cung ứng và năng lực logistics là nhân tố quyết định tốc độ phản ứng của DN trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu hóa [37]. Trong khi đó, Mentzer và cộng sự (2004) khẳng định rằng logistics không còn đơn thuần là một hoạt động hỗ trợ mà đã trở thành nguồn tạo LTCT của DN. Điều này được thể hiện thông qua khả năng tối ưu hóa chi phí, nâng cao độ tin cậy trong giao hàng và cải thiện chất lượng dịch vụ khách hàng [110].

*Thứ ba, năng lực tài chính và công nghệ của DN* được xem là nền tảng đảm bảo tính bền vững của NLCT trong dài hạn. Theo Barney (1991), nguồn lực tài chính nếu được quản trị hiệu quả có thể trở thành lợi thế cạnh tranh chiến lược khi cho phép DN đầu tư vào các hoạt động tạo giá trị cao như R&D, mở rộng thị trường và đổi mới sản phẩm [6]. Phát triển theo hướng này, Teece và cộng sự (1997) nhấn mạnh vai trò của năng lực động, trong đó đổi mới công nghệ và khả năng thích ứng là yếu tố trung tâm giúp DN duy trì lợi thế trong môi trường cạnh tranh toàn cầu [152]. Các nghiên cứu gần đây của OECD (2025) cũng cho thấy các DN có năng lực đầu tư công nghệ và đổi mới sáng tạo thường đạt tốc độ tăng trưởng cao hơn và khả năng chiếm lĩnh thị trường tốt hơn [122]. Đồng thời, Lall (2001) chỉ ra rằng năng lực công nghệ có tính phân tầng rõ rệt, từ mức độ cơ bản đến sáng tạo, phản ánh trình độ phát triển khác nhau của NLCT DN [98].

*Thứ tư, nguồn nhân lực và năng lực quản trị, tổ chức* được xác định là yếu tố trung tâm trong việc khai thác và tích hợp các nguồn lực khác. Wright và McMahan (1992) cho rằng lợi thế cạnh tranh xuất phát từ việc DN sở hữu và quản trị hiệu quả nguồn nhân lực chất lượng cao, gắn kết và được quản lý bằng các chính sách phù hợp [181]. Ulrich (1997) bổ sung rằng năng lực lãnh đạo, văn hóa tổ chức và cấu trúc quản trị linh hoạt là các yếu tố then chốt giúp DN thích ứng với thay đổi [166]. Theo Boxall & Purcell (2003), quản lý nguồn nhân lực chiến lược giúp điều phối các hoạt động quản trị nhằm nâng cao hiệu quả vận hành và duy trì động lực nhân viên [22]. Còn theo Grant (1996), nhấn mạnh vai trò của khả năng tổ chức và tích hợp tri thức từ nguồn nhân lực là yếu tố then chốt giúp DN đổi mới và phát triển liên tục [62].

Từ các hướng tiếp cận trên cho thấy, các yếu tố nội lực của DN có thể được hệ thống hóa thành các nhóm chính: (i) năng lực sản phẩm (ii) năng lực marketing và logistics (iii) năng lực tài chính và công nghệ, và (iv) năng lực nguồn nhân lực và quản trị, tổ chức. Những yếu tố này không tồn tại độc lập mà có mối quan hệ tương tác chặt chẽ, cùng nhau tạo nên NLCT tổng thể của doanh nghiệp. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế cơ bản:

*Thứ nhất*, các nghiên cứu thường tiếp cận từng nhóm yếu tố riêng lẻ mà thiếu một khung phân tích tích hợp phản ánh mối quan hệ tương tác giữa các yếu tố nội lực.

*Thứ hai*, hệ thống thang đo NLCT chưa được chuẩn hóa và chưa phản ánh đầy đủ tính đa chiều của NLCT trong bối cảnh toàn cầu hóa.

*Thứ ba*, các nghiên cứu định lượng còn hạn chế, đặc biệt là trong việc kiểm định đồng thời nhiều yếu tố trong một mô hình tổng thể.

#### ***- Các nghiên cứu về yếu tố (ngoại lực) môi trường cạnh tranh***

Bên cạnh các yếu tố nội lực, nhiều nghiên cứu cũng chỉ ra rằng NLCT của DN chịu ảnh hưởng sâu sắc từ các yếu tố ngoại lực. Những yếu tố này bao gồm đầu vào sản xuất, thị trường và nhu cầu, chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành, cung ứng và điều kiện hỗ trợ của ngành, vai trò của Chính phủ và chính sách kinh tế. Các yếu tố này vừa tạo cơ hội, vừa đặt ra thách thức đối với hoạt động của DN và ngày càng được quan tâm trong các nghiên cứu gần đây. Các công trình nghiên cứu gần đây đã tập trung phân tích những yếu tố ngoại lực này và tác động của chúng đến NLCT của doanh nghiệp, chẳng hạn như:

*Trước hết*, yếu tố đầu vào của sản xuất không chỉ ảnh hưởng đến quá trình sản xuất mà còn quyết định đến sự thành công và phát triển bền vững của doanh nghiệp. Việc quản lý hiệu quả và tối ưu hóa các yếu tố này là rất cần thiết để nâng cao NLCT và đáp ứng nhu cầu của thị trường. Flynn và cộng sự (1995), cho rằng chất lượng nguyên vật liệu đầu vào tạo điều kiện cho các quy trình sản xuất diễn ra mượt mà và linh hoạt, từ đó tăng khả năng tổ chức thích ứng với thay đổi trong cầu thị trường và yêu cầu chất lượng [57]. Phạm Thị Hồng Hạnh (2025), tay nghề lao động, chi phí nhân công cạnh tranh và khả năng nội địa hóa nguyên phụ liệu là những yếu tố quyết định NLCT của DN GDVN [66]. Barney (1991), khẳng định rằng DN chỉ có thể đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững khi sở hữu nguồn lực có giá trị, hiếm, khó sao chép và khó thay thế [6]. Con người và năng lực đổi mới công nghệ, vốn là yếu tố cốt lõi thúc đẩy năng suất và duy trì NLCT trong ngành chế tạo [44]. Đồng thời, Tasevska

(2006) làm rõ vai trò chiến lược của ngành công nghiệp cung ứng, mối liên kết giữa nhà sản xuất và nhà cung cấp tạo ra hiệu ứng lan tỏa về tri thức, kỹ năng và đổi mới quy trình [151]. Một nền tảng tài chính ổn định không chỉ giúp DN duy trì hoạt động liên tục mà còn cung cấp khả năng đầu tư kịp thời vào công nghệ và đổi mới khi môi trường biến động, qua đó thúc đẩy năng lực phản ứng nhanh và hiệu quả [152] và [66].

*Thứ hai, thị trường và nhu cầu trong nước cũng như quốc tế* là yếu tố quan trọng phản ánh môi trường tiêu thụ sản phẩm và cơ hội phát triển của DN. Quy mô thị trường, xu hướng nhu cầu và khả năng tiếp cận các thị trường trong và ngoài nước không chỉ tạo động lực thúc đẩy DN nâng cao chất lượng sản phẩm, đổi mới công nghệ và cải thiện hiệu quả quản trị, mà còn góp phần mở rộng thị phần và NLCT của DN trong bối cảnh HNKQT. Theo Porter (1990), nhân mạnh rằng yêu cầu cao từ người tiêu dùng nội địa chính là “chất xúc tác” giúp DN phát triển năng lực vượt trội để cạnh tranh quốc tế, đồng thời điều kiện cầu và đặc điểm thị trường đóng vai trò là động lực thúc đẩy DN nâng cao NLCT. Cụ thể, những thị trường có yêu cầu cao về chất lượng, tiêu chuẩn kỹ thuật và đổi mới sản phẩm sẽ buộc DN phải cải tiến liên tục để đáp ứng, từ đó nâng NLCT trên thị trường quốc tế [135]. Nguyễn Thị Thu Hằng (2021) nghiên cứu về NLCT ngành dệt may VN cho thấy thị trường nội địa chưa được khai thác đúng mức, trong khi xuất khẩu lại phụ thuộc nhiều vào nguyên phụ liệu nhập khẩu [67]. Gereffi (2018) trong nghiên cứu về chuỗi giá trị toàn cầu ngành dệt may và điện tử đã chỉ ra rằng DN muốn nâng cao NLCT cần chuyển dịch từ OEM (gia công) sang ODM/OBM (tự thiết kế, xây dựng thương hiệu) [60]. Bối cảnh hội nhập, các hiệp định thương mại tự do thế hệ mới đã làm gia tăng đáng kể các yêu cầu về tiêu chuẩn môi trường, lao động và truy xuất nguồn gốc, tạo ra áp lực nhưng đồng thời cũng là cơ hội để DN nâng cấp NLCT [15].

*Thứ ba, cung ứng và điều kiện hỗ trợ của ngành* trong mạng lưới sản xuất được xem là yếu tố quan trọng trong việc định hình NLCT của DN trong bối cảnh toàn cầu. Humphrey và Schmitz (2002), việc tham gia vào chuỗi giá trị toàn cầu không chỉ giúp DN mở rộng thị trường mà còn tạo điều kiện tiếp cận công nghệ, tri thức và các chuẩn mực quản lý tiên tiến, từ đó thúc đẩy quá trình nâng cấp năng lực của DN trong các cụm sản xuất [76]. Các nghiên cứu gần đây tiếp tục củng cố quan điểm này, Sarker và cộng sự (2024), cho rằng NLCT của chuỗi cung ứng hiện đại được hình thành trên cơ sở sự kết hợp giữa đổi mới, hợp tác, ứng dụng công nghệ thông tin, tính linh hoạt và khả năng thích ứng của hệ thống [144]. Đồng thời, Kvetoň, V., & Horák (2024) mức độ tích hợp chuỗi cung ứng và hợp tác đổi mới trong mạng

lưới sản xuất toàn cầu có tác động đáng kể đến hiệu quả hoạt động và NLCT dài hạn của DN [95]. Bên cạnh đó, nghiên cứu về chuỗi giá trị toàn cầu của Yan Li, Xinxin Xia (2025), chỉ ra rằng việc tham gia sâu vào các mạng lưới này giúp DN tối ưu hóa nguồn lực, mở rộng thị trường và nâng cao khả năng chống chịu trước các biến động kinh tế [186]. Các bằng chứng thực nghiệm cũng cho thấy sự liên kết chặt chẽ giữa các chủ thể trong chuỗi cung ứng góp phần nâng cao hiệu quả vận hành, giảm chi phí và cải thiện chất lượng sản phẩm, qua đó gia tăng NLCT của DN. Cụ thể, Nguyen, T. D. Nguyen và cộng sự (2022), các hoạt động hợp tác trong chuỗi cung ứng như chia sẻ thông tin, đồng bộ mục tiêu và phối hợp nguồn lực có tác động tích cực rõ rệt đến hiệu quả hoạt động, góp phần giảm chi phí, nâng cao chất lượng sản phẩm và cải thiện NLCT tổng thể [115]. Các nghiên cứu trên đều nhấn mạnh sự phát triển của hệ sinh thái ngành, bao gồm công nghiệp hỗ trợ, logistics và các nhà cung cấp đầu vào có vai trò quyết định trong việc tạo lập NLCT thông qua giảm chi phí giao dịch, thúc đẩy đổi mới và gia tăng hiệu quả liên kết sản xuất.

*Thứ tư, chiến lược, cơ cấu và cạnh tranh ngành* được xem là một trong những trụ cột quan trọng, có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng tạo lập và duy trì LTCT. Cách tiếp cận này được hình thành nền tảng từ mô hình “Kim cương” của Porter, trong đó nhấn mạnh rằng cách thức DN được tổ chức, quản trị và cạnh tranh trong ngành có tác động quyết định đến hiệu quả hoạt động và vị thế cạnh tranh [135]. Grant (1990), cho rằng NLCT phụ thuộc vào khả năng chuyển hóa nguồn lực nội tại thành chiến lược hiệu quả, phù hợp với đặc thù từng ngành [61]. Barney (1991), cũng khẳng định rằng chiến lược DN đóng vai trò trong việc khai thác và phát triển các nguồn lực đặc thù nhằm tạo ra NLCT [6]. Ngoài ra, nghiên cứu của OECD (2021) chỉ ra rằng chiến lược cạnh tranh ngày càng gắn với đổi mới sáng tạo, chuyển đổi số và khả năng thích ứng thị trường, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động và NLCT dài hạn của DN [121]. Nickell (1996), cho rằng môi trường cạnh tranh khốc liệt có thể tạo động lực cho DN nâng cao hiệu quả sản xuất, đổi mới công nghệ và cải thiện chất lượng sản phẩm [117]. Tuy nhiên, vẫn tồn tại khoảng trống khi các nghiên cứu chủ yếu xem xét riêng lẻ, thiếu bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh ngành cụ thể như GDVN và chưa làm rõ vai trò của các yếu tố mới như chuyển đổi số, chuỗi giá trị toàn cầu.

*Thứ năm, vai trò của Chính phủ và chính sách kinh tế* được xác định là yếu tố nền tảng trong việc tạo lập điều kiện thuận lợi cho DN phát triển. Theo Ketels (2006), NLCT của DN chịu ảnh hưởng trực tiếp từ chất lượng các chính sách nền tảng như

phát triển hạ tầng, giáo dục và đào tạo và đổi mới sáng tạo. Các chính sách thu hút FDI, thúc đẩy công nghiệp hỗ trợ và cải thiện môi trường kinh doanh đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong việc nâng cao NLCT của DN [86]. Porter (1990), cho rằng Chính phủ được xem là yếu tố tác động gián tiếp nhưng có tính quyết định, thông qua việc định hình các điều kiện yếu tố đầu vào, kích thích nhu cầu thị trường, hỗ trợ phát triển các ngành liên quan và tạo lập môi trường cạnh tranh lành mạnh [135]. Bộ Công Thương (2022), cho rằng các hiệp định thương mại tự do thế hệ mới, trong đó có EVFTA, không chỉ hướng tới mục tiêu tự do hóa thương mại mà còn tích hợp ngày càng sâu các cam kết về lao động, môi trường và phát triển bền vững, làm thay đổi căn bản yêu cầu cạnh tranh đối với DN xuất khẩu [17]. Bộ Công Thương (2025), tiếp tục chỉ ra rằng Liên minh châu Âu đang nâng cao các tiêu chuẩn thông qua việc triển khai các cơ chế thẩm định trách nhiệm bền vững của DN (CS3D) và thẩm định tính bền vững của chuỗi cung ứng, qua đó làm gia tăng nghĩa vụ tuân thủ và tạo áp lực đáng kể đối với DN VN khi tiếp cận thị trường EU, đặc biệt trong việc đáp ứng các tiêu chuẩn cao về môi trường và lao động [20]. Rana và Kebewar (2014), chứng minh rằng tự do hóa thương mại và hội nhập kinh tế quốc tế có tác động tích cực đến dòng vốn FDI, là kênh quan trọng góp phần nâng cao NLCT của DN tại các quốc gia đang phát triển. Kết quả nghiên cứu cho thấy các hiệp định thương mại có mức độ cam kết sâu, có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đối với FDI, trong khi các hiệp định phạm vi hẹp không tạo ra tác động đáng kể; đồng thời, hiệu ứng này được củng cố mạnh hơn trong bối cảnh thể chế dân chủ cao, qua đó nhấn mạnh vai trò của độ sâu cam kết hội nhập và chất lượng thể chế trong việc nâng cao NLCT của DN [140]. Đồng thời, nhiều nghiên cứu và báo cáo chính thức gần đây nhấn mạnh cơ hội phát triển của ngành GDVN trong bối cảnh tái cấu trúc chuỗi cung ứng toàn cầu. Theo Bộ Công Thương (2022, 2024) và Lefaso (2024), Việt Nam hiện thuộc nhóm các quốc gia xuất khẩu giày dép lớn nhất thế giới, trong đó khu vực DN FDI chiếm khoảng 75-80% tổng kim ngạch xuất khẩu của ngành [17]; [19] và [104]. Các báo cáo của UNCTAD (2023) và OECD (2021), cho rằng VN nổi lên như một trung tâm sản xuất thay thế quan trọng trong chuỗi giá trị toàn cầu, đặc biệt đối với các ngành thâm dụng lao động như GD [167]; [121]. Mặc dù đối mặt với những rủi ro từ chính sách thương mại của Hoa Kỳ, World Bank (2023), khẳng định VN vẫn duy trì vị thế là điểm đến sản xuất chiến lược của nhiều thương hiệu giày dép quốc tế lớn như Nike, Adidas và Puma [177].

## 1.2. Các nghiên cứu về tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Từ các nghiên cứu về NLCT, cấu trúc các bộ phận cấu thành và các yếu tố ảnh hưởng, có thể thấy rằng việc nhận diện cơ chế vận hành của NLCT mới chỉ cung cấp nền tảng lý luận ban đầu. Để đánh giá NLCT một cách định lượng và có cơ sở thực chứng, cần tới hệ thống tiêu chí đo lường phản ánh đầy đủ năng lực và hiệu quả cạnh tranh của doanh nghiệp. Vì vậy, phần tiếp theo tập trung tổng quan các công trình nghiên cứu về tiêu chí đánh giá NLCT, nhằm tạo cơ sở cho việc xây dựng và hoàn thiện khung đo lường trong Luận án.

Ho (2005), tiếp cận NLCT trên mối quan hệ giữa quản trị DN và kết quả cạnh tranh, cho rằng NLCT của DN xây dựng bộ tiêu chí gồm năm nhóm: cơ cấu hội đồng quản trị, cương vị quản lý, chiến lược lãnh đạo, sở hữu tập trung và các quan hệ vốn - thị trường, cùng trách nhiệm xã hội. Kết quả nghiên cứu cho thấy NLCT có quan hệ chặt chẽ với chất lượng quản trị, đặc biệt khi các khía cạnh quản trị được xem xét đồng thời [70]. Mặc dù bộ tiêu chí có giá trị tham chiếu cao, mô hình này lại chưa phù hợp hoàn toàn với các DN nhỏ và vừa. Do đó, Luận án chỉ kế thừa có chọn lọc một số tiêu chí liên quan đến hiệu quả quản trị và chiến lược điều hành.

Khader (2005), tiếp cận từ góc độ tự đánh giá, NLCT được phân loại thành hai nhóm chính: tài sản cạnh tranh (bao gồm cơ sở hạ tầng, tài chính, công nghệ và nguồn nhân lực) và kết quả cạnh tranh (chất lượng, tốc độ đáp ứng, khả năng phục vụ khách hàng) [87]. Cách tiếp cận này nhấn mạnh NLCT vừa phản ánh năng lực đầu vào, vừa thể hiện hiệu năng đầu ra. Tuy nhiên, cách tiếp cận này chưa xem xét vai trò của thể chế và chính sách, những yếu tố đặc biệt quan trọng trong nền kinh tế như VN hiện nay.

VNCI-VCCI (2007), tiếp cận ở cấp độ môi trường kinh doanh địa phương, NLCT được đánh giá dựa trên 9 chỉ số thành phần như: chi phí gia nhập thị trường, tiếp cận đất đai, minh bạch, chi phí tuân thủ, chi phí không chính thức, hiệu quả điều hành, tính năng động của chính quyền, vai trò DN nhà nước và chính sách hỗ trợ khu vực tư nhân. PCI đưa ra bằng chứng quan trọng cho thấy môi trường thể chế và chất lượng điều hành kinh tế có ảnh hưởng đáng kể đến NLCT của DN [171]. Tuy nhiên, PCI được thiết kế cho phân tích vĩ mô cấp tỉnh nên chưa phản ánh đầy đủ đặc thù vi mô của DN giày dép, do đó Luận án chỉ kế thừa các biến liên quan đến môi trường kinh doanh và chất lượng thực thi chính sách.

Nguyễn Phúc Hiền (2008), tiếp cận NLCT được đánh giá thông qua hệ thống các tiêu chí, như: nguồn lực sản xuất, trình độ công nghệ, điều kiện thị trường, hoạt động thương mại quốc tế, chiến lược của DN và vai trò điều phối của Chính phủ, nhấn mạnh, chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố then chốt quyết định năng suất [68].

Mặc dù nghiên cứu chưa đi sâu vào phân tích NLCT của DN nhưng khung phân tích được đề xuất vẫn mang ý nghĩa quan trọng, tạo cơ sở lý luận để liên hệ và đối chiếu NLCT của DN GDVN trong tương quan với bối cảnh cạnh tranh của ngành GD và nền kinh tế.

Nguyễn Mạnh Hùng (2024), tiếp cận ở góc độ DN dịch vụ, cho rằng, hệ thống tiêu chí NLCT được xây dựng theo mô hình Kim cương của Porter, gồm cấu trúc ngành, nhu cầu thị trường, FDI, điều kiện sản xuất và công nghiệp hỗ trợ [79]. Mặc dù hệ tiêu chí mang tính hệ thống, đặc thù ngành viễn thông khiến việc chuyển đổi sang ngành giày dép cần có điều chỉnh sâu, đặc biệt liên quan đến chuỗi cung ứng và tính chất gia công xuất khẩu.

Karabag và cộng sự (2014), tiếp cận ở góc độ DN sản xuất, NLCT được đánh giá dựa theo 27 yếu tố, qua đó khẳng định vai trò của chiến lược khác biệt hóa sản phẩm, mức độ thâm nhập thị trường quốc tế và chính sách hỗ trợ DN [84]. Nghiên cứu chưa chứng minh được vai trò của liên kết ngành, đã gợi mở cho luận án bổ sung phân tích về thương hiệu và chiến lược thị trường trong ngành giày dép Việt Nam.

Nguyễn Việt Lâm (2014), cho rằng khung tiêu chí NLCT của DN gồm hai nhóm chính: (i) tiêu chí về kết quả và hiệu quả kinh doanh (doanh thu, thị phần, lợi nhuận, hiệu quả sử dụng vốn, tài sản), và (ii) tiêu chí về năng lực kinh doanh trong chuỗi giá trị (nguồn vốn, nhân lực, công nghệ, quản lý, marketing, dịch vụ khách hàng và thương hiệu) [97]. Mặc dù thiếu kiểm chứng thực nghiệm theo ngành, nghiên cứu cung cấp hệ thống tiêu chí đầy đủ và có thể kế thừa trong xây dựng bộ thang đo NLCT DN GD.

Sauka (2014), trong nghiên cứu về DN nhỏ và vừa, xác định NLCT của DN chịu tác động bởi bảy nhóm yếu tố chủ yếu, bao gồm: nguồn lực doanh nghiệp, hiệu quả làm việc của nhân viên, năng lực tài chính, định hướng chiến lược, môi trường bên ngoài, mức độ cạnh tranh so với đối thủ và mức độ liên kết, hợp tác của DN [145]. Tuy nhiên, phương pháp thống kê mô tả làm hạn chế khả năng xác định quan hệ nhân quả; do đó, Luận án tiếp cận theo hướng kiểm định định lượng sâu hơn.

Theo Nguyễn Văn Phương và cộng sự (2020), trong bài viết “*Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh DN may tại vùng Đồng bằng Sông Hồng*”, NLCT của DN được đánh giá thông qua các nhóm tiêu chí chủ yếu bao gồm: năng lực tài chính, trình độ công nghệ, chất lượng nguồn nhân lực, năng lực quản trị và khả năng tiếp cận thị trường. Các tiêu chí này phản ánh không chỉ hiệu quả hoạt động nội tại mà còn khả năng thích ứng của DN với môi trường cạnh tranh và yêu cầu của thị trường, qua đó quyết định vị thế cạnh tranh của DN trong ngành [130].

Trong các nghiên cứu gần đây, NLCT là cấu trúc đa chiều, gắn kết giữa nguồn lực nội tại và điều kiện bên ngoài [147]; [90]; [71]; [146]. Các tiêu chí đo lường NLCT đều củng cố luận điểm rằng, NLCT được tiếp cận đa dạng qua nhiều ngành, song đều nhấn mạnh vai trò của năng lực công nghệ, chất lượng quản trị, điều kiện hạ tầng và khả năng mở rộng thị trường. Sự mở rộng sang các lĩnh vực khác, như: ngân hàng [130], dịch vụ bán lẻ [158], năng lượng [149], [114], phát triển bền vững tiếp tục khẳng định vai trò kết hợp giữa năng lực vi mô và điều kiện vĩ mô trong hình thành NLCT của doanh nghiệp.

### **1.3. Các nghiên cứu về doanh nghiệp ngành giày dép Việt Nam**

Ngành giày dép là một trong những ngành công nghiệp chế biến, chế tạo chủ lực của Việt Nam, đóng góp đáng kể vào GDP, việc làm và xuất khẩu. Trong bối cảnh hội nhập quốc tế sâu rộng, NLCT của DN giày dép không chỉ quyết định sự tồn tại và phát triển của từng DN mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến vị thế ngành trong chuỗi giá trị toàn cầu. Do đó, NLCT của DN giày dép đã trở thành chủ đề nghiên cứu được nhiều học giả trong và ngoài nước quan tâm, với các cách tiếp cận đa dạng từ chi phí, thị trường, xuất khẩu, chuỗi giá trị đến thể chế, có một số nghiên cứu như:

Hoàng Xuân Bình & Hoàng Đông Quang (2006), tiếp cận từ góc độ thị trường xuất khẩu và phát triển thương hiệu, nghiên cứu về thị trường giày dép tại Ba Lan cho thấy sản phẩm của VN chủ yếu tham gia dưới hình thức gia công cho các thương hiệu nước ngoài, trong khi thương hiệu giày Việt hầu như chưa hiện diện rõ rệt. Nguyên nhân được xác định là do hạn chế trong chiến lược thương hiệu, năng lực marketing, hệ thống phân phối và tư duy chiến lược của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, nghiên cứu nhấn mạnh vai trò then chốt của việc nâng cao chất lượng sản phẩm, phát triển thương hiệu và tăng cường liên kết thị trường nhằm cải thiện NLCT của DN GDVN tại các thị trường xuất khẩu [10].

Lý Hoàng Thư (2008) tiếp cận theo hướng năng lực xuất khẩu, đã sử dụng mô hình GEAR của WTO/UNCTAD/ITC để đánh giá năng lực xuất khẩu ngành GDVN tại các thị trường trọng điểm như EU và Hoa Kỳ. Kết quả cho thấy mặc dù ngành GDVN có lợi thế về lao động và định hướng xuất khẩu, song lợi thế chi phí lao động đang suy giảm, trong khi giá trị gia tăng nội địa và NLCT tổng thể của DN vẫn còn hạn chế. Nghiên cứu khẳng định sự cần thiết phải chuyển dịch từ cạnh tranh dựa trên chi phí sang cạnh tranh dựa trên năng suất, công nghệ, quản trị và hiệu quả sử dụng nguồn lực [156].

Dương Văn Hùng (2010), tiếp cận theo hướng nghiên cứu chuyên sâu thị trường EU, nghiên cứu đã phân tích các nhân tố thúc đẩy xuất khẩu GD của DN tại Hà Nội, qua đó làm nổi bật vai trò của năng lực nội tại, điều kiện thị trường và các chính sách hỗ trợ xuất khẩu. Trên cơ sở đó, đề xuất các giải pháp được đề xuất tập

trung vào việc nâng cao khả năng tiếp cận thị trường, tuân thủ các tiêu chuẩn kỹ thuật và cải thiện hiệu quả hoạt động xuất khẩu của DN [77].

Phan Thị Thanh Xuân (2011) và Đinh Công Hoàng (2013, 2016), tiếp cận từ góc độ rào cản kỹ thuật và thể chế thương mại, đã chỉ ra rằng các yêu cầu về tiêu chuẩn kỹ thuật, môi trường, quy tắc xuất xứ và các biện pháp phòng vệ thương mại như chống bán phá giá là những thách thức lớn đối với DN da giày VN, đặc biệt tại thị trường EU. Các nghiên cứu nhấn mạnh tầm quan trọng của việc nâng cao năng lực tuân thủ tiêu chuẩn, đầu tư công nghệ, tổ chức sản xuất và tăng cường liên kết ngành nhằm cải thiện NLCT của DN [183]; [72] và [73].

Một nghiên cứu của Phan Thị Thanh Xuân và cộng sự (2016), tiếp cận theo hướng định lượng, đã sử dụng mô hình hồi quy kết hợp phân tích SWOT để đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến LTCT của ngành da giày VN. Trên cơ sở khảo sát hơn 450 doanh nghiệp, nghiên cứu cho thấy các yếu tố thuộc cả bốn nhóm yếu tố là điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức đều có tác động đáng kể, trong đó các yếu tố nội tại như nguồn nhân lực, chi phí và năng lực thị trường, cùng với các yếu tố bên ngoài như điều kiện thương mại quốc tế, đều ảnh hưởng đến NLCT tổng thể của ngành. Kết quả này cung cấp cơ sở tham khảo quan trọng cho việc xác định các nhóm biến nghiên cứu ở cấp DN [184]. Tuy nhiên, nghiên cứu chủ yếu dừng lại ở cấp độ ngành, chưa phân tích sâu NLCT của DN cũng như các cơ chế tác động cụ thể; đồng thời cách tiếp cận còn thiên về mô tả theo nhóm yếu tố, do đó cần được tích hợp sâu hơn với khung năng lực và kết quả khi triển khai trong nghiên cứu.

Hoàng Thị Phương Lan (2016) và Hoàng Thị Phương Lan và cộng sự (2017), tiếp cận theo khung chuỗi giá trị toàn cầu, chỉ ra rằng DN GDVN vẫn chủ yếu tham gia ở các khâu có giá trị gia tăng thấp; lợi thế lao động chi phí thấp dần mất đi tính bền vững, trong khi khả năng nâng cấp trong chuỗi còn hạn chế. Trên cơ sở đó, các nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của phát triển cụm công nghiệp, đổi mới công nghệ và nâng cao năng lực nội tại của DN như những yếu tố then chốt để cải thiện NLCT dài hạn [99] và [100].

Nguyễn Thị Phượng (2018), đã phân tích năng lực cạnh tranh sản phẩm da giày xuất khẩu của VN trong bối cảnh hội nhập quốc tế. Công trình tập trung vào việc nhận diện LTCT chủ yếu của ngành (chi phí lao động thấp, khả năng đáp ứng đơn hàng lớn, vị trí trong chuỗi cung ứng toàn cầu), đồng thời chỉ ra những hạn chế về giá trị gia tăng, năng lực marketing, thiết kế và công nghệ. Trên cơ sở khung phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT (điều kiện đầu vào, thị trường, cung ứng, chiến lược cạnh tranh và vai trò Nhà nước), nghiên cứu đã đề xuất nhóm giải pháp nâng cao

NLCT gồm đổi mới công nghệ, phát triển thương hiệu, tăng cường liên kết chuỗi giá trị và chính sách hỗ trợ nhân lực, hạ tầng, xúc tiến thương mại [131].

Zhang (2018) và Siti Nurkomariyah & Bayu Prabowo Sutjiatmo (2023), tiếp cận từ góc độ quốc tế, cho thấy NLCT của các DN giày dép không chỉ được quyết định bởi thị phần hay lợi thế so sánh, mà còn phụ thuộc vào cấu trúc xuất khẩu, chất lượng sản phẩm, mức độ đáp ứng tiêu chuẩn môi trường và khả năng thích ứng với biến động của thị trường toàn cầu. Những kết quả này cung cấp cơ sở tham chiếu quan trọng để đánh giá NLCT của DN GDVN trong tương quan với các quốc gia cạnh tranh trực tiếp [187] và [148].

Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2020), đã phân tích mức độ tham gia của DN GDVN trong chuỗi giá trị toàn cầu, qua đó chỉ ra rằng lợi thế chi phí lao động thấp không còn mang tính bền vững; các DN trong nước vẫn gặp nhiều hạn chế trong việc gia tăng giá trị và nâng cấp lên các khâu có giá trị gia tăng cao. Từ đó, nghiên cứu nhấn mạnh cần tiếp cận NLCT theo hướng “động”, trong đó đổi mới, năng lực tổ chức và khả năng học hỏi từ thị trường và quốc tế giữ vai trò then chốt đối với việc nâng cao NLCT dài hạn [89].

Nguyễn Hải Trung (2020), tập trung vào phát triển thị trường xuất khẩu giày da VN trong bối cảnh hội nhập và biến động thương mại toàn cầu. Công trình đã xây dựng khung lý thuyết về phát triển thị trường xuất khẩu, đồng thời phân tích thực trạng ngành giày da, chỉ ra những hạn chế về giá trị gia tăng, năng lực tiếp cận thị trường và xây dựng thương hiệu. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất hệ thống giải pháp gắn với ba chủ thể: Nhà nước (hoàn thiện chính sách và hỗ trợ xuất khẩu), Hiệp hội ngành hàng (tăng cường kết nối, đào tạo và xúc tiến thương mại), và DN (chuyển dịch từ gia công sang phát triển thương hiệu, nâng cao năng lực thiết kế, công nghệ và quản trị chuỗi cung ứng) [161].

Phạm Hồng Nhung (2022), tập trung vào việc thúc đẩy xuất khẩu da giày Việt Nam sang thị trường EU trong tiến trình thực hiện EVFTA, qua đó phân tích cả cơ hội và thách thức đối với ngành. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng EVFTA mang lại lợi thế lớn nhờ ưu đãi thuế quan, song DN VN vẫn gặp khó khăn trong việc đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng, quy tắc xuất xứ và yêu cầu phát triển bền vững của EU. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất hệ thống giải pháp gắn với ba chủ thể: Nhà nước hoàn thiện chính sách hỗ trợ, xúc tiến thương mại, Hiệp hội ngành hàng tăng cường kết nối, đào tạo, chia sẻ thông tin, và DN chuyển dịch từ gia công sang phát triển thương hiệu, nâng cao năng lực thiết kế, công nghệ và quản trị chuỗi cung ứng [116].

Hoàng Thị Bảo Thoa & Đinh Thị Hoàng Anh (2024), đã phân tích tác động của Hiệp định EVFTA đối với xuất khẩu GDVN sang thị trường EU, qua đó làm rõ cả cơ hội và thách thức đặt ra cho ngành. Kết quả cho thấy EVFTA mang lại LTCT đáng kể nhờ ưu đãi thuế quan, song đồng thời đòi hỏi DN phải đáp ứng các tiêu chuẩn khắt khe về chất lượng, quy tắc xuất xứ và phát triển bền vững. Nghiên cứu nhấn mạnh sự cần thiết chuyển dịch từ mô hình gia công sang phát triển thương hiệu, nâng cao năng lực thiết kế, công nghệ và quản trị chuỗi cung ứng [75].

Trần Thế Tuân (2025), trong công trình nghiên cứu về EVFTA và xuất khẩu giày dép Việt Nam, đã nhấn mạnh rằng để tiếp cận các thị trường khó tính như EU và duy trì NLCT trong bối cảnh thực thi hiệp định, DN GDVN không chỉ phải đáp ứng yêu cầu về môi trường và phát triển bền vững mà còn phải tuân thủ nghiêm ngặt các điều kiện lao động. Tác giả chỉ ra rằng các tiêu chuẩn của EU liên quan đến quyền lợi người lao động, bao gồm mức lương tối thiểu, giờ làm việc và chế độ bảo hiểm, là những yếu tố then chốt ảnh hưởng đến khả năng duy trì thị trường. Do đó, nghiên cứu đề xuất Chính phủ cần có lộ trình điều chỉnh chính sách lao động, như tăng lương tối thiểu vùng, giảm giờ làm và cải thiện điều kiện làm việc, nhằm giúp DN GDVN tránh nguy cơ bị loại khỏi thị trường EU, đồng thời nâng cao lợi thế cạnh tranh trước các đối thủ lớn như Trung Quốc và Ấn Độ. Đây là đóng góp quan trọng, bổ sung góc nhìn về mối liên hệ giữa tiêu chuẩn lao động quốc tế và NLCT của ngành giày dép trong bối cảnh hội nhập [162].

Các nghiên cứu khác đã chỉ ra mối quan hệ chặt chẽ giữa chiến lược doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức và môi trường cạnh tranh với hiệu quả hoạt động cũng như NLCT. Đồng thời, nhiều nghiên cứu và báo cáo chính thức gần đây nhấn mạnh cơ hội phát triển của ngành GDVN trong bối cảnh tái cấu trúc chuỗi cung ứng toàn cầu. VN hiện nằm trong nhóm các quốc gia xuất khẩu giày dép lớn nhất thế giới, trong đó khu vực DN FDI chiếm khoảng 75-80% tổng kim ngạch xuất khẩu [16]; [17] và [104]. Các báo cáo của OECD (2021), UNCTAD (2023) và World Bank (2023), cho thấy Việt Nam nổi lên như một trung tâm sản xuất thay thế quan trọng trong chuỗi giá trị toàn cầu, đặc biệt đối với các ngành thâm dụng lao động như giày dép. Mặc dù phải đối mặt với những rủi ro từ chính sách thương mại của Hoa Kỳ, các nghiên cứu vẫn khẳng định VN duy trì vị thế là điểm đến sản xuất chiến lược của nhiều thương hiệu GD quốc tế lớn như Nike, Adidas và Puma [167]; [121] và [177].

Phạm Thị Oanh, Luc Thi Thu Huong và The Tuan Tran (2024) đã sử dụng Mô hình Kim cương Porter để phân tích khả năng tham gia chuỗi cung ứng giày dép toàn cầu của doanh nghiệp Việt Nam. Nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của các yếu tố môi

trường ngành, bao gồm điều kiện yếu tố sản xuất, điều kiện cầu, các ngành liên quan và hỗ trợ, cùng chiến lược, cơ cấu và cạnh tranh trong ngành đối với lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép [150]. Kết quả nghiên cứu là cơ sở tham khảo quan trọng cho luận án trong việc hình thành nhóm biến ngoại sinh phản ánh ảnh hưởng của môi trường ngành đến năng lực cạnh tranh doanh nghiệp. Tuy nhiên, nghiên cứu này chưa lượng hóa đầy đủ tác động của từng yếu tố đến NLCT ở cấp độ doanh nghiệp, đồng thời chưa phân tích sâu các cấu phần nội lực như năng lực sản phẩm, marketing và logistics, tài chính và đổi mới công nghệ, nguồn nhân lực và quản lý. Do đó, luận án tiếp tục kế thừa và mở rộng hướng nghiên cứu này bằng mô hình định lượng kết hợp giữa các yếu tố bên ngoài và các yếu tố nội lực của doanh nghiệp giày dép Việt Nam.

Tóm lại, mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về ngành GDVN, nhưng vẫn thiếu các công trình tiếp cận một cách hệ thống, định lượng và toàn diện về các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN.

#### **1.4. Đánh giá tổng quan nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu**

##### *1.4.1. Khoảng trống nghiên cứu*

Qua tổng quan các nghiên cứu trên cho thấy, NLCT của DN chịu ảnh hưởng từ các yếu tố như điều kiện đầu vào, thị trường và nhu cầu, hệ thống cung ứng và hỗ trợ, chiến lược và cạnh tranh ngành, cũng như vai trò của Chính phủ. Các yếu tố này không chỉ tạo động lực nâng cao hiệu quả sản xuất, đổi mới và mở rộng thị trường, mà còn định hình môi trường cạnh tranh và khả năng thích ứng của DN trong bối cảnh hội nhập. Tuy nhiên, vẫn tồn tại khoảng trống nghiên cứu khi các công trình chủ yếu phân tích riêng lẻ từng nhóm yếu tố, thiếu cách tiếp cận tích hợp; chưa có nhiều bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh ngành cụ thể như giày dép Việt Nam; đồng thời chưa làm rõ đầy đủ tác động của các xu hướng mới như chuyển đổi số, chuỗi giá trị toàn cầu và yêu cầu phát triển bền vững đối với NLCT của DN. Đây là cơ sở khoa học quan trọng để Luận án tiếp tục phát triển mô hình nghiên cứu và đề xuất giải pháp nâng cao NLCT của DN GDVN đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035. Chính vì vậy, có thể khẳng định rằng chủ đề nghiên cứu của Luận án vẫn còn có một số khoảng trống nghiên cứu chủ yếu như sau:

*Thứ nhất, khoảng trống về tích hợp lý thuyết lý thuyết đa chiều.* Các nghiên cứu trước đây thường tiếp cận NLCT theo từng khung lý thuyết riêng lẻ như mô hình cạnh tranh của Porter, lý thuyết nguồn lực hay năng lực động. Tuy nhiên, các nghiên cứu trước đây chủ yếu tiếp cận riêng biệt từng nhóm yếu tố, trong khi các nghiên cứu tích hợp cả yếu tố nội lực và ngoại lực trong cùng một mô hình lý thuyết thống nhất đối với doanh nghiệp giày dép Việt Nam vẫn còn hạn chế.

*Thứ hai, khoảng trống về bối cảnh ngành và đặc thù quốc gia.* Các nghiên cứu quốc tế chủ yếu tập trung vào các nền kinh tế phát triển hoặc ngành công nghệ cao, trong khi ngành giày dép Việt Nam mang đặc thù riêng như phụ thuộc lớn vào khu vực FDI, chủ yếu gia công với giá trị gia tăng thấp và tập trung vào một số thị trường xuất khẩu chính như Mỹ và EU. Do đó, các kết quả nghiên cứu quốc tế chưa phản ánh đầy đủ đặc điểm NLCT của doanh nghiệp giày dép Việt Nam.

*Thứ ba, khoảng trống về mối quan hệ giữa các bộ phận cấu thành và yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của doanh nghiệp.* Trong bối cảnh các DN GDVN chịu ảnh hưởng mạnh của các biến động trong chuỗi cung ứng toàn cầu, cạnh tranh quốc tế ngày càng gay gắt và sự gia tăng rào cản kỹ thuật, tiêu chuẩn xanh từ thị trường EU và Mỹ. Các nghiên cứu hiện tại chưa làm rõ cơ chế tương tác giữa các yếu tố ảnh hưởng nội tại với các yếu tố bên ngoài của doanh nghiệp.

*Thứ tư, khoảng trống về đo lường và lượng hóa các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của doanh nghiệp.* Nhiều nghiên cứu dừng lại ở phân tích định tính hoặc sử dụng các chỉ tiêu đơn lẻ, chưa xây dựng được hệ thống thang đo đa biến phản ánh đầy đủ các cấu phần NLCT như: năng lực sản phẩm, năng lực marketing và logistics, năng lực tài chính và công nghệ, năng lực quản trị và nhân lực, tổ chức. Điều này làm hạn chế khả năng kiểm định thực nghiệm và khái quát hóa kết quả nghiên cứu.

*Thứ năm, khoảng trống về bằng chứng thực nghiệm đối với doanh nghiệp giày dép Việt Nam.* Mặc dù ngành giày dép Việt Nam đạt tăng trưởng xuất khẩu mạnh, các nghiên cứu định lượng chuyên sâu về NLCT của doanh nghiệp, đặc biệt ứng dụng mô hình SEM vẫn còn hạn chế.

#### 1.4.2. Câu hỏi nghiên cứu

Để lấp đầy khoảng trống nghiên cứu nêu trên, Luận án xây dựng hệ thống câu hỏi nghiên cứu nhằm làm rõ bản chất và cơ chế tác động của các yếu tố đến NLCT của doanh nghiệp giày dép Việt Nam, cụ thể:

(1) Câu hỏi nghiên cứu tổng quát:

Các yếu tố nào ảnh hưởng đến NLCT của DNGDVN trong bối cảnh HNKTQT?

(2) Các câu hỏi nghiên cứu cụ thể:

*Thứ nhất,* NLCT của DN GDVN là gì?

*Thứ hai,* các bộ phận nào cấu thành NLCT của DN GDVN?

*Thứ ba,* các yếu tố nào ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN?

*Thứ tư,* mức độ và chiều hướng tác động của từng yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN như thế nào?

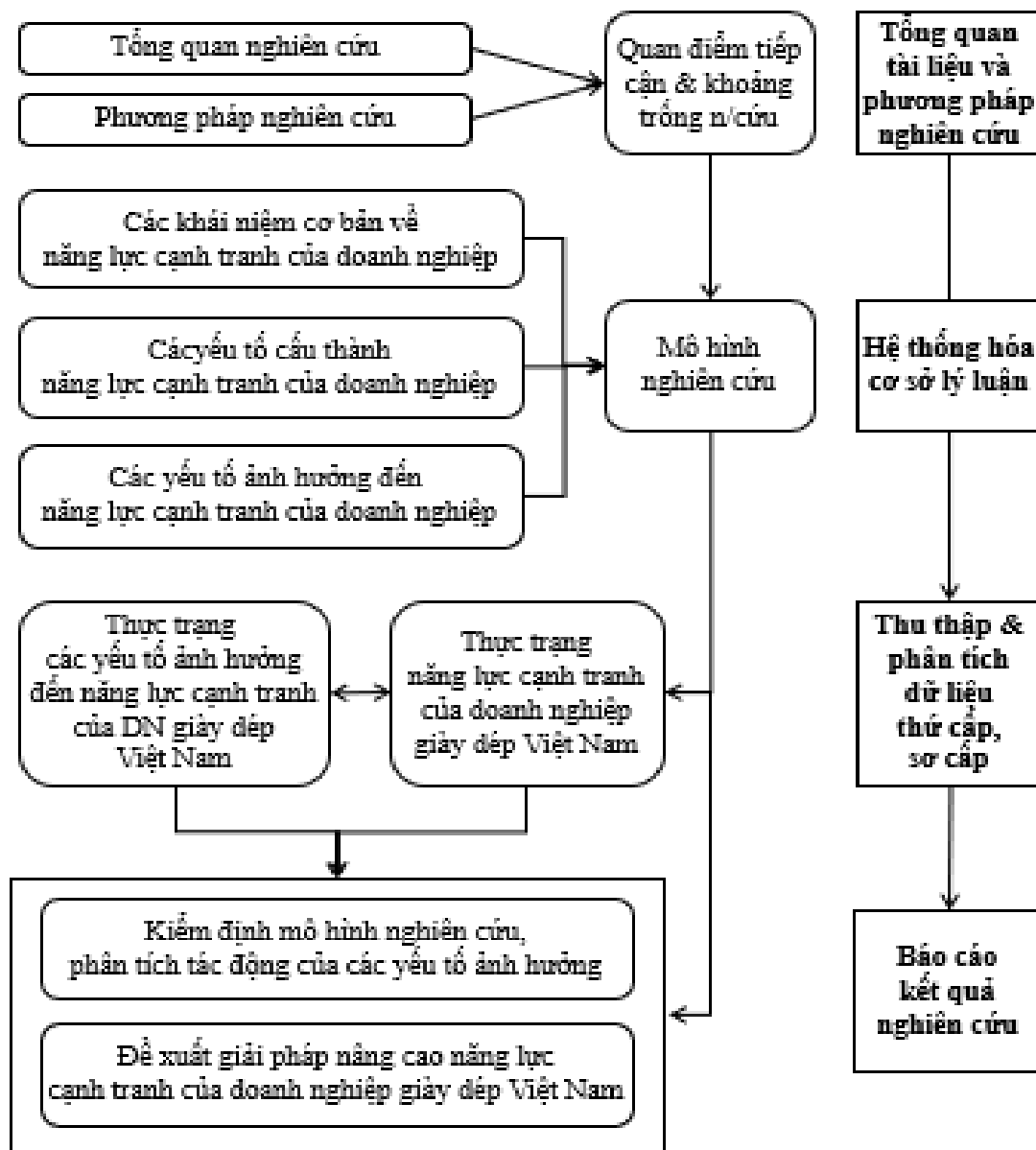
*Thứ năm*, các bộ phận cấu thành và các yếu tố ảnh hưởng có mối quan hệ tương tác như thế nào trong việc hình thành và nâng cao NLCT của DN?

*Thứ sáu*, hàm ý chính sách và giải pháp quản trị nào cần được đề xuất nhằm nâng cao NLCT của DN GDVN trong giai đoạn đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035?

*Tóm lại*, việc xác định rõ khoảng trống nghiên cứu và hệ thống câu hỏi nghiên cứu không chỉ giúp định hướng thiết kế mô hình nghiên cứu tại Chương 3 mà còn đảm bảo tính mới, tính khoa học và giá trị thực tiễn của Luận án trong bối cảnh ngành GDVN.

### 1.5. Quy trình nghiên cứu của Luận án

Quy trình nghiên cứu của Luận án được mô tả tại Hình 1.1:



Hình 1.1. Quy trình nghiên cứu của Luận án

*Nguồn: Nghiên cứu sinh đề xuất*

Trên cơ sở tổng quan nghiên cứu và xác định khoảng trống, luận án xây dựng quy trình nghiên cứu kết hợp định tính và định lượng nhằm đảm bảo tính logic và khả năng kiểm định thực nghiệm của mô hình. Quy trình nhấn mạnh việc hiệu chỉnh thang đo, thu thập dữ liệu từ DN GDVN và phân tích bằng SPSS và SEM. Trong quá trình triển khai Luận án, nghiên cứu sinh xây dựng quy trình nghiên cứu theo một chuỗi các bước logic và liên hoàn nhằm bảo đảm luận án tiếp cận đúng chuẩn mực của một nghiên cứu thực nghiệm về NLCT của DN GDVN. Toàn bộ quy trình nghiên cứu thực hiện theo trình tự sau: *Tổng quan tài liệu* → *Hình thành khung lý thuyết và mô hình nghiên cứu* → *Thiết kế nghiên cứu* → *Thu thập dữ liệu và Phân tích dữ liệu* → *Kết luận và kiến nghị*. Chi tiết từng giai đoạn như sau:

(1) *Tổng quan tài liệu*: Giai đoạn đầu tập trung tổng hợp, phân tích có hệ thống các nghiên cứu trong và ngoài nước về NLCT, các yếu tố ảnh hưởng, tiêu chí đánh giá của DN và đặc thù của DN giày dép Việt Nam. Trên cơ sở đó, Luận án xác định khoảng trống nghiên cứu, xây dựng câu hỏi nghiên cứu, đồng thời đề xuất hệ thống các yếu tố ảnh hưởng làm nền tảng cho mô hình lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu.

(2) *Hình thành khung lý thuyết và mô hình nghiên cứu*: Trên cơ sở tổng quan tài liệu, Luận án xây dựng mô hình lý thuyết và khái quát các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT dựa trên ba cấu phần chính: Mô hình Năm lực lượng cạnh tranh (Porter, 1980, 1985); Mô hình PESTEL phản ánh môi trường vĩ mô và Mô hình Kim cương của Porter (1990) với 4 nhóm yếu tố chính: điều kiện đầu vào, điều kiện nhu cầu và thị trường, ngành cung ứng và hỗ trợ, chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành; và 2 yếu tố hỗ trợ là Chính phủ và Cơ hội;

Từ khung lý thuyết tổng hợp, Luận án hình thành tập hợp giả thuyết nghiên cứu mô tả mối quan hệ tuyến tính kỳ vọng giữa các biến độc lập và NLCT của DN GDVN. Đây là cơ sở khoa học cho việc thiết kế thang đo và triển khai nghiên cứu định lượng.

(3) *Thiết kế nghiên cứu*: Nghiên cứu được thiết kế theo phương pháp kết hợp định tính và định lượng.

- Loại hình nghiên cứu: mô tả - khám phá - kiểm định.

- Đối tượng nghiên cứu Các DN sản xuất giày dép đang hoạt động tại Việt Nam (bao gồm DN FDI và DN nội địa).

- Mẫu nghiên cứu: Khoảng 300 - 400 doanh nghiệp, phân bố tại các địa phương có DN GD phát triển mạnh như thành phố Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Hải Phòng, Ninh Bình, Thanh Hóa.

- Công cụ thu thập dữ liệu: Khảo sát bằng bảng hỏi nhà quản lý DN (mỗi DN 01 phiếu); Phiếu phỏng vấn sâu khoảng 20 chuyên gia gồm: giảng viên đại học, cán bộ thuộc Vụ/Cục thuộc Bộ Công Thương, cán bộ Cục hải quan, cán bộ Hiệp hội Da - Giày - Túi xách Việt Nam, cán bộ Cục Thống kê, quản lý DN FDI và DN nội địa.

- Thang đo: Thang đo Likert 5 mức (1 = rất thấp → 5 = rất cao), kế thừa từ các nghiên cứu trước và hiệu chỉnh qua bước định tính.

(4) *Thu thập dữ liệu và phân tích dữ liệu*: Quá trình thu thập và phân tích dữ liệu trong nghiên cứu được thực hiện trên cả hai nguồn dữ liệu thứ cấp và sơ cấp. Dữ liệu thứ cấp được tổng hợp từ các cơ quan chính thức như Cục Xúc tiến thương mại, Cục Xuất nhập khẩu (Bộ Công Thương), Cục Hải quan, Lefaso và World Footwear Yearbook; trong khi dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua khảo sát bảng hỏi và phỏng vấn chuyên gia, doanh nghiệp. Phương pháp chọn mẫu có chủ đích được sử dụng nhằm đảm bảo tính đại diện theo quy mô, loại hình sở hữu và định hướng thị trường. Độ tin cậy và giá trị thang đo được kiểm định bằng Cronbach's Alpha trước khi phân tích. Dữ liệu được phân tích bằng SPSS và SEM, với quy trình gồm thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy, phân tích tương quan, hồi quy và đánh giá mức độ tác động của các yếu tố theo năm nhóm yếu tố: *Điều kiện các yếu tố đầu vào; Điều kiện cầu và thị trường; Cung ứng và điều kiện hỗ trợ ngành; Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành; Chính phủ và chính sách hỗ trợ*.

(5) *Kết luận và kiến nghị*: Dựa trên kết quả định lượng và đánh giá tổng hợp như: Kiểm định lại toàn bộ giả thuyết; Xác định các nhóm yếu tố có ảnh hưởng mạnh, trung bình và thấp đến NLCT; Đánh giá thực trạng NLCT DN GDVN; và Đề xuất hệ giải pháp và khuyến nghị chính sách đối với doanh nghiệp, Lefaso và Nhà nước nhằm nâng cao NLCT DN GDVN.

## **TIÊU KẾT CHƯƠNG 1**

Trong Chương 1, Luận án đã tiến hành tổng quan tình hình nghiên cứu có hệ thống các công trình nghiên cứu liên quan đến NLCT của doanh nghiệp, bao gồm các yếu tố ảnh hưởng và tiêu chí đánh giá NLCT nói chung cũng như đối với DN giày dép nói riêng. Qua quá trình tổng hợp, Luận án đã xác định được những khoảng trống nghiên cứu và các câu hỏi cần giải quyết, từ đó hình thành cơ sở khoa học để lựa chọn phương pháp tiếp cận phù hợp. Trên nền tảng đó, khung phân tích của Luận án được xây dựng nhằm đảm bảo đạt được mục tiêu nghiên cứu đã đề ra.

## **CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP**

### **2.1. Những vấn đề chung về năng lực cạnh tranh và các cấp độ cạnh tranh**

#### **2.1.1. Các khái niệm cơ bản liên quan**

##### **2.1.1.1. Cạnh tranh**

Cạnh tranh là một khái niệm rộng, được tiếp cận dưới nhiều góc độ trong khoa học quản lý kinh tế, phản ánh quá trình các chủ thể kinh tế nỗ lực giành và mở rộng thị phần, sử dụng hiệu quả nguồn lực và tạo lập lợi thế trên thị trường. Trên cơ sở đó, nhiều quan điểm và cách tiếp cận về cạnh tranh đã được các học giả đề cập như sau:

Tiếp cận về phương diện ngữ nghĩa, thuật ngữ “*cạnh tranh*” bắt nguồn từ tiếng Latin *cạnh tranhetere*, hàm ý sự nỗ lực đồng thời hoặc ganh đua nhằm hướng tới một mục tiêu nhất định, được Hoàng Phê dẫn lại trong *Từ điển Tiếng Việt* (1988), cạnh tranh không chỉ phản ánh hành vi vượt trội đối thủ mà còn là quá trình phấn đấu bền bỉ để đạt được thành tựu ở mức cao hơn [127]. Nguyễn Thanh Thuận và Nguyễn Thành Danh (2007), cạnh tranh là quá trình ganh đua giữa các chủ thể kinh tế nhằm giành lấy những điều kiện thuận lợi trong sản xuất và tiêu thụ hàng hóa, qua đó tối đa hóa lợi ích và thúc đẩy hiệu quả hoạt động của DN [155]. Nguyễn Đình Tứ (1995), cạnh tranh trong kinh doanh là quá trình tranh đua giữa các nhà sản xuất và thương nhân trong nền kinh tế thị trường, chịu sự chi phối của quan hệ cung - cầu, với mục tiêu giành được những điều kiện sản xuất và tiêu thụ thuận lợi nhất [165].

Tiếp cận về phương diện kinh tế, Smith (1776) được David trích dẫn trong tác phẩm *Quản trị chiến lược* (David, 2014), bản dịch của Lê Tấn Bửu và cộng sự (2014), cạnh tranh được hiểu là cơ chế “bàn tay vô hình” điều tiết thị trường, trong đó các cá nhân theo đuổi lợi ích riêng nhưng đồng thời góp phần phân bổ nguồn lực hiệu quả trong nền kinh tế. Cạnh tranh trong cách tiếp cận này chủ yếu gắn với thị trường tự do và vai trò của giá cả trong điều tiết cung - cầu [24]. Paul và William (2009), cạnh tranh là trạng thái thị trường trong đó nhiều người bán và người mua tương tác, không có chủ thể nào đủ quyền lực để chi phối giá cả. Cạnh tranh giúp tối ưu hóa phân bổ nguồn lực và nâng cao hiệu quả kinh tế [124]. Kotler và Keller (2016), cạnh tranh là quá trình các DN nỗ lực thỏa mãn nhu cầu khách hàng tốt hơn đối thủ thông qua việc tạo ra giá trị vượt trội. Cạnh tranh được xem là trung tâm của hoạt động marketing [93].

Tiếp cận theo nguồn lực, Barney (1991), cạnh tranh là kết quả của việc DN sở hữu và khai thác các nguồn lực có giá trị, khan hiếm, khó bắt chước và khó thay thế

(VRIN). Như vậy, cạnh tranh không chỉ là hiện tượng thị trường mà còn là vấn đề nội tại của DN [6].

Tiếp cận năng lực động, Teece và cộng sự (1997), cạnh tranh được nhìn nhận trong bối cảnh động, trong đó DN cần liên tục đổi mới, tái cấu trúc và thích ứng để duy trì lợi thế trong môi trường biến động [152].

Tiếp cận về phương diện chiến lược, Porter (1980) được trích dẫn trong tác phẩm Chiến lược cạnh tranh: Những kỹ thuật phân tích ngành công nghiệp và đối thủ cạnh tranh, bản dịch của Nguyễn Ngọc Toàn (2016), cạnh tranh là quá trình DN tìm kiếm và duy trì vị thế có lợi trong ngành thông qua việc tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững so với đối thủ. Cạnh tranh không chỉ diễn ra giữa các DN hiện tại mà còn chịu tác động của nhiều lực lượng trong ngành [157]. World Kinh tế Forum (2019), cạnh tranh là khả năng của một nền kinh tế hoặc DN trong việc đạt được mức tăng trưởng năng suất cao và bền vững, từ đó nâng cao phúc lợi kinh tế [178].

Mở rộng khái niệm cạnh tranh, trên nền tảng lý thuyết “phá huỷ sáng tạo” của Schumpeter (1942), nghiên cứu của OECD (2021) tiếp cận cạnh tranh theo hướng động và dựa trên đổi mới, cạnh tranh không chỉ dừng ở sự ganh đua về giá cả hay thị phần, mà là quá trình đổi mới liên tục về công nghệ, sản phẩm và mô hình kinh doanh, qua đó thúc đẩy sự đào thải và tái cấu trúc trong ngành [121]. Bối cảnh toàn cầu hóa và chuyển đổi số, cạnh tranh ngày càng mang tính đa chiều, vượt ra ngoài khuôn khổ truyền thống để bao hàm năng lực đổi mới, khả năng thích ứng và định hướng phát triển bền vững. Ở cấp độ doanh nghiệp, Griffith (2018) cho rằng cạnh tranh bền vững ngày càng gắn với năng lực động và khả năng tái cấu hình nguồn lực nhằm thích ứng linh hoạt với môi trường biến động [60]. Bùi Xuân Phong (2019), cạnh tranh của DN phụ thuộc vào năng suất, chất lượng, đổi mới công nghệ, năng lực quản trị và khả năng đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế khi lợi thế lao động chi phí thấp suy giảm [129].

Trên cơ sở đó, NCS cho rằng, ***cạnh tranh là sự chủ động huy động và sử dụng hiệu quả các nguồn lực của DN mình nhằm tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng hơn so với các DN khác trong cùng ngành, cả ở thị trường trong nước và quốc tế.***

#### 2.1.1.2. Nguồn lực

Nguồn lực được xem là nền tảng cơ bản và thiết yếu trong việc hình thành năng lực, tạo dựng LTCT và duy trì hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên, không phải mọi nguồn lực đều có thể chuyển hóa thành NLCT. Có một số quan điểm như:

Wernerfelt (1984), người đặt nền móng cho trường phái tiếp cận năng lực dựa trên nguồn lực. Ông cho rằng DN cần được nhìn nhận như một tập hợp các nguồn lực, trong đó nguồn lực không xuất phát từ sản phẩm hiện tại mà từ khả năng sở hữu và khai thác hiệu quả các nguồn lực chiến lược - bao gồm cả hữu hình và vô hình - có giá trị, tính hiếm, khó bị sao chép và không thể thay thế. Việc tích lũy và phát triển những nguồn lực này chính là nền tảng để DN tạo ra các sản phẩm, dịch vụ mang tính khác biệt, từ đó xây dựng và duy trì NLCT bền vững trong dài hạn. [175]. Mở rộng lý thuyết nguồn lực của Hall (1992) đã nhấn mạnh tầm quan trọng của các nguồn lực vô hình, như uy tín thương hiệu, tri thức tổ chức và mạng lưới quan hệ, vốn, khó bị sao chép và có khả năng cạnh tranh lâu dài [65].

Theo Barney (1991), để một nguồn lực có thể tạo ra khả năng cạnh tranh bền vững, nó cần đồng thời đáp ứng bốn tiêu chí trong mô hình VRIN: (i) có giá trị, tức hỗ trợ DN khai thác cơ hội hoặc giảm thiểu rủi ro từ môi trường; (ii) hiếm có, khó tìm thấy ở các đối thủ cạnh tranh; (iii) khó sao chép, do gắn với các yếu tố lịch sử, xã hội hoặc sự phức tạp nhân quả; và (iv) không thể thay thế, nghĩa là không có nguồn lực tương đương nào khác có thể thay thế được. Theo đó, nguồn lực bao gồm toàn bộ tài sản, năng lực, tri thức, quy trình cũng như các yếu tố hữu hình và vô hình mà DN kiểm soát nhằm triển khai chiến lược, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động và duy trì khả năng cạnh tranh dài hạn [6]. Cùng thời kỳ, Grant (1990), cho rằng DN cần xây dựng chiến lược dựa trên các nguồn lực sẵn có thay vì chỉ phản ứng bị động trước biến động thị trường [61]. Cách tiếp cận này cho phép hình thành năng lực cốt lõi và đảm bảo khả năng sinh lợi bền vững. Trong nghiên cứu tiếp theo, Grant (1996), nhấn mạnh vai trò trung tâm của tri thức và đổi mới sáng tạo như những nguồn lực chiến lược có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng cạnh tranh [62].

Tiếp cận từ góc độ chuỗi giá trị, Porter (1985), mặc dù không trực tiếp phân loại nguồn lực như Wernerfelt (1984) nhưng nguồn lực là các yếu tố được DN khai thác trong từng hoạt động của chuỗi giá trị nhằm tạo ra sự khác biệt hoặc lợi thế chi phí so với đối thủ. Đồng thời, nhấn mạnh sự cần thiết của việc kết nối hiệu quả giữa nguồn lực nội tại của DN như (con người, công nghệ, hệ thống quản trị) với các điều kiện của môi trường cạnh tranh, bao gồm (thể chế, hạ tầng và năng lực đổi mới quốc gia) để tạo ra giá trị vượt trội [134].

Tiếp cận theo hướng toàn diện hơn, Vũ Dương Hòa (2017), nguồn lực bao gồm cả yếu tố vật chất và phi vật chất. Theo đó, nguồn lực là toàn bộ các yếu tố đầu vào cần thiết cho quá trình sản xuất và kinh doanh, gồm vốn, lao động, tài sản, cùng với tri thức,

công nghệ, uy tín thương hiệu và mạng lưới quan hệ xã hội. Đồng thời, ông nhấn mạnh rằng năng lực không chỉ là việc sở hữu nguồn lực, mà là khả năng tổ chức, quản lý và khai thác hiệu quả các nguồn lực đó để thích ứng linh hoạt với thị trường [71].

Để làm rõ hơn mối quan hệ giữa nguồn lực và NLCT, đặc biệt đề cao vai trò của nhà quản trị trong việc nhận diện, phân bổ và khai thác hiệu quả các nguồn lực chiến lược, các nghiên cứu của Collis & Montgomery (1995) và Man et al. (2002), phân loại nguồn lực thành hai nhóm chính: (i) nguồn lực hữu hình, bao gồm tài chính, công nghệ, cơ sở hạ tầng; và (ii) nguồn lực vô hình, bao gồm tri thức, thương hiệu, văn hóa tổ chức và năng lực đổi mới [39] và [108]. Cùng quan điểm, Chaston & Mangles (1997), cho rằng NLCT không chỉ xuất phát từ việc sở hữu nguồn lực, mà còn phụ thuộc vào khả năng tổ chức linh hoạt và đổi mới liên tục của DN [27].

Từ các quan điểm nêu trên NCS cho rằng, ***nguồn lực là nền tảng hình thành năng lực của doanh nghiệp, nhưng chỉ khi được tổ chức và khai thác hiệu quả mới chuyển hóa thành NLCT.***

#### 2.1.1.3. Năng lực

Trong khoa học quản lý kinh tế, năng lực được hiểu là khả năng của DN trong việc huy động, tổ chức, phối hợp và vận hành các nguồn lực nhằm thực hiện hiệu quả các mục tiêu sản xuất, kinh doanh trong những điều kiện môi trường cụ thể. Khác với nguồn lực mang tính tĩnh và có thể quan sát trực tiếp, năng lực phản ánh bản chất động của doanh nghiệp, gắn với quá trình học hỏi, tích lũy kinh nghiệm và thích ứng theo thời gian [152].

Theo cách tiếp cận dựa trên nguồn lực, năng lực không đơn thuần là tập hợp các yếu tố đầu vào như vốn, lao động hay công nghệ, mà là khả năng chuyển hóa các nguồn lực đó thành các hoạt động có hiệu quả và kết quả vượt trội thông qua hệ thống quản trị, quy trình tổ chức và cơ chế ra quyết định của DN [3] và [62]. Năng lực vì vậy mang tính đặc thù doanh nghiệp, khó sao chép và được hình thành thông qua sự kết hợp giữa tri thức tổ chức, kỹ năng quản lý và kinh nghiệm tích lũy.

Ở cấp độ doanh nghiệp, năng lực được thể hiện qua khả năng thực hiện ổn định và hiệu quả các chức năng cốt lõi như quản trị, sản xuất, tài chính, marketing, đổi mới và thích ứng với môi trường cạnh tranh. Sanchez và Heene (2004), cho rằng năng lực chính là khả năng DN duy trì sự phối hợp nhất quán giữa các nguồn lực và hoạt động nhằm tạo ra giá trị cho khách hàng và đạt được kết quả kinh doanh mong muốn trong dài hạn [143].

Đối với DN GDVN, năng lực cần được đặt trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế và tham gia chuỗi giá trị toàn cầu. Khi lợi thế lao động chi phí thấp dần suy giảm, năng lực của DN không còn được quyết định chủ yếu bởi quy mô hay giá thành, mà bởi khả năng nâng cao năng suất, kiểm soát chất lượng, đổi mới sản phẩm, tuân thủ các tiêu chuẩn kỹ thuật, môi trường quốc tế và thích ứng linh hoạt với biến động thị trường [129]. Do đó, năng lực trở thành nền tảng trực tiếp quyết định khả năng hình thành và duy trì năng lực cạnh tranh của DN GDVN trong dài hạn.

Từ các phân tích trên, NCS cho rằng, **năng lực của DN là tập hợp các nguồn lực, kỹ năng, tri thức, công nghệ và quy trình quản trị được tổ chức huy động, tích hợp và triển khai nhằm thực hiện mục tiêu chiến lược, tạo ra giá trị và duy trì LTCT trên thị trường. Năng lực bao gồm cả năng lực tĩnh (nguồn lực hiện hữu) và năng lực động (khả năng đổi mới, học hỏi và thích ứng liên tục).**

#### 2.1.1.4. Lợi thế cạnh tranh

Các nghiên cứu quốc tế, tiếp cận theo các khung lý thuyết khác nhau, đều xem lợi thế cạnh tranh là nền tảng cốt lõi quyết định khả năng DN đạt được và duy trì kết quả vượt trội so với đối thủ. Một số nghiên cứu như:

- Theo Porter (1980, 1985), LTCT hình thành khi DN thực hiện các hoạt động tạo giá trị “hiệu quả hơn” hoặc “khác biệt hơn” so với đối thủ, thông qua hai dạng lợi thế nền tảng: lợi thế chi phí thấp và lợi thế khác biệt hóa. Chính sự lựa chọn và định vị chiến lược trong cấu trúc ngành cho phép DN đạt được mức lợi nhuận cao hơn mức trung bình của ngành [133] và [134].

- Tiếp cận theo hướng nguồn lực, Wernerfelt (1984) và Barney (1991), LTCT chỉ có thể duy trì khi được tạo ra từ nguồn lực có giá trị, hiếm có, khó bắt chước và không thể thay thế [175] và [6]. Prahalad & Hamel (1990), mở rộng thêm khái niệm năng lực lõi, LTCT không chỉ đến từ từng sản phẩm riêng lẻ mà từ khả năng kết tinh tri thức, công nghệ và kỹ năng tổ chức để tạo ra nhiều dòng sản phẩm có giá trị cao [136].

- Trong bối cảnh cạnh tranh động, Teece và cộng sự (1997), LTCT của DN không chỉ dựa trên nguồn lực hiện hữu mà còn phụ thuộc vào năng lực động trong việc tái cấu trúc, đổi mới và thích ứng nhanh trước biến động của môi trường [152].

- Theo Nguyễn Bách Khoa (2004), LTCT của DN Việt Nam phải được nhìn nhận trong tương quan với khả năng duy trì thị phần, tối đa hóa lợi nhuận, đồng thời tận dụng các lợi thế so sánh của quốc gia [88].

- Theo Dương Văn Hùng (2010), LTCT theo hướng năng lực thích ứng, nhấn mạnh vai trò của việc nâng cao quản trị, đổi mới công nghệ và xây dựng thương hiệu trong bối cảnh hội nhập kinh tế sâu rộng [77].

- Theo Bùi Xuân Phong (2019), LTCT được hình thành từ tổ hợp năng lực gồm: tổ chức quản lý, chất lượng nguồn nhân lực, năng lực tài chính, trình độ công nghệ, chất lượng sản phẩm và uy tín doanh nghiệp. Những yếu tố này nếu được khai thác hiệu quả sẽ tạo ra sức cạnh tranh vượt trội và khả năng duy trì thị phần trong dài hạn [129].

Từ các nghiên cứu trên, NCS cho rằng **LTCT của DN là khả năng khai thác và kết hợp tối ưu các nguồn lực, đặc biệt là năng lực sản xuất, công nghệ, thiết kế, quản trị chuỗi cung ứng, tài chính và marketing, nhằm tạo ra sản phẩm có chi phí cạnh tranh hoặc khác biệt hóa vượt trội, từ đó duy trì và mở rộng thị phần trên các thị trường quốc tế.**

#### 2.1.1.5. Năng lực cạnh tranh

Trong nghiên cứu quản lý kinh tế và quản trị kinh doanh, các thuật ngữ NLCT, khả năng cạnh tranh hay sức cạnh tranh là những thuật ngữ tương đồng về nội dung cùng hướng tới việc giải thích khả năng giành lợi thế và duy trì vị thế của một chủ thể (doanh nghiệp/ngành/vùng/quốc gia) trong môi trường cạnh tranh. Thuật ngữ này có liên quan mật thiết đến cạnh tranh và ngày càng được sử dụng rộng rãi, tuy nhiên đến nay vẫn là một trong những khái niệm rất trừu tượng, khó đo lường và đặc biệt còn có nhiều quan niệm khác nhau. Trên cơ sở lược khảo các tài liệu trước đó thì NLCT có thể được tiếp cận ở những khía cạnh sau:

##### - Tiếp cận quốc tế về NLCT

Theo Porter (1985), NLCT của DN không chỉ được đo bằng thị phần hay quy mô, mà chủ yếu thể hiện ở khả năng tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững so với đối thủ trong ngành [134]. Theo cách tiếp cận này, NLCT gắn liền với LTCT, thể hiện ở khả năng tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng thông qua chất lượng, dịch vụ, thương hiệu hoặc sự khác biệt, đồng thời tối ưu chi phí và duy trì vị thế cạnh tranh bền vững trong điều kiện thị trường biến động.

Tổ chức Hợp tác và Phát triển kinh tế (OECD) định nghĩa NLCT là “Khả năng của các công ty, các ngành, các vùng, các quốc gia hoặc khu vực siêu quốc gia trong việc tạo ra việc làm và thu nhập cao hơn trong điều kiện cạnh tranh quốc tế trên cơ sở bền vững” [121].

Trên góc độ tổng quát lấy con người làm trung tâm, khái niệm NLCT được Diễn đàn kinh tế thế giới (WEF) năm 2019, quan niệm rằng “NLCT liên quan đến các yếu tố năng suất, hiệu suất và khả năng sinh lợi. NLCT là một phương tiện nhằm tăng các tiêu chuẩn cuộc sống và phúc lợi xã hội. Xét trên bình diện toàn cầu, nhờ tăng năng suất, hiệu suất trong bối cảnh phân công lao động quốc tế, NLCT tạo nền tảng cho việc tăng thu nhập của người dân”[178].

Theo Hội đồng Năng lực cạnh tranh của Mỹ, “NLCT là khả năng của một quốc gia trong điều kiện thị trường tự do và lành mạnh, tạo ra các sản phẩm và dịch vụ phù hợp với yêu cầu của thị trường quốc tế”.

Ở cấp độ rộng hơn, Fagerberg và cộng sự (2003), NLCT không tồn tại ở một cấp độ đơn lẻ, mà vận hành đồng thời ở ba tầng có mối liên kết chặt chẽ, bao gồm: quốc gia, ngành, DN [54]; trong đó đổi mới công nghệ là điều kiện tiên quyết để gia tăng NLCT trong bối cảnh toàn cầu hóa, [132], với lý thuyết Giá trị chia sẻ đã bổ sung một khía cạnh mới: NLCT không chỉ gắn với hiệu quả kinh doanh mà còn bao hàm giá trị xã hội và môi trường, phù hợp xu hướng phát triển bền vững. Theo Krugman (1994), cảnh báo việc “quốc gia hóa” khái niệm NLCT vì tính khó đo lường, và khẳng định NLCT chỉ có ý nghĩa thực chứng ở cấp doanh nghiệp, nơi các kết quả về năng suất, chi phí và hiệu quả thị trường có thể được đánh giá [94].

Từ các quan điểm trên, có thể hiểu NLCT là *một quá trình động, trong đó các DN không ngừng tối ưu hóa nguồn lực, cải tiến sản phẩm và chiến lược nhằm giành lợi thế trên thị trường, đồng thời thích ứng với sự biến đổi liên tục của môi trường kinh doanh*. Trong đó, nguồn lực chỉ là “điều kiện cần”, NLCT chỉ xuất hiện khi DN sở hữu khả năng tổ chức, kết nối và vận hành các nguồn lực đó một cách hiệu quả nhằm tạo ra kết quả vượt trội trong môi trường, thị trường luôn biến động.

#### *- Tiếp cận trong nước về NLCT*

Nhiều học giả Việt Nam đã khái quát hóa khái niệm này, như Nguyễn Bách Khoa (2004), xem NLCT là kết quả của tập hợp năng lực nội sinh, cho phép DN duy trì thị phần và tối đa hóa lợi nhuận [88]. Còn Dương Vũ Hoà (2017), NLCT là sự tổng hòa giữa năng lực bên trong và khả năng thích ứng với biến động bên ngoài [71].

Từ góc độ ngôn ngữ học, Hoàng Phê (2021) cho rằng “năng lực” được hiểu là khả năng của một chủ thể trong việc thực hiện hoạt động phù hợp yêu cầu của bối cảnh, tạo cơ sở để khái niệm NLCT được nhìn nhận như khả năng vận dụng nguồn lực để tạo ra giá trị [128].

Trong tiếp cận quản trị doanh nghiệp, Bùi Xuân Phong (2019) cho rằng NLCT hình thành từ các nhóm yếu tố cấu thành gồm: năng lực quản trị, chất lượng nguồn nhân lực, năng lực tài chính, trình độ công nghệ, hệ thống thông tin, nghiên cứu phát triển, quản trị môi trường và NLCT của sản phẩm [129].

Có thể thấy rằng có nhiều quan điểm khác nhau về NLCT. Tuy nhiên, qua khảo lược các tài liệu ở nhiều nguồn khác nhau, NCS cho rằng **“Năng lực cạnh tranh là khả năng tạo ra các sản phẩm, dịch vụ phù hợp với yêu cầu của thị trường, tạo ra cơ hội thu nhập cao hơn và bền vững cho các chủ thể cạnh tranh trong những quan hệ kinh tế nhất định”**.

Trên cơ sở kế thừa các quan điểm lý thuyết, Luận án xác định NLCT của DN GDVN là biến phụ thuộc, phản ánh kết quả tổng hợp của các năng lực cốt lõi trong bối cảnh kinh tế và hội nhập. NLCT được tiếp cận như một cấu trúc đa chiều, không đo bằng một chỉ tiêu đơn lẻ mà thông qua các nhóm năng lực thành phần, chịu tác động đồng thời của yếu tố nội tại và môi trường bên ngoài. Bối cảnh tái cấu trúc chuỗi cung ứng toàn cầu, DN GDVN dù có lợi thế về lao động và quy mô nhưng vẫn chủ yếu ở khâu gia công, phụ thuộc vào nguyên liệu và công nghệ, do đó NLCT đang chuyển từ chi phí sang năng lực đổi mới công nghệ, chuẩn hóa sản xuất, phát triển marketing và logistics, tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị toàn cầu.

Vì vậy, NCS cho rằng, **NLCT của doanh nghiệp giày dép Việt Nam là khả năng huy động và sử dụng hiệu quả các nguồn lực để phát triển các năng lực cốt lõi (sản phẩm; marketing và logistics; tài chính và đổi mới công nghệ; nguồn nhân lực và quản lý), qua đó tạo ra sản phẩm đáp ứng yêu cầu thị trường, gia tăng thị phần và nâng cao vị thế trong chuỗi giá trị toàn cầu, dưới tác động của các yếu tố môi trường ngành và thể chế như đầu vào, nhu cầu thị trường, ngành hỗ trợ, cạnh tranh và chính sách của Chính phủ.**

## **2.1.2. Cấp độ của năng lực cạnh tranh**

### **2.1.2.1. Năng lực cạnh tranh quốc gia**

NLCT quốc gia được hiểu là khả năng của một quốc gia trong việc thiết lập và duy trì một môi trường thể chế, kinh tế và xã hội hiệu quả, qua đó nâng cao năng suất tổng hợp của nền kinh tế, bảo đảm tăng trưởng bền vững và cải thiện phúc lợi của người dân trong dài hạn [178]; [135].

Xét về cấu phần thì NLCT quốc gia thường được luận giải thông qua các nhóm yếu tố chủ yếu sau:

- Thể chế và chất lượng quản trị công: mức độ minh bạch, trách nhiệm giải trình, hiệu lực và hiệu quả của hệ thống pháp luật, sự ổn định và tính dự đoán của chính sách, mức độ thuận lợi của môi trường kinh doanh.

- Cơ sở hạ tầng: hạ tầng giao thông, hậu cần, năng lượng, hạ tầng số và hạ tầng tri thức, tạo điều kiện giảm chi phí giao dịch và nâng cao hiệu quả phân bổ nguồn lực.

- Nguồn nhân lực và hệ thống giáo dục, đào tạo: trình độ học vấn, kỹ năng nghề nghiệp, năng suất lao động, khả năng học hỏi và thích ứng với công nghệ mới.

- Ổn định kinh tế vĩ mô và phát triển tài chính: mức độ ổn định của các biến số vĩ mô chủ chốt (lạm phát, nợ công, tỷ giá, lãi suất), độ sâu và mức độ bao trùm của hệ thống tài chính.

- Năng lực đổi mới và hệ sinh thái sáng tạo quốc gia: năng lực nghiên cứu và phát triển (R&D), mức độ lan tỏa công nghệ, cường độ đổi mới, mức độ phát triển của hệ sinh thái khởi nghiệp sáng tạo.

Ở cấp độ này, NLCT quốc gia đóng vai trò như “không gian thể chế, cấu trúc” quy định khung điều kiện cho hoạt động của ngành và doanh nghiệp. Quốc gia có NLCT cao thường hình thành và duy trì được các cụm ngành có khả năng cạnh tranh vượt trội trên phạm vi khu vực và toàn cầu [135].

#### 2.1.2.2. Năng lực cạnh tranh ngành

NLCT ngành phản ánh khả năng của một ngành trong việc duy trì và cải thiện vị thế của mình trên thị trường nội địa và quốc tế, thông qua hiệu quả sử dụng các yếu tố sản xuất, mức độ tham gia vào chuỗi giá trị, trình độ công nghệ và khả năng đổi mới của các DN trong ngành [135]; [98].

NLCT ngành thường được tiếp cận qua các khía cạnh chủ yếu:

- Cấu trúc thị trường và cường độ cạnh tranh nội ngành: số lượng, quy mô và tương quan sức mạnh giữa các doanh nghiệp; mức độ tập trung thị trường; rào cản gia nhập và rút lui; áp lực cạnh tranh ngành.

- Hiệu suất và trình độ công nghệ ngành: năng suất lao động ngành, mức độ tự động hóa, ứng dụng công nghệ mới, khả năng nâng cấp công nghệ và đổi mới quy trình.

- Mức độ liên kết chuỗi giá trị: sự hình thành và hiệu quả của các liên kết dọc và ngang trong ngành; mức độ tích hợp vào các chuỗi giá trị khu vực và toàn cầu.

- Sự tồn tại và phát triển của các cụm ngành: vai trò của các nhà cung ứng, khách hàng trọng yếu, các cơ sở nghiên cứu, đào tạo, tổ chức hỗ trợ kinh doanh, tạo nên môi trường cạnh tranh và hợp tác mang tính hệ sinh thái.

Như vậy, NLCT ngành là cấp độ “trung gian”, vừa chịu sự quy định của các điều kiện vĩ mô ở cấp quốc gia, vừa tạo ra khung cạnh tranh và áp lực cạnh tranh đối với doanh nghiệp.

### 2.1.2.3. Năng lực cạnh tranh doanh nghiệp

Theo quan điểm nguồn lực, NLCT DN được hiểu là khả năng của DN trong việc tạo lập, duy trì và bảo vệ lợi thế vượt trội so với đối thủ trên thị trường mục tiêu, thông qua việc sở hữu và khai thác hiệu quả các nguồn lực và năng lực cốt lõi (core competences). Theo cách tiếp cận dựa trên nguồn lực, NLCT của DN gắn với việc sở hữu các nguồn lực, thỏa mãn các tiêu chí VRIN: có giá trị (valuable), hiếm có (rare), khó bắt chước (inimitable) và không thể thay thế (non substitutable) [6].

Bên cạnh đó, theo quan điểm năng lực động, NLCT DN không chỉ dựa trên cấu trúc nguồn lực tĩnh tại mà còn thể hiện ở khả năng: (i) nhận diện và cảm nhận cơ hội/ thách thức, (ii) nắm bắt và hiện thực hóa cơ hội, và (iii) tái cấu hình, sắp xếp lại nguồn lực và quy trình nhằm thích ứng với biến động môi trường [152].

Một cách khái quát, NLCT của DN có thể được nhận diện qua các nhóm biểu hiện chủ yếu:

- Chiến lược cạnh tranh: lựa chọn và triển khai chiến lược dẫn đầu chi phí, khác biệt hóa hoặc tập trung hóa một cách nhất quán và hiệu quả.

- Năng lực quản trị và tổ chức: cấu trúc tổ chức linh hoạt, văn hóa DN khuyến khích học hỏi và đổi mới, năng lực quản trị tri thức và quản trị thay đổi.

- Hiệu quả hoạt động và kết quả thị trường: thị phần, tốc độ tăng trưởng doanh thu, khả năng sinh lợi, mức độ hài lòng và trung thành của khách hàng, uy tín thương hiệu.

NLCT của DN được thể hiện rõ nét qua năng lực sản phẩm, đây là cấp độ cụ thể và vi mô nhất, phản ánh trực tiếp kết quả của NLCT thông qua khả năng sản phẩm đáp ứng tốt hơn nhu cầu và kỳ vọng của thị trường mục tiêu so với đối thủ. Theo đó, NLCT sản phẩm gắn liền với khả năng tạo lập và chuyển giao giá trị vượt trội cho khách hàng trên cơ sở kết hợp hiệu quả giữa các thuộc tính hữu hình và vô hình của sản phẩm [93]. Các yếu tố cơ bản cấu thành NLCT sản phẩm bao gồm: Chất lượng và độ tin cậy: mức độ đáp ứng các tiêu chuẩn kỹ thuật, độ bền, tính an toàn, sự ổn định về hiệu năng; Giá cả và giá trị cảm nhận: tương quan giữa giá bán, chi phí sở

hữu và mức độ lợi ích mà khách hàng cảm nhận được; khả năng định giá phản ánh đúng giá trị vượt trội của sản phẩm; Thiết kế, tính năng và bao bì: mức độ tiện ích, tính thẩm mỹ, sự khác biệt hóa về thiết kế và tính năng đáp ứng đúng nhu cầu, thị hiếu của phân khúc khách hàng mục tiêu; Thương hiệu và định vị: mức độ nhận biết, liên tưởng thương hiệu, hình ảnh và vị trí của sản phẩm trong tâm trí khách hàng; và Dịch vụ kèm theo và trải nghiệm khách hàng: điều kiện bảo hành, bảo trì, dịch vụ hậu mãi, khả năng hỗ trợ kỹ thuật, trải nghiệm tổng thể trong quá trình tìm kiếm, mua, sử dụng và sau sử dụng.

Tóm lại, NLCT của DN được thể hiện tập trung và rõ nét nhất qua NLCT sản phẩm “điểm chạm cuối cùng” giữa DN và thị trường, nơi phản ánh trực tiếp khả năng đáp ứng nhu cầu và tạo giá trị vượt trội so với đối thủ. Ở cấp độ này, DN đóng vai trò là tác nhân trung tâm trong cạnh tranh, đồng thời là chủ thể chuyển hóa các điều kiện cạnh tranh từ cấp ngành và quốc gia thành kết quả cụ thể thông qua sản phẩm và dịch vụ cung ứng. Qua đó, NLCT của DN không chỉ quyết định hiệu quả kinh doanh mà còn góp phần định hình hình ảnh, vị thế của ngành và quốc gia trên thị trường. Các cấp độ NLCT (quốc gia - ngành - doanh nghiệp) có mối quan hệ hữu cơ và tương tác hai chiều, trong đó mỗi cấp độ vừa là nền tảng, vừa là kết quả của cấp độ khác. Như vậy, NLCT DN giữ vai trò trung tâm, là cầu nối chuyển hóa lợi thế từ môi trường vĩ mô thành kết quả cạnh tranh cụ thể và ngược lại. Mối quan hệ giữa các cấp độ NLCT, có thể khái quát:

*(1) Mối quan hệ từ trên xuống:*

NLCT quốc gia → tạo lập môi trường thể chế, cơ sở hạ tầng, chất lượng nguồn nhân lực và hệ sinh thái đổi mới, qua đó quy định biên độ và không gian cạnh tranh của các ngành.

NLCT ngành → quy định cấu trúc thị trường, mức độ cạnh tranh và liên kết chuỗi giá trị, qua đó hình thành khung cạnh tranh cụ thể cho doanh nghiệp.

NLCT DN → được hiện thực hóa qua danh mục sản phẩm, quyết định về thiết kế, chất lượng, giá, thương hiệu..., từ đó quyết định NLCT sản phẩm.

*(2) Mối quan hệ từ dưới lên:*

NLCT sản phẩm → tạo nên kết quả bán hàng, lợi nhuận và uy tín của doanh nghiệp, qua đó củng cố hoặc suy giảm NLCT doanh nghiệp.

Nhiều DN có NLCT cao → nâng tầm hình ảnh và trình độ công nghệ, quản trị của ngành, cải thiện vị thế ngành trên thị trường quốc tế.

Các ngành có NLCT cao, quy mô lớn, đóng góp nhiều vào xuất khẩu, việc làm và đổi mới → trở thành động lực cốt lõi nâng cao NLCT quốc gia.

## **2.2. Các bộ phận cấu thành năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp**

### **2.2.1. Năng lực sản phẩm**

Chất lượng, mức giá và quy mô sản xuất sản phẩm là những nhân tố quan trọng tạo nên NLCT sản phẩm. DN có thể tạo ra sự khác biệt thông qua việc cung cấp sản phẩm có chất lượng vượt trội, giá thành hợp lý và khả năng đáp ứng số lượng lớn đơn hàng. Sự kết hợp hài hòa giữa các yếu tố này không chỉ giúp nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng mà còn góp phần mở rộng thị phần [134].

- Chất lượng sản phẩm không chỉ phản ánh mức độ đáp ứng nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng, mà còn là yếu tố trực tiếp tạo ra giá trị cảm nhận và niềm tin tiêu dùng. Sản phẩm có chất lượng cao sẽ góp phần tăng mức độ hài lòng, nâng cao tỷ lệ khách hàng quay lại và tạo lợi thế cạnh tranh bền vững cho DN [59]. Chất lượng sản phẩm không phải là một đặc tính đơn lẻ mà bao gồm nhiều chiều cạnh như hiệu suất, tính năng, độ tin cậy, sự phù hợp với tiêu chuẩn kỹ thuật, độ bền, khả năng phục vụ, thẩm mỹ và chất lượng cảm nhận.

- Mức giá cạnh tranh là yếu tố giúp DN hấp dẫn người tiêu dùng trong bối cảnh thị trường có nhiều lựa chọn thay thế. Mức giá hợp lý, tương xứng với chất lượng và giá trị cảm nhận của khách hàng, không những giúp mở rộng thị phần mà còn định hình hình ảnh thương hiệu trên thị trường. Chiến lược chi phí thấp là một trong ba chiến lược cạnh tranh cơ bản giúp DN đạt được lợi thế so với các đối thủ [134].

- Quy mô sản xuất thể hiện năng lực tổ chức sản xuất và khả năng đáp ứng các đơn hàng lớn trong thời gian ngắn. Quy mô càng lớn thì chi phí đơn vị sản phẩm càng thấp nhờ hiệu ứng kinh tế theo quy mô. Bên cạnh đó, DN có quy mô sản xuất lớn còn có thể đàm phán tốt hơn với nhà cung ứng, tối ưu hóa dây chuyền sản xuất và nâng cao khả năng đáp ứng nhu cầu thị trường một cách linh hoạt và kịp thời [6]. Quy mô sản xuất thể hiện năng lực đáp ứng của DN với nhu cầu thị trường ở cả khía cạnh nội địa và quốc tế, như:

+ LTCT theo quy mô: Krugman (1994) trong tác phẩm "*Increasing Returns and Kinh tếnic Geography*", đã chỉ ra rằng các DN có quy mô sản xuất lớn sẽ đạt được chi phí đơn vị thấp hơn nhờ vào việc chia sẻ chi phí cố định, chuyên môn hóa lao động và tận dụng công nghệ tiên tiến [94]. Quy mô sản xuất lớn giúp DN kiểm soát tốt hơn chuỗi cung ứng và duy trì LTCT chi phí trong mô hình chuỗi giá trị [134].

- Năng lực sản xuất không chỉ phản ánh quy mô mà còn gắn liền với khả năng thực hiện đơn hàng nhanh chóng, điều phối nguyên vật liệu hiệu quả, duy trì hoạt động ổn định của máy móc thiết bị, cũng như khả năng thích ứng trước những biến động từ thị trường. Những yếu tố này tạo nên nền tảng cho sự linh hoạt và hiệu quả trong vận hành, hai năng lực cốt lõi ngày càng trở nên quan trọng trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu hóa ngày càng khốc liệt [61].

+ Năng lực đáp ứng nhu cầu thị trường: Barney & Hesterly (2019), cho rằng trong môi trường cạnh tranh toàn cầu, quy mô sản xuất phản ánh khả năng của DN trong việc đáp ứng nhu cầu lớn, biến động và mở rộng ra thị trường quốc tế. DN có quy mô sản xuất lớn có thể linh hoạt hơn trong việc phân bổ sản phẩm, điều chỉnh cung ứng khi có biến động cầu [5].

+ Chuỗi cung ứng và ổn định sản xuất: Chopra và Meindl (2023) trong cuốn sách “*Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*” cho rằng quy mô sản xuất lớn cho phép DN tích hợp chuỗi cung ứng tốt hơn, duy trì lượng tồn kho hợp lý, từ đó ổn định dòng chảy hàng hóa và dịch vụ [36].

+ Khả năng cạnh tranh quốc tế: Peng (2021) trong tác phẩm “*Global Business*” khẳng định rằng DN có quy mô lớn dễ đạt được lợi thế trong đàm phán thương mại, tiếp cận thị trường quốc tế, và duy trì hiệu quả hoạt động xuyên biên giới [125].

Tóm lại, sự kết hợp hài hòa giữa ba yếu tố chất lượng sản phẩm, mức giá cạnh tranh và quy mô sản xuất, không chỉ củng cố NLCT sản phẩm, mà còn tạo nền tảng cho việc xây dựng thương hiệu mạnh và phát triển thị trường trong dài hạn.

### **2.2.2. Năng lực marketing và logistics**

Năng lực marketing và logistics là hai thành tố cốt lõi trong hệ thống năng lực chức năng của doanh nghiệp, đóng vai trò quyết định trong việc tạo lập, duy trì và mở rộng NLCT trên thị trường. Sự phối hợp nhịp nhàng giữa marketing và logistics là điều kiện tiên quyết để tối ưu hóa chi phí và nâng cao giá trị sản phẩm [37]. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, đặc biệt ở các ngành hàng có giá trị xuất khẩu cao như giày dép, sự phối hợp hiệu quả giữa hai năng lực này trở thành điều kiện tiên quyết để tối ưu hóa chuỗi giá trị và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Năng lực về marketing không chỉ đơn thuần là hoạt động bán hàng mà đã phát triển thành một hệ thống tích hợp định hướng toàn bộ hoạt động của DN theo nhu cầu và hành vi của khách hàng. Theo Kotler và Keller (2016), marketing là quá trình quản trị mang tính chiến lược nhằm xác định, thu hút, duy trì và phát triển khách hàng mục

tiêu thông qua việc tạo lập giá trị vượt trội và xây dựng mối quan hệ dài hạn. DN có năng lực marketing tốt sẽ xác định đúng phân khúc thị trường, định vị rõ ràng thương hiệu, lựa chọn kênh phân phối phù hợp và triển khai các chiến lược truyền thông hiệu quả [93].

Trong hệ thống marketing, thương hiệu giữ vai trò then chốt. Keller (1993), cho rằng thương hiệu là tập hợp các cảm nhận, kỳ vọng và kinh nghiệm tích lũy của khách hàng về một sản phẩm hoặc doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, mô hình giá trị thương hiệu, đã nhấn mạnh rằng sức mạnh thương hiệu được hình thành từ nhận thức, cảm xúc và phản ứng của khách hàng, thông qua quá trình xây dựng hình ảnh tích cực và sự gắn kết cảm xúc bền vững. Một thương hiệu mạnh không chỉ giúp DN tạo khác biệt hóa sản phẩm, mà còn nâng cao khả năng định giá, củng cố sức mạnh thương lượng trên thị trường và giảm thiểu các rủi ro trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt [85].

Trong thời đại số hóa, vai trò của marketing càng trở nên quan trọng khi người tiêu dùng tiếp cận và đánh giá thương hiệu thông qua nhiều kênh, bao gồm cả trực tuyến và ngoại tuyến. Chaffey và Ellis-Chadwick (2019), nhấn mạnh rằng việc tích hợp công nghệ số vào chiến lược marketing cho phép DN nâng cao khả năng tiếp cận, cá nhân hóa thông điệp và tăng tính tương tác với khách hàng. Cụ thể, các công cụ như trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn và marketing tự động đang được sử dụng rộng rãi để cải thiện hiệu quả chiến dịch và nâng cao trải nghiệm người tiêu dùng [26].

Ngoài ra, hình ảnh thương hiệu có ảnh hưởng đáng kể đến hành vi tiêu dùng. Theo nghiên cứu của Wu và cộng sự (2011) và Diallo (2012), các yếu tố như chất lượng dịch vụ, không gian bán hàng và thái độ phục vụ tác động trực tiếp đến cảm nhận của khách hàng về thương hiệu [182] và [47].

Năng lực logistics trở thành một yếu tố quyết định hiệu quả cạnh tranh của doanh nghiệp. Hệ thống logistics hiệu quả không những giúp giảm thiểu chi phí tồn kho, tăng tốc độ phản ứng thị trường mà còn góp phần xây dựng hình ảnh DN uy tín, đáng tin cậy. Theo Chopra và Meindl (2023), logistics cần được tích hợp vào chiến lược cạnh tranh tổng thể, đặc biệt trong các ngành hàng xuất khẩu như giày dép, nơi thời gian giao hàng và độ chính xác về chủng loại, chất lượng là yếu tố then chốt để duy trì hợp đồng với đối tác nước ngoài [36].

Logistics giữ vai trò thiết yếu trong việc đảm bảo dòng vật tư, hàng hóa và thông tin được luân chuyển hiệu quả từ nhà cung ứng đến khách hàng cuối cùng. Christopher (2016), cho rằng logistics hiện đại không chỉ giới hạn ở vận chuyển, mà

là một hệ thống tích hợp nhằm tạo ra giá trị gia tăng bằng cách giảm chi phí, rút ngắn thời gian giao hàng và tăng mức độ hài lòng của khách hàng [37].

Tóm lại, năng lực marketing và logistics có mối quan hệ mang tính hỗ trợ và tương hỗ lẫn nhau. Marketing định hướng thị trường, xác lập kỳ vọng của khách hàng, trong khi logistics là công cụ hiện thực hóa những kỳ vọng đó bằng cách cung cấp đúng sản phẩm, đúng thời điểm và đúng địa điểm. Sự phối hợp hiệu quả giữa hai chức năng này giúp DN tối ưu hóa chi phí, nâng cao độ chính xác trong giao hàng và tăng giá trị cảm nhận của khách hàng. Do đó, năng lực phối hợp giữa marketing và logistics cần được xem là một trong những NLCT cốt lõi mà DN hiện đại cần đầu tư và phát triển.

### **2.2.3. Năng lực tài chính và công nghệ**

Năng lực tài chính và đổi mới công nghệ là hai yếu tố then chốt tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp. Năng lực tài chính không chỉ phản ánh khả năng huy động và sử dụng hiệu quả các nguồn lực vốn mà còn là nền tảng để DN đầu tư cho nghiên cứu, phát triển và ứng dụng công nghệ mới. Đổi mới công nghệ, trong khi đó, giúp DN nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm, giảm chi phí và thích ứng với những thay đổi nhanh chóng của thị trường.

Năng lực tài chính của DN thể hiện qua các chỉ số như tỷ lệ vốn chủ sở hữu, khả năng thanh khoản, tỷ suất sinh lời và mức độ huy động vốn từ các nguồn nội bộ và bên ngoài. Theo Garrison và cộng sự (2021), DN có nền tảng tài chính vững mạnh sẽ có khả năng chịu đựng rủi ro cao hơn, linh hoạt hơn trong tái cấu trúc và chủ động hơn trong đầu tư chiến lược [58]. Đặc biệt trong ngành công nghiệp thâm dụng lao động và vốn như giày dép, nguồn lực tài chính là điều kiện thiết yếu để đầu tư vào máy móc thiết bị, nâng cấp nhà xưởng và tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế (ISO, WRAP, SA8000...).

Tuy nhiên, theo Báo cáo của Lefaso (2024), phần lớn DN GD nội địa có quy mô vừa và nhỏ, năng lực tài chính hạn chế, phụ thuộc chủ yếu vào nguồn vốn vay ngắn hạn, khó tiếp cận các nguồn vốn trung và dài hạn để đầu tư đổi mới công nghệ [104]. Trong khi đó, DN FDI trong ngành có năng lực tài chính vượt trội, thường là các tập đoàn đa quốc gia, nhờ đó duy trì được vị thế dẫn đầu trong đổi mới và năng suất.

Theo Teece và cộng sự (1997), đổi mới công nghệ là một trụ cột của NLCT, giúp DN không ngừng tái cấu trúc, thích ứng với biến động môi trường và thay đổi nhu cầu khách hàng [152]. Trong ngành giày dép, đổi mới công nghệ bao gồm: (i) hiện đại hóa dây chuyền sản xuất (tự động hóa, robot hóa, tích hợp hệ thống hoạch

định nguồn lực doanh nghiệp); (ii) ứng dụng công nghệ vật liệu mới (da tái chế, vật liệu sinh học); và (iii) chuyển đổi số trong quản lý và phân phối.

Theo World Footwear Yearbook (2024), các DN giày dép tại VN có sự phân hóa rõ rệt về trình độ công nghệ giữa DN FDI và DN nội địa. Năng suất lao động của DN FDI trung bình đạt trên 31.000 USD/người/năm, trong khi ở DN nội địa chỉ đạt khoảng 19.000 USD/người/năm [179]. Chênh lệch này phần lớn đến từ mức độ đầu tư và ứng dụng công nghệ khác biệt. DN FDI chủ yếu sử dụng dây chuyền sản xuất tự động, quản lý theo hệ thống hoạch định nguồn lực DN và tiêu chuẩn hóa quy trình sản xuất. Trong khi đó, DN nội địa vẫn chủ yếu dựa vào lao động thủ công và bán tự động, thiếu năng lực cải tiến và thiết kế sản phẩm.

Bên cạnh đó, theo World Bank (2021), yêu cầu từ thị trường quốc tế ngày càng khắt khe về truy xuất nguồn gốc, phát thải carbon và tuân thủ ESG đã buộc DN phải đẩy mạnh đầu tư vào công nghệ thân thiện môi trường. Chỉ những DN có năng lực tài chính và công nghệ mới có thể đáp ứng các điều kiện này để duy trì hợp đồng xuất khẩu với các thương hiệu toàn cầu [176].

Sự kết nối giữa năng lực tài chính và đổi mới công nghệ mang tính nhân, quả và tương hỗ. Một mặt, tài chính vững mạnh tạo điều kiện để DN đầu tư dài hạn cho công nghệ mới; mặt khác, công nghệ tiên tiến giúp DN nâng cao hiệu quả sản xuất, kinh doanh, từ đó củng cố nền tảng tài chính. Lý thuyết nguồn lực của Barney (1991) cho rằng các tài sản vô hình như công nghệ và năng lực đổi mới, nếu được bảo vệ và khai thác đúng cách, sẽ là nguồn gốc tạo ra LTCT bền vững [6].

Tại Việt Nam, theo Lefaso (2025), cho thấy các DN như TBS Group, Biti's, An Phước... đã đạt được thành công nhất định nhờ chú trọng đầu tư tài chính vào đổi mới công nghệ và nâng cao chất lượng sản phẩm. Tuy nhiên, vẫn còn số đông DN nhỏ và vừa trong ngành giày dép thiếu cả năng lực tài chính lẫn công nghệ, khiến họ bị loại khỏi chuỗi cung ứng quốc tế hoặc chỉ tham gia ở các khâu có giá trị gia tăng thấp [105].

#### ***2.2.4. Năng lực nhân lực và quản lý, tổ chức***

Nguồn nhân lực và năng lực quản lý, tổ chức là các yếu tố nền tảng trong cấu trúc năng lực chức năng của doanh nghiệp. Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu ngày càng khốc liệt và xu hướng chuyển đổi số, chuyển đổi xanh đang diễn ra mạnh mẽ, việc xây dựng một đội ngũ lao động chất lượng cao và hệ thống quản lý hiện đại đóng vai trò quyết định đến NLCT và khả năng phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Nguồn nhân lực không chỉ là lực lượng thực hiện các chức năng sản xuất, kinh doanh mà còn là chủ thể sáng tạo, đổi mới và thích ứng với sự thay đổi của môi trường. Wright và McMahan (1992), cho rằng nguồn nhân lực có giá trị, hiếm có, khó bắt chước và không thể thay thế là yếu tố tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững [181]. Điều này đặc biệt đúng trong các ngành sử dụng nhiều lao động như công nghiệp giày dép.

Quản lý và tổ chức DN là chức năng then chốt bảo đảm cho việc sử dụng hiệu quả nguồn lực, xây dựng chiến lược phù hợp và kiểm soát các quá trình vận hành. Theo Drucker (2007), quản trị hiện đại không chỉ là điều hành hoạt động hàng ngày mà còn là nghệ thuật khai thác tiềm năng con người và chuyển hóa chiến lược thành hành động cụ thể [49].

Theo Becker và Huselid (2006), đầu tư vào quản trị nguồn nhân lực chiến lược là nền tảng để hình thành các năng lực cốt lõi khác biệt và bền vững. Cụ thể, DN cần: (i) đẩy mạnh đào tạo nghề theo chuẩn quốc tế; (ii) xây dựng cơ chế giữ chân và phát triển nhân tài; (iii) chuyên môn hóa đội ngũ quản lý theo từng chức năng như sản xuất, logistics, marketing, nghiên cứu và phát triển; và (iv) áp dụng công nghệ số trong quản trị nguồn nhân lực như hệ thống quản lý nhân sự tích hợp, đào tạo trực tuyến và đánh giá năng lực theo mức độ hoàn thành mục tiêu của cá nhân, bộ phận hoặc toàn DN trong một khoảng thời gian nhất định [7].

Thực tế cho thấy phần lớn DN giày dép trong nước có mô hình quản trị truyền thống, thiếu quy trình vận hành tiêu chuẩn và chưa áp dụng các công cụ quản lý hiện đại như: hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp, quản trị tinh gọn, quản lý chất lượng toàn diện, hoặc hệ thống quản trị chiến lược. Khảo sát của VCCI (2019), cho thấy chỉ khoảng 15% DN ngành da giày áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 hoặc công cụ kiểm soát nội bộ hiệu quả [169].

Tóm lại, trên cơ sở lý thuyết nguồn lực của Barney (1991), NLCT của DN không chỉ chịu tác động từ điều kiện thị trường bên ngoài mà trước hết được quyết định bởi việc sở hữu và khai thác hiệu quả các nguồn lực nội tại [6]. NLCT được tiếp cận như kết quả tổng hợp của các yếu tố nội tại, phản ánh khả năng duy trì vị thế thị trường và tạo lập lợi thế vượt trội so với đối thủ. Theo đó, *NCS cho rằng NLCT của DN được cấu thành bởi bốn nhóm năng lực cơ bản, bao gồm: năng lực sản phẩm; năng lực marketing và logistics; năng lực tài chính và đổi mới công nghệ; và năng lực nguồn nhân lực và quản lý, tổ chức.*

Trong phạm vi nghiên cứu của Luận án, NLCT của DN GDVN được tiếp cận thông qua bốn nhóm năng lực thành phần, bao gồm: năng lực sản phẩm, năng lực

marketing và logistics, năng lực tài chính và công nghệ, và năng lực nguồn nhân lực và quản trị tổ chức. Các nhóm năng lực này không chỉ phản ánh “năng lực tĩnh” của DN mà còn là cơ sở để DN chuyển hóa các yếu tố môi trường thành LTCT. Trên nền tảng đó, Luận án xác định NLCT là các biến phụ thuộc và được mô hình hóa dưới dạng cấu trúc bậc hai trong mô hình SEM, tạo cơ sở cho việc phân tích và kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN trong Chương 3.

### **2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp**

#### **2.3.1. Điều kiện về yếu tố đầu vào**

Trong nghiên cứu NLCT, điều kiện về yếu tố đầu vào được xem là nền tảng quan trọng quyết định khả năng hình thành và duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Theo Porter (1990), trong mô hình “kim cương”, điều kiện yếu tố đầu vào là một trong bốn trụ cột cốt lõi, bao gồm các nguồn lực phục vụ hoạt động sản xuất - kinh doanh. Khác với cách tiếp cận truyền thống chỉ nhấn mạnh lao động, vốn và tài nguyên, Porter mở rộng phạm vi yếu tố đầu vào thành các nhóm như nguồn nhân lực, nguồn vốn, tài nguyên tự nhiên, tri thức và hạ tầng thông tin. Đặc biệt, các yếu tố đầu vào tiên tiến như kỹ năng chuyên môn, công nghệ, dữ liệu và hạ tầng đổi mới được xem là có vai trò quyết định hơn trong việc tạo dựng LTCT bền vững [135].

Tiếp cận theo lý thuyết nguồn lực, Barney (1991) cho rằng các yếu tố đầu vào chỉ thực sự trở thành nguồn lực chiến lược khi DN có khả năng kiểm soát, khai thác và chuyển hóa chúng thành lợi thế cạnh tranh. Theo đó, nguồn lực tài chính, công nghệ, nhân lực và tri thức không chỉ là đầu vào của quá trình sản xuất mà còn là nền tảng hình thành các năng lực cốt lõi của DN [6]. Đồng quan điểm, nghiên cứu về tăng trưởng năng suất Krugman (1994) đã nhấn mạnh vai trò của tri thức, công nghệ và chất lượng nguồn nhân lực như những yếu tố đầu vào quyết định NLCT trong dài hạn. Trong đó, nguồn nhân lực được xem là yếu tố trung tâm, có ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất, chất lượng sản phẩm và khả năng đổi mới của doanh nghiệp. Chất lượng lao động không chỉ thể hiện ở trình độ chuyên môn và tay nghề, mà còn ở khả năng thích ứng với công nghệ và môi trường cạnh tranh [94].

Yếu tố công nghệ và đổi mới sáng tạo ngày càng trở thành động lực cốt lõi của NLCT. Kế thừa quan điểm về vai trò của đổi mới trong nâng cao NLCT DN của Schumpeter (1942), nhiều nghiên cứu gần đây tiếp tục khẳng định tầm quan trọng của công nghệ và đổi mới sáng tạo trong hoạt động sản xuất của doanh nghiệp. Chẳng hạn, nghiên cứu của Anwar và Sun (2024) cho thấy đầu tư vào nghiên cứu và phát

triển, đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Thông qua việc ứng dụng công nghệ và cải tiến quy trình sản xuất, DN có thể nâng cao năng suất, cải thiện chất lượng sản phẩm và gia tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường. Kết quả này tiếp tục khẳng định rằng đổi mới công nghệ trong sản xuất là một trong những động lực quan trọng giúp DN nâng cao NLCT trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng [3].

Yếu tố nguyên vật liệu đầu vào cũng được xem là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến NLCT của doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh các thị trường xuất khẩu lớn như EU và Hoa Kỳ ngày càng gia tăng yêu cầu về tiêu chuẩn môi trường và truy xuất nguồn gốc. Theo European Commission (2023) và OECD (2018), khả năng tiếp cận nguồn nguyên liệu ổn định, chi phí hợp lý và chất lượng phù hợp có tác động trực tiếp đến hiệu quả sản xuất, kiểm soát chi phí và khả năng đáp ứng các tiêu chuẩn thị trường. Ngược lại, sự phụ thuộc vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu hoặc biến động về giá và nguồn cung có thể làm gia tăng rủi ro trong chuỗi cung ứng, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến NLCT của doanh nghiệp. Do đó, việc phát triển nguồn cung nguyên liệu bền vững, đa dạng hóa nguồn cung và tăng cường công nghiệp hỗ trợ không chỉ giúp DN nâng cao hiệu quả sản xuất mà còn góp phần đáp ứng các yêu cầu quốc tế về phát triển bền vững, qua đó cải thiện hình ảnh thương hiệu và giá trị sản phẩm [53] và [121].

Yếu tố lao động là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của doanh nghiệp. Nguyễn Thị Phương (2018) cho rằng DN GDVN đạt hiệu quả cao hơn khi kết hợp đầu tư vào công nghệ, phát triển nguồn nhân lực và tăng cường liên kết với nhà cung cấp, qua đó khẳng định các yếu tố đầu vào cần được tích hợp và khai thác đồng bộ để tạo lợi thế cạnh tranh bền vững [131]. Bên cạnh đó, Dang Kim Khanh Ly và cộng sự (2025), chỉ ra trong bối cảnh chuyển đổi số và Cách mạng công nghiệp 4.0, kỹ năng lao động ngày càng trở thành yếu tố then chốt quyết định NLCT của doanh nghiệp. Tuy nhiên, kết quả khảo sát trong ngành dệt may và GDVN cho thấy trình độ kỹ năng của người lao động hiện chỉ ở mức trung bình, đặc biệt còn thiếu hụt lao động có tay nghề cao và kỹ năng công nghệ. Do đó, việc tăng cường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là điều kiện quan trọng nhằm nâng cao chất lượng lao động và cải thiện NLCT của DN [106].

Ở khía cạnh tài chính, OECD (2021) nhấn mạnh khả năng tiếp cận nguồn vốn dài hạn với chi phí hợp lý là yếu tố quan trọng giúp DN đầu tư công nghệ, mở rộng

sản xuất và nâng cao NLCT; trong đó, dòng vốn FDI đã góp phần thúc đẩy chuyển giao công nghệ và cải thiện năng suất trong ngành GDVN [121].

Từ các luận giải trên có thể thấy, điều kiện về yếu tố đầu vào không chỉ là nền tảng hình thành NLCT mà còn quyết định khả năng DN chuyển hóa nguồn lực thành lợi thế cạnh tranh thực tế. Khi các yếu tố đầu vào như nguồn nhân lực, công nghệ, tài chính và nguyên liệu được phát triển theo hướng hiện đại, đồng bộ và có khả năng thích ứng cao, DN sẽ nâng cao hiệu quả hoạt động, cải thiện chất lượng sản phẩm và tăng khả năng tham gia sâu vào chuỗi giá trị toàn cầu.

Do đó, Luận án đề xuất giả thuyết nghiên cứu: *Điều kiện về yếu tố đầu vào có tác động tích cực đến NLCT của DN GDVN (H1).*

### **2.3.2. Điều kiện nhu cầu và thị trường**

Điều kiện về nhu cầu và thị trường, đặc biệt là cầu nội địa, được xác định là một trong những trụ cột quan trọng trong mô hình “kim cương” của Porter (1990), có vai trò quyết định đến NLCT của quốc gia, ngành và doanh nghiệp. Nhu cầu không chỉ là động lực thúc đẩy sản xuất mà còn đóng vai trò như một “cơ chế sàng lọc”, buộc DN phải liên tục đổi mới, nâng cao chất lượng và tối ưu hóa chi phí để đáp ứng kỳ vọng ngày càng cao của thị trường [135].

Anwar và cộng sự (2025), cho thấy các yếu tố như cá nhân hóa sản phẩm, trải nghiệm khách hàng và tiêu dùng bền vững có ảnh hưởng đáng kể đến mức độ gắn kết của khách hàng và ý định mua lại. Khi DN cung cấp các sản phẩm và dịch vụ được cá nhân hóa, kết hợp giữa tương tác vật lý và kỹ thuật số, khách hàng có xu hướng gia tăng mức độ hài lòng, trung thành và giá trị cảm nhận đối với thương hiệu. Điều này cho thấy trong kỷ nguyên chuyển đổi số, hành vi tiêu dùng không chỉ chịu tác động bởi giá cả và chất lượng mà còn bởi trải nghiệm, giá trị xã hội và các yếu tố bền vững [4].

Porter (1990) cũng chỉ ra ba đặc điểm then chốt của cầu nội địa góp phần hình thành lợi thế cạnh tranh, bao gồm: (i) cấu trúc và mức độ khắt khe của nhu cầu; (ii) quy mô và tốc độ tăng trưởng của thị trường; và (iii) mức độ hội nhập quốc tế của nhu cầu trong nước. Đặc biệt, khi người tiêu dùng nội địa có yêu cầu cao về chất lượng, thiết kế và tiêu chuẩn kỹ thuật, họ sẽ tạo áp lực tích cực buộc DN nâng cao năng lực, qua đó củng cố NLCT trước khi tham gia thị trường quốc tế [135]. Đồng quan điểm, Tasevska (2006) cho rằng tính phức tạp và mức độ tinh vi của nhu cầu quan trọng hơn quy mô thị trường, vì nó thúc đẩy DN đổi mới và dẫn dắt xu hướng [151]. Mehrizi và

Pakneiat (2008) cũng nhấn mạnh rằng khi DN đáp ứng sớm các yêu cầu thị trường mang tính quốc tế hóa, họ sẽ có lợi thế trong việc mở rộng ra thị trường toàn cầu [109].

Ngoài các yếu tố cấu trúc cầu, các nghiên cứu hiện đại còn nhấn mạnh vai trò của người tiêu dùng như một chủ thể đồng sáng tạo giá trị. Theo Prahalad và Ramaswamy (2004), DN cần tích hợp phản hồi và trải nghiệm khách hàng vào quá trình thiết kế và phát triển sản phẩm nhằm tạo ra giá trị khác biệt và bền vững. Trong ngành giày dép, xu hướng cá nhân hóa và thiết kế theo nhu cầu người tiêu dùng ngày càng trở thành yếu tố quan trọng trong định vị thương hiệu, đặc biệt ở phân khúc giày thể thao và thời trang [137].

Tại VN, nhu cầu thị trường nội địa ngày càng gia tăng cùng với sự phát triển của tầng lớp trung lưu và xu hướng tiêu dùng hiện đại. Theo Cục Thống kê (2023), tiêu dùng nội địa đã góp phần thúc đẩy tăng trưởng ngành giày dép, đặc biệt trong phân khúc trung cấp với sản phẩm đa dạng về mẫu mã và giá cả phù hợp [43]. Đồng thời, trên thị trường quốc tế, việc tận dụng các hiệp định thương mại tự do như EVFTA đã mở ra cơ hội lớn cho DN Việt Nam tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị toàn cầu. Các nghiên cứu của Nguyễn Hải Trung (2020) và Phạm Hồng Nhung (2022) cho thấy thị trường EU chiếm tỷ trọng lớn trong xuất khẩu GDVN, nhưng cũng đặt ra yêu cầu cao về chất lượng, thiết kế và tiêu chuẩn môi trường [161] và [116].

Đặc biệt, xu hướng tiêu dùng bền vững đang trở thành tiêu chí cạnh tranh quan trọng trên phạm vi toàn cầu. Theo Nielsen (2019), phần lớn người tiêu dùng sẵn sàng trả giá cao hơn cho các sản phẩm thân thiện với môi trường. Thực tiễn tại Việt Nam cho thấy một số DN như Biti's và Vina Shoes đã bước đầu chuyển đổi theo hướng sản xuất xanh, ứng dụng công nghệ và đổi mới thiết kế để nâng cao khả năng thích ứng với thị trường và cải thiện kết quả kinh doanh [118].

Từ các phân tích trên có thể khẳng định rằng điều kiện về nhu cầu và thị trường không chỉ phản ánh quy mô và khả năng tiêu thụ sản phẩm, mà còn đóng vai trò là động lực quan trọng thúc đẩy DN đổi mới và nâng cao NLCT của doanh nghiệp. Khả năng nắm bắt, dự báo và thích ứng kịp thời với sự thay đổi của nhu cầu thị trường, đặc biệt trong bối cảnh toàn cầu hóa và xu hướng tiêu dùng bền vững, giúp DN cải tiến chất lượng sản phẩm, gia tăng giá trị và mở rộng thị phần. Ngược lại, nếu không theo kịp sự biến động của thị trường, DN sẽ gặp khó khăn trong việc duy trì và nâng cao lợi thế cạnh tranh trong dài hạn.

Do đó, Luận án đề xuất giả thuyết nghiên cứu: *Điều kiện về nhu cầu và thị trường có tác động tích cực đến NLCT của DN GDVN (H2).*

### 2.3.3. Điều kiện ngành cung ứng và hỗ trợ

Điều kiện cung ứng và hỗ trợ đóng vai trò thiết yếu trong việc nâng cao NLCT của DN thông qua sự kết nối chặt chẽ giữa các ngành công nghiệp liên quan và các nhà cung cấp đầu vào. Theo Porter (1990) và Mehrizi và Pakneiat (2008), đều cho rằng, một hệ sinh thái công nghiệp phát triển với các nhà cung cấp năng động và ngành công nghiệp phụ trợ hiệu quả sẽ tạo ra nền tảng để DN đổi mới sản phẩm, tối ưu hóa chi phí và nâng cao giá trị gia tăng [109] và [135].

Tiếp đó, Rugman & Verbeke (1993, 2003), phát triển mô hình “kim cương” của Porter để áp dụng trong khu vực hoặc các quốc gia đang phát triển, đã làm rõ thêm khía cạnh này trong bối cảnh toàn cầu hóa. Các nghiên cứu đều cho rằng ở các quốc gia đang phát triển, điều kiện cung ứng và hỗ trợ thường yếu kém, dẫn đến sự lệ thuộc vào nhập khẩu nguyên liệu, công nghệ hoặc dịch vụ kỹ thuật, từ đó làm suy giảm NLCT của DN trong nước [141] và [142].

Bổ sung thêm góc nhìn trên, Dunning (1993), trong mô hình OLI (Ownership - Location - Internalization) chỉ ra rằng yếu tố “Location”, bao gồm cơ sở hạ tầng, hệ thống cung ứng, dịch vụ logistics, hạ tầng địa phương, có ý nghĩa quyết định trong việc thu hút FDI và duy trì LTCT. Môi trường cung ứng yếu không chỉ hạn chế năng suất mà còn ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả hoạt động của toàn ngành [51].

Ở góc độ logistics, Christopher (2016), cho rằng việc tối ưu hóa dòng nguyên vật liệu và phân phối thành phẩm là yếu tố then chốt giúp giảm thiểu độ trễ và rủi ro. Việc tích hợp công nghệ như ERP, IoT và Blockchain vào quản trị chuỗi cung ứng đang trở thành xu hướng phổ biến nhằm gia tăng tính minh bạch và khả năng phản ứng [37]. Trong khi đó, Humphrey và Schmitz (2002), chỉ ra rằng mối quan hệ giữa DN với nhà cung cấp, cùng chất lượng đầu vào, tiêu chuẩn kỹ thuật và thời gian giao hàng, có ảnh hưởng trực tiếp đến NLCT. Khi các nhà cung cấp có khả năng đáp ứng linh hoạt, DN có thể thích ứng nhanh với thay đổi thị trường [76]. Lambert và Cooper (2000), nhấn mạnh hơn, một chuỗi cung ứng hiệu quả sẽ giúp DN không chỉ kiểm soát chi phí mà còn nâng cao giá trị cảm nhận từ phía khách hàng [96]. Đồng quan điểm, Tasevska (2006) và Nilsson & Peterson (2012) khẳng định rằng sự liên kết chặt chẽ giữa DN và nhà cung cấp giúp hình thành chuỗi giá trị hiệu quả, tăng khả năng thích ứng và cải thiện NLCT [151] và [120]. Theo Porter (1985), hệ thống cung ứng hiệu quả góp phần nâng cao chất lượng sản phẩm và giảm chi phí thông qua sự kết nối giữa các chủ thể trong chuỗi giá trị [134].

Các nghiên cứu gần đây tiếp tục khẳng định vai trò của liên kết ngành và cụm công nghiệp trong việc nâng cao NLCT. Theo OECD (2021, 2025), sự kết nối giữa doanh nghiệp, nhà cung cấp, viện nghiên cứu và các tổ chức hỗ trợ tạo điều kiện cho việc chia sẻ tri thức, chuyển giao công nghệ và phát triển năng lực đổi mới, từ đó nâng cao NLCT ở cả cấp độ DN và ngành [122] và [121]. Đồng quan điểm, Tasevska (2006) và Nilsson và Peterson (2012) cho rằng sự liên kết chặt chẽ giữa các chủ thể trong chuỗi cung ứng giúp nâng cao khả năng thích ứng với biến động thị trường và tối ưu hóa chi phí sản xuất [151] và [120].

Theo Lefaso (2023), điều kiện ngành cung ứng và hỗ trợ có vai trò quan trọng đối với NLCT của ngành giày dép, thông qua sự phát triển của các ngành cung cấp nguyên phụ liệu, logistics và dịch vụ hỗ trợ trong chuỗi giá trị. Tuy nhiên, mức độ nội địa hóa nguyên phụ liệu của ngành vẫn còn hạn chế, khiến nhiều DN phụ thuộc vào nguồn nhập khẩu, từ đó ảnh hưởng đến khả năng gia tăng giá trị nội địa và tận dụng các ưu đãi từ các hiệp định thương mại tự do [103]. Bên cạnh đó, VCCI (2022), vai trò của các tổ chức trung gian trong việc hỗ trợ kết nối DN với thị trường và đối tác quốc tế, qua đó góp phần thúc đẩy hoạt động xuất khẩu. Đồng thời, việc ứng dụng công nghệ số trong quản trị chuỗi cung ứng tại một số DN lớn đã bước đầu nâng cao hiệu quả logistics và cải thiện NLCT của ngành [170].

Từ các nghiên cứu trên có thể thấy, điều kiện ngành cung ứng và hỗ trợ không chỉ tác động đến chi phí và chất lượng đầu vào, mà còn quyết định khả năng đổi mới, mức độ linh hoạt và hiệu quả vận hành của DN trong chuỗi giá trị. Khi DN được kết nối với hệ thống nhà cung cấp phát triển, có khả năng đáp ứng nhanh về chất lượng, tiêu chuẩn và thời gian giao hàng, đồng thời được hỗ trợ bởi hạ tầng logistics và công nghiệp phụ trợ hiệu quả, thì sẽ gia tăng khả năng thích ứng với biến động thị trường, nâng cao hiệu quả sản xuất và cải thiện vị thế cạnh tranh. Ngược lại, sự yếu kém của hệ thống cung ứng sẽ làm gia tăng chi phí, rủi ro và hạn chế khả năng nâng cấp chuỗi giá trị của doanh nghiệp.

Do đó, Luận án đề xuất giả thuyết nghiên cứu: *Điều kiện ngành cung ứng và hỗ trợ có tác động tích cực đến NLCT của DN GDVN (H3).*

#### **2.3.4. Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành**

Chiến lược doanh nghiệp, cấu trúc tổ chức và mức độ cạnh tranh trong ngành được xem là những yếu tố nền tảng có ảnh hưởng trực tiếp đến việc hình thành và phát triển NLCT của doanh nghiệp. Theo Porter (1990), trong mô hình “kim cương” về lợi thế cạnh tranh, việc xây dựng và triển khai chiến lược kinh doanh cần phù hợp

với điều kiện cạnh tranh của ngành và bối cảnh kinh tế quốc gia, trong đó cạnh tranh nội ngành đóng vai trò là động lực thúc đẩy DN đổi mới, nâng cao năng suất và cải thiện hiệu quả hoạt động. Trên cơ sở đó, DN có thể củng cố và duy trì lợi thế cạnh tranh trong dài hạn [135].

Các nghiên cứu tiếp theo cũng làm rõ mối quan hệ giữa chiến lược cạnh tranh và cấu trúc ngành đối với NLCT của doanh nghiệp. Nilsson và Peterson (2012) cho rằng DN muốn duy trì lợi thế cạnh tranh cần xây dựng chiến lược phù hợp với đặc điểm thị trường và điều kiện ngành, đồng thời nâng cao khả năng thích ứng trước sự thay đổi của môi trường cạnh tranh [120]. Tương tự, Mehrizi và Pakneiat (2008) và Naserbakht và cộng sự (2008) nhấn mạnh rằng mức độ cạnh tranh, rào cản gia nhập và cấu trúc ngành có tác động đáng kể đến khả năng tạo lập lợi thế cạnh tranh, trong đó sự kết hợp giữa chiến lược phù hợp, cấu trúc tổ chức linh hoạt và khả năng khai thác hiệu quả nguồn lực là yếu tố quyết định nâng cao hiệu quả hoạt động và vị thế DN trên thị trường [109] và [113].

Kế thừa quan điểm của Chandler (1962) về nguyên tắc “cấu trúc đi theo chiến lược”, Grant (2019) nhấn mạnh rằng cấu trúc tổ chức cần được thiết kế phù hợp với định hướng chiến lược nhằm đảm bảo hiệu quả quản trị và nâng cao khả năng thực thi [63]. Theo đó, cấu trúc tổ chức đóng vai trò như một cơ chế then chốt trong việc phân bổ và điều phối nguồn lực, qua đó hỗ trợ triển khai chiến lược cạnh tranh và góp phần gia tăng NLCT của DN [63]. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Agazu và Kero (2024) khẳng định đổi mới sáng tạo là yếu tố cốt lõi giúp DN duy trì và củng cố lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh môi trường kinh doanh biến động. Hoạt động đổi mới không chỉ thúc đẩy phát triển sản phẩm mới mà còn cải tiến quy trình và nâng cao khả năng thích ứng với sự thay đổi của thị trường, từ đó nâng cao NLCT và hiệu quả hoạt động của DN [1].

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, các nghiên cứu thực nghiệm tại Việt Nam như Phạm Hồng Nhung (2022) và Trần Thế Tuấn (2025) chỉ ra rằng các hiệp định thương mại tự do, điển hình như EVFTA, không chỉ tạo điều kiện thuận lợi cho DN mở rộng thị trường xuất khẩu mà còn làm gia tăng áp lực cạnh tranh, đặc biệt liên quan đến các tiêu chuẩn kỹ thuật, yêu cầu môi trường và chất lượng sản phẩm. Trên cơ sở đó, việc nâng cao NLCT đòi hỏi các DN GDVN phải lựa chọn chiến lược cạnh tranh phù hợp, đẩy mạnh đổi mới công nghệ, cải thiện chất lượng sản phẩm, đồng thời chủ động tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị toàn cầu [116] và [162].

Từ các phân tích lý thuyết và thực nghiệm nêu trên, có thể thấy chiến lược doanh nghiệp, cấu trúc tổ chức và mức độ cạnh tranh ngành không chỉ định hình môi

trường hoạt động mà còn tác động trực tiếp đến khả năng tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Ngành GDVN chịu áp lực cạnh tranh lớn từ hội nhập quốc tế, việc lựa chọn và triển khai chiến lược phù hợp, kết hợp với khả năng thích ứng linh hoạt trước biến động của cấu trúc ngành, trở thành yếu tố then chốt quyết định NLCT của doanh nghiệp.

Do đó, Luận án đề xuất giả thuyết nghiên cứu: *Chiến lược, cấu trúc và mức độ cạnh tranh ngành có tác động tích cực đến NLCT của DN GDVN (H4).*

### **2.3.5. Vai trò của Chính phủ và các chính sách hỗ trợ**

Trong nghiên cứu về NLCT của doanh nghiệp, vai trò của Chính phủ và hệ thống chính sách công được xem là một nhân tố nền tảng có khả năng định hình môi trường kinh doanh và tạo điều kiện cho DN phát triển. Theo Porter (1990), Yếu tố “Chính phủ” trong mô hình “Kim cương” không trực tiếp tạo ra lợi thế cạnh tranh, nhưng có vai trò định hướng thông qua việc xây dựng thể chế, chính sách và khuôn khổ pháp lý nhằm hỗ trợ sự phát triển của các ngành kinh tế. Các chính sách về thương mại, đầu tư, khoa học công nghệ và phát triển nguồn nhân lực góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và thúc đẩy đổi mới sáng tạo của DN [135].

Các nghiên cứu thực nghiệm cũng cho thấy rằng chất lượng thể chế và hiệu quả của chính sách công có ảnh hưởng đáng kể đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. OECD (2021) và World Bank (2021), các chính sách hỗ trợ như cải thiện môi trường kinh doanh, phát triển cơ sở hạ tầng, giảm chi phí giao dịch, hỗ trợ tiếp cận vốn và khuyến khích đổi mới sáng tạo có thể giúp DN nâng cao năng suất và hiệu quả hoạt động [121] và [176]. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Ran và cộng sự (2020) cũng chỉ ra rằng chất lượng quản trị công và các chính sách của Chính phủ có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động và khả năng đổi mới của doanh nghiệp, qua đó góp phần nâng cao NLCT trong môi trường kinh doanh ngày càng biến động [139].

Các nghiên cứu thực nghiệm gần đây tiếp tục khẳng định tác động tích cực của chính sách công đến NLCT doanh nghiệp. Theo OECD (2025), các chính sách cải cách thể chế, phát triển cơ sở hạ tầng, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và hỗ trợ đổi mới sáng tạo được xem là những yếu tố quan trọng giúp nâng cao năng suất và hiệu quả cạnh tranh của DN [122].

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, vai trò của Chính phủ càng trở nên quan trọng trong việc hỗ trợ DN tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị toàn cầu. Thông qua việc ký kết và thực thi các hiệp định thương mại tự do (FTA),

triển khai các chương trình xúc tiến thương mại, phát triển công nghiệp hỗ trợ và thúc đẩy chuyển đổi số, Chính phủ có thể tạo điều kiện thuận lợi để DN mở rộng thị trường, nâng cao năng lực sản xuất và cải thiện vị thế cạnh tranh [121] và [176]. Đồng thời, các chính sách phát triển hệ sinh thái đổi mới sáng tạo và đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao NLCT bền vững của doanh nghiệp.

Đối với các ngành sản xuất, đặc biệt là ngành giày dép, Chính phủ tác động trực tiếp đến NLCT thông qua các công cụ chính sách như ưu đãi thuế, hỗ trợ tín dụng và xúc tiến xuất khẩu. Chính sách giảm thuế, đặc biệt là thuế nhập khẩu nguyên phụ liệu, giúp giảm chi phí sản xuất và nâng cao khả năng cạnh tranh về giá của sản phẩm. Bên cạnh đó, các chương trình tín dụng ưu đãi tạo điều kiện cho DN đầu tư vào công nghệ, cải tiến quy trình sản xuất và nâng cao chất lượng sản phẩm. Đồng thời, việc tham gia các FTA như CPTPP, EVFTA và RCEP không chỉ mang lại lợi ích về thuế quan mà còn mở ra cơ hội tiếp cận thị trường, chuyển giao công nghệ và gia tăng NLCT quốc tế của DN [176].

Tuy nhiên, hội nhập kinh tế quốc tế cũng đặt ra nhiều thách thức đối với DN giày dép Việt Nam. Sự biến động của kinh tế toàn cầu, các xung đột thương mại và bất ổn chính trị có thể ảnh hưởng đến nguồn cung nguyên liệu và nhu cầu tiêu thụ. Đồng thời, các thị trường phát triển ngày càng áp dụng các tiêu chuẩn nghiêm ngặt về chất lượng, môi trường và trách nhiệm xã hội, buộc DN phải đầu tư lớn vào công nghệ và hệ thống quản lý chất lượng. Ngoài ra, áp lực cạnh tranh từ các quốc gia có ngành giày dép phát triển như Trung Quốc, Ấn Độ và Indonesia cũng làm gia tăng sức ép về chi phí và chất lượng sản phẩm. Bên cạnh đó, vấn đề bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ ngày càng trở nên quan trọng trong môi trường cạnh tranh toàn cầu [121].

Từ các phân tích và tổng quan nghiên cứu có thể khẳng định rằng, Chính phủ và các chính sách hỗ trợ có tác động tích cực đến NLCT của DN thông qua việc tạo lập môi trường kinh doanh thuận lợi, hỗ trợ tiếp cận nguồn lực và thúc đẩy đổi mới sáng tạo. Do đó, trong mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN giày dép Việt Nam, yếu tố Chính phủ và chính sách hỗ trợ cần được xem xét như một biến quan trọng.

Do đó, Luận án đề xuất giả thuyết nghiên cứu: *Vai trò của Chính phủ và các chính sách hỗ trợ có tác động tích cực đến NLCT của DN GDVN (H5).*

## 2.4. Kinh nghiệm quốc tế và bài học đối với Việt Nam

### 2.4.1. Kinh nghiệm quốc tế

#### 2.4.1.1. Kinh nghiệm Đài Loan

Theo Phạm Thị Oanh và Trần Thế Tuân (2025), cho rằng Đài Loan là một điển hình thành công trong việc chuyển đổi mô hình phát triển ngành giày dép từ sản xuất gia công sang phát triển dựa trên đổi mới sáng tạo và giá trị gia tăng cao. Trong giai đoạn đầu, ngành giày dép Đài Loan phát triển dựa trên lợi thế lao động giá rẻ và sản xuất quy mô lớn phục vụ xuất khẩu. Tuy nhiên, khi chi phí lao động gia tăng và cạnh tranh quốc tế ngày càng gay gắt, Đài Loan đã chủ động tái cấu trúc ngành theo hướng chuyển dịch sang các khâu có giá trị gia tăng cao như thiết kế, nghiên cứu và phát triển (R&D) và sản xuất vật liệu mới [123].

Một đặc điểm nổi bật trong mô hình phát triển của Đài Loan là chiến lược “hợp tác dọc” trong chuỗi cung ứng thay vì tích hợp toàn bộ. Điều này cho phép các DN tối ưu hóa nguồn lực, tăng cường chuyên môn hóa và giảm thiểu rủi ro tài chính. Đồng thời, ngành giày dép Đài Loan đã xây dựng được hệ sinh thái công nghiệp hỗ trợ phát triển, kết hợp với đầu tư mạnh vào công nghệ và sản xuất xanh nhằm đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế ngày càng khắt khe về môi trường và phát triển bền vững.

Ngoài ra, Đài Loan cũng thực hiện chiến lược phân công lao động quốc tế, dịch chuyển các hoạt động sản xuất sang các quốc gia có chi phí thấp hơn, trong khi tập trung vào các hoạt động có giá trị cao trong nước. Nhờ đó, ngành giày dép Đài Loan vẫn duy trì được vị thế quan trọng trong chuỗi giá trị toàn cầu.

#### 2.4.1.2. Kinh nghiệm Trung Quốc

Trung Quốc là quốc gia dẫn đầu thế giới về sản xuất và xuất khẩu giày dép, với lợi thế ban đầu dựa trên quy mô sản xuất lớn, chi phí lao động thấp và hệ thống công nghiệp hỗ trợ hoàn chỉnh. Tuy nhiên, trong bối cảnh toàn cầu hóa và chi phí lao động gia tăng, Trung Quốc đã chuyển đổi mô hình phát triển theo hướng nâng cao giá trị gia tăng và đổi mới công nghệ.

Một trong những yếu tố then chốt giúp Trung Quốc nâng cao NLCT là việc xây dựng các cụm công nghiệp giày dép với mức độ liên kết cao giữa các DN sản xuất, nhà cung cấp và hệ thống logistics. Điều này giúp hình thành chuỗi cung ứng hoàn chỉnh, giảm chi phí và nâng cao hiệu quả sản xuất. Đồng thời, Trung Quốc đã đẩy mạnh ứng dụng công nghệ, tự động hóa và chuyển đổi số trong sản xuất, góp phần nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm [187].

Bên cạnh đó, các DN Trung Quốc ngày càng chú trọng phát triển thương hiệu nội địa và mở rộng thị trường quốc tế, giảm dần phụ thuộc vào gia công cho các thương hiệu nước ngoài. Đồng thời, chiến lược dịch chuyển sản xuất sang các quốc gia có chi phí thấp hơn cho phép Trung Quốc tập trung vào các hoạt động có giá trị gia tăng cao như thiết kế, marketing và quản trị chuỗi cung ứng.

#### *2.4.1.3. Kinh nghiệm Ấn Độ*

Ấn Độ là một trong những quốc gia có ngành công nghiệp giày dép phát triển mạnh, đặc biệt trong lĩnh vực sản xuất da và các sản phẩm từ da. Lợi thế của Ấn Độ đến từ nguồn nguyên liệu dồi dào, lực lượng lao động lớn và chính sách hỗ trợ của Chính phủ đối với ngành công nghiệp da giày.

Một điểm đáng chú ý trong mô hình phát triển của Ấn Độ là sự kết hợp giữa phát triển sản xuất và xây dựng thương hiệu nội địa. Các DN không chỉ tập trung vào xuất khẩu mà còn chú trọng phát triển các dòng sản phẩm trung và cao cấp nhằm gia tăng giá trị sản phẩm. Đồng thời, Chính phủ Ấn Độ đã triển khai nhiều chính sách hỗ trợ như phát triển cụm công nghiệp, đào tạo nguồn nhân lực và thúc đẩy xuất khẩu [148].

Tuy nhiên, ngành giày dép Ấn Độ vẫn đối mặt với một số hạn chế như năng suất lao động chưa cao và mức độ ứng dụng công nghệ còn hạn chế. Điều này cho thấy việc nâng cao NLCT cần gắn với cải thiện năng lực nội tại của doanh nghiệp, đặc biệt là năng lực công nghệ và quản trị

#### *2.4.2. Bài học đối với Việt Nam*

Từ kinh nghiệm của Đài Loan, Trung Quốc và Ấn Độ, có thể rút ra một số bài học quan trọng cho ngành giày dép Việt Nam:

- Thứ nhất, cần chuyển dịch mô hình cạnh tranh từ dựa trên chi phí lao động sang dựa trên giá trị gia tăng. Điều này đòi hỏi DN phải đầu tư vào đổi mới công nghệ, thiết kế sản phẩm và phát triển thương hiệu, thay vì chỉ tập trung vào gia công xuất khẩu.

- Thứ hai, phát triển công nghiệp hỗ trợ và nâng cao tỷ lệ nội địa hóa là yếu tố then chốt để nâng cao NLCT. Việc chủ động nguồn nguyên liệu và phụ liệu không chỉ giúp giảm chi phí mà còn nâng cao khả năng đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế về truy xuất nguồn gốc và phát triển bền vững.

- Thứ ba, cần tăng cường liên kết chuỗi và hợp tác quốc tế. Việc xây dựng mạng lưới cung ứng hiệu quả sẽ giúp DN tiếp cận công nghệ, nâng cao năng lực quản trị và mở rộng thị trường.

- Thứ tư, phát triển thương hiệu và chiến lược thị trường là yếu tố quyết định NLCT dài hạn. DN Việt Nam cần chuyển từ vai trò gia công sang xây dựng thương hiệu riêng, đồng thời đẩy mạnh hoạt động marketing quốc tế.

- Thứ năm, đầu tư vào nguồn nhân lực và đổi mới sáng tạo là điều kiện tiên quyết để nâng cao NLCT. Việc nâng cao kỹ năng lao động và năng lực quản trị sẽ giúp DN thích ứng tốt hơn với môi trường cạnh tranh.

- Thứ sáu, vai trò của Nhà nước cần được phát huy theo hướng kiến tạo môi trường thuận lợi, thông qua các chính sách hỗ trợ về công nghệ, tài chính, đào tạo và chuyển đổi xanh.

Tóm lại, kinh nghiệm quốc tế cho thấy nâng cao NLCT của ngành giày dép là một quá trình mang tính hệ thống, trong đó đổi mới công nghệ, phát triển chuỗi cung ứng và nâng cấp chuỗi giá trị giữ vai trò trung tâm.

## TIÊU KẾT CHƯƠNG 2

Chương 2 đã xây dựng cơ sở lý luận cho nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của doanh nghiệp, làm cơ sở hình thành mô hình và giả thuyết nghiên cứu trong Chương 3. Trên cơ sở tổng hợp các lý thuyết nguồn lực, lý thuyết năng lực, cạnh tranh, từ đó đã làm rõ khái niệm, bản chất và các cấp độ của NLCT, đồng thời khẳng định NLCT là khả năng tổng hợp và vận hành hiệu quả các nguồn lực, năng lực nhằm tạo ra giá trị vượt trội và duy trì LTCT trong môi trường biến động.

Chương 2 cũng xác định các bộ phận cấu thành NLCT của doanh nghiệp, gồm: năng lực sản phẩm; marketing và logistics; tài chính và đổi mới công nghệ; nguồn nhân lực và quản trị. Đồng thời, xác định các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN được phân tích trên cơ sở kế thừa có điều chỉnh mô hình “Kim cương” của Porter, bao gồm: yếu tố đầu vào, nhu cầu và thị trường, cung ứng và hỗ trợ, chiến lược, cơ cấu và cạnh tranh ngành, vai trò Chính phủ, qua đó làm rõ NLCT chịu ảnh hưởng đồng thời của cả yếu tố nội lực và môi trường bên ngoài.

Từ đó, Chương 2 đã xây dựng khung lý thuyết về NLCT của DN giày Việt Nam, điều này sẽ là cơ sở cho việc đề xuất mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu, cũng như phương pháp kiểm chứng nghiên cứu trong Chương 3 để đảm bảo tính logic và nhất quán cho toàn bộ Luận án.

## CHƯƠNG 3. MÔ HÌNH VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 3.1. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

#### 3.1.1. Mô hình nghiên cứu

##### 3.1.1.1. Cơ sở đề xuất mô hình nghiên cứu

###### (a) Mô hình định lượng

Trong nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN giày dép Việt Nam, được sử dụng mô hình Cấu trúc tuyến tính (SEM). Việc lựa chọn mô hình SEM được dựa trên ba cơ sở khoa học chính:

*Thứ nhất, SEM là công cụ phân tích đa biến tiên tiến phù hợp với mô hình lý thuyết phức tạp:* SEM kết hợp ưu điểm của phân tích nhân tố và hồi quy tuyến tính, cho phép kiểm định đồng thời nhiều mối quan hệ giữa các biến quan sát và biến tiềm ẩn trong một cấu trúc tổng hợp [64]. Đây là đặc tính phù hợp với nghiên cứu NLCT, chịu tác động đa chiều và bao gồm các cấu trúc lý thuyết không quan sát trực tiếp.

*Thứ hai, SEM cho phép mô hình hóa quan hệ nhân quả giữa các biến tiềm ẩn.* SEM gồm hai cấu phần: Mô hình đo lường (CFA), đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ và phân biệt của thang đo. Mô hình cấu trúc, kiểm định các quan hệ nhân quả giữa các yếu tố tác động đến NLCT. Nhờ đó, SEM giúp giảm thiểu sai số đo lường, nâng cao độ tin cậy và giá trị suy luận [2] và [92].

*Thứ ba, SEM cho phép đánh giá mức độ phù hợp tổng thể của mô hình,* thông qua các chỉ số như: Chi-square/df, Cạnh tranharative Fit Index (CFI), Tucker Lewis Index (TLI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), nghiên cứu sẽ được kiểm định mức độ tương thích giữa dữ liệu thực tế và mô hình lý thuyết [22]. Điều này tạo ra ưu thế hơn so với các kỹ thuật hồi quy truyền thống, đặc biệt khi đánh giá quan hệ trung gian, gián tiếp và cấu trúc sai số.

Trong nghiên cứu này, quy trình kiểm định thang đo và mô hình SEM được triển khai bảo đảm độ tin cậy, giá trị đo lường và mức độ phù hợp của mô hình lý thuyết với dữ liệu thực nghiệm theo trình tự sau:

*Thứ nhất, kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha*

Hệ số Cronbach's Alpha được sử dụng nhằm đánh giá mức độ nhất quán nội tại của các tập biến quan sát trong cùng một thang đo, qua đó xác định khả năng các biến đo lường đúng bản chất khái niệm. Hệ số Alpha dao động từ 0 đến 1; giá trị từ 0,70 trở lên được xem là chấp nhận được cho các nghiên cứu trong lĩnh vực khoa học

xã hội [126]. Trong quá trình kiểm định, những biến quan sát có hệ số tương quan biến, tổng thấp sẽ bị loại bỏ để gia tăng tính ổn định và độ tin cậy của thang đo, đồng thời nâng cao chất lượng dữ liệu cho các bước phân tích tiếp theo.

*Thứ hai, phân tích nhân tố khám phá (EFA)*

EFA được tiến hành nhằm khám phá cấu trúc tiềm ẩn của các biến quan sát và đánh giá sự phù hợp của dữ liệu đối với mô hình nhân tố. Trước khi trích nhân tố, mức độ thích hợp của dữ liệu được kiểm định thông qua hai chỉ số:

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): phản ánh mức độ tương quan giữa các biến quan sát; giá trị KMO  $\geq 0,50$  là chấp nhận được; từ 0,70 trở lên thể hiện dữ liệu phù hợp cho phân tích nhân tố [83].

Kiểm định Bartlett's Test of Sphericity: kiểm định giả thuyết các biến không tương quan; kết quả có ý nghĩa thống kê (Sig.  $< 0,05$ ) cho thấy ma trận tương quan phù hợp để tiến hành EFA [159].

Việc trích nhân tố được thực hiện theo tiêu chí Eigenvalue  $> 1$  và xoay bằng phương pháp Varimax nhằm tối đa hóa khả năng phân biệt giữa các nhân tố. Các biến có hệ số tải nhân tố  $< 0,50$  sẽ bị loại để đảm bảo giá trị hội tụ [64]. Trong trường hợp biến tải lên nhiều hơn một nhân tố, yêu cầu chênh lệch hệ số tải tối thiểu là 0,30 nhằm bảo đảm giá trị phân biệt [154].

*Thứ ba, phân tích nhân tố khẳng định (CFA)*

CFA được sử dụng để kiểm định mô hình đo lường, đánh giá mức độ phù hợp của cấu trúc thang đo với dữ liệu thực nghiệm, bao gồm:

- Độ tin cậy tổng hợp (CR  $\geq 0,50$ ) [82].
- Phương sai trích (AVE  $\geq 0,50$ ) [64].
- Giá trị hội tụ: hệ số tải chuẩn hóa  $\geq 0,50$  và có ý nghĩa thống kê ( $p < 0,05$ ).
- Giá trị phân biệt: hệ số tương quan giữa các cặp khái niệm phải  $< 1$  với kiểm định ràng buộc cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các khái niệm [1].

Ngoài ra, tính đơn hướng của thang đo được xác nhận thông qua mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu, ngoại trừ trường hợp các sai số đo lường có tương quan do yêu cầu mô hình hóa lý thuyết.

*Thứ tư, kiểm định mô hình cấu trúc (SEM)*

Sau khi mô hình đo lường đạt yêu cầu, mô hình cấu trúc SEM được ước lượng nhằm kiểm định các quan hệ nhân quả giữa các biến tiềm ẩn. Theo Hair và cộng sự

(2019), việc đánh giá mô hình cấu trúc dựa trên hệ số đường dẫn chuẩn hóa ( $\beta$ ) và mức ý nghĩa thống kê ( $p$ -value  $< 0.05$ ) nhằm xác định mức độ và chiều hướng tác động giữa các biến [64]. Mức độ phù hợp tổng thể của mô hình được đánh giá thông qua các chỉ số:

- Chi-square (CMIN) với ( $p$ -value  $< 0,05$ ) và (CMIN/df  $< 3$ ) [64]
- CFI  $\geq 0.9$ , TLI nằm trong khoảng 0,90-1,00 [8];
- RMSEA  $\leq 0,08$  [64].

Phương pháp ước lượng cực đại (ML - Maximum Likelihood) được sử dụng vì phù hợp với phân phối đa biến và cho kết quả ước lượng ổn định [111].

Việc tuân thủ nghiêm ngặt các bước nêu trên giúp nâng cao độ tin cậy, tính hợp lệ và khả năng giải thích của mô hình nghiên cứu, đồng thời bảo đảm kết quả phân tích có giá trị khoa học và ý nghĩa thực tiễn.

### **(b) Mô hình định tính**

Để củng cố cơ sở lý luận cho mô hình nghiên cứu định lượng, nghiên cứu này đồng thời kế thừa và vận dụng ba mô hình phân tích cạnh tranh nhằm giải thích và đo lường NLCT của DN ở các cấp độ khác nhau.

#### ***- Mô hình Năm lực lượng cạnh tranh ngành của Porter***

Porter (1985), đã phát triển Mô hình năm áp lực cạnh tranh như một công cụ phân tích căn bản nhằm đánh giá cấu trúc ngành và khả năng sinh lợi dài hạn của doanh nghiệp. Theo tiếp cận này, hiệu quả hoạt động và mức lợi nhuận của DN không chỉ được quyết định bởi năng lực nội tại mà còn phụ thuộc sâu sắc vào năm lực lượng cạnh tranh chủ yếu trong môi trường bên ngoài [134].

*Thứ nhất*, đe dọa từ các đối thủ tiềm ẩn phản ánh khả năng gia nhập ngành của các DN mới, qua đó gia tăng áp lực cạnh tranh, làm giảm giá bán và buộc các DN hiện hữu phải tăng cường đầu tư để duy trì vị thế. Mức độ đe dọa phụ thuộc vào các rào cản gia nhập như yêu cầu về vốn, lợi thế chi phí, mức độ trung thành của khách hàng và lợi thế theo quy mô.

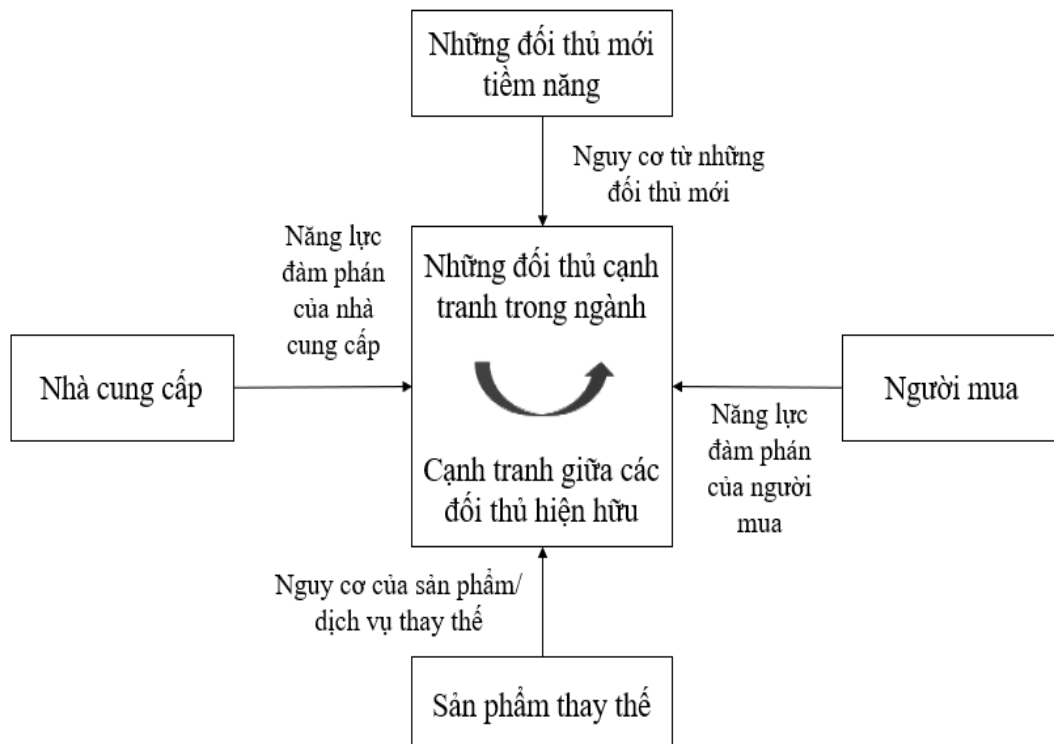
*Thứ hai*, đe dọa từ các sản phẩm thay thế thể hiện khả năng người tiêu dùng chuyển sang các sản phẩm có công dụng tương đương. Sự xuất hiện của các sản phẩm thay thế có thể làm suy giảm nhu cầu đối với sản phẩm truyền thống, từ đó hạn chế biên lợi nhuận do khó nâng giá bán.

*Thứ ba*, quyền lực thương lượng của khách hàng được thể hiện rõ khi khách hàng có nhiều lựa chọn thay thế hoặc khi chi phí chuyển đổi nhà cung ứng thấp. Trong trường hợp này, khách hàng có xu hướng yêu cầu mức giá thấp hơn hoặc đòi hỏi chất lượng cao hơn, gia tăng sức ép đối với doanh nghiệp.

*Thứ tư*, quyền lực thương lượng của nhà cung ứng xuất hiện khi các nhà cung ứng kiểm soát các yếu tố đầu vào quan trọng. Nhà cung ứng có thể áp đặt mức giá cao hơn hoặc giảm chất lượng nguyên liệu, làm gia tăng chi phí sản xuất và ảnh hưởng đến khả năng sinh lợi của doanh nghiệp.

*Thứ năm*, cường độ cạnh tranh giữa các đối thủ hiện hữu trong ngành phụ thuộc vào số lượng DN tham gia thị trường, tốc độ tăng trưởng của ngành, mức độ khác biệt hóa sản phẩm và rào cản rút lui. Mức độ cạnh tranh cao thường kéo theo giảm giá, tăng chi phí marketing và đổi mới sản phẩm.

Dựa trên năm lực lượng nêu trên, Porter đã cụ thể hóa và trực quan hóa các mối quan hệ cạnh tranh trong Hình 3.1, qua đó cung cấp một khung phân tích hệ thống giúp DN nhận diện vị thế cạnh tranh và xây dựng chiến lược phù hợp trong bối cảnh thị trường biến động.



Hình 3.1: Mô hình Năm lực lượng cạnh tranh của Porter

Nguồn: Porter (1985)

### - *Mô hình Kim cương của Porter*

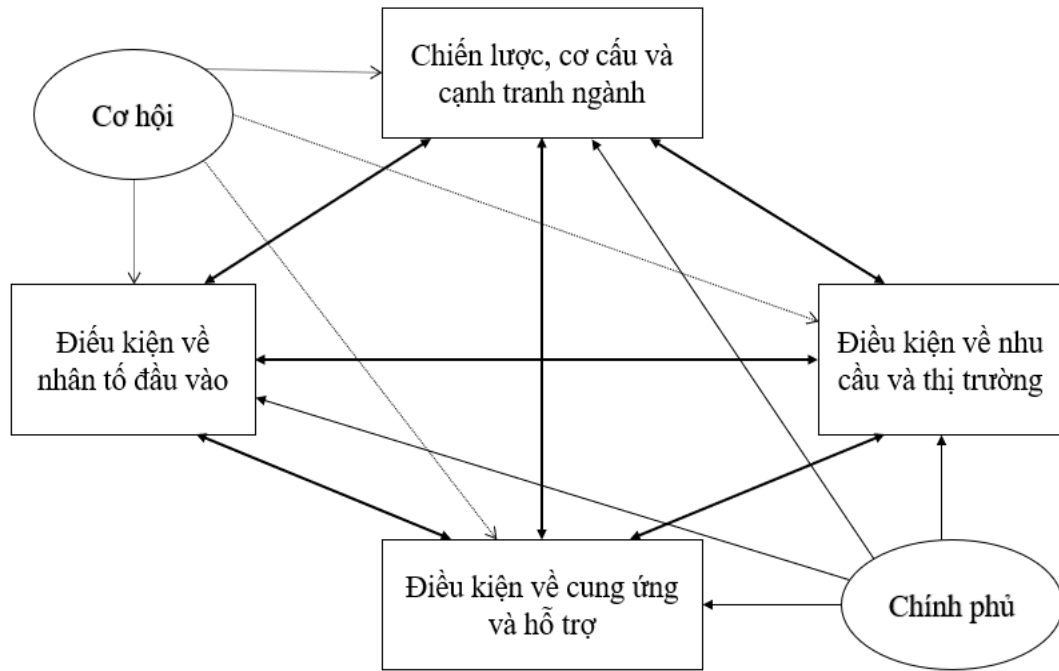
Trên cơ sở mô hình năm lực lượng cạnh tranh do Porter đề xuất, cho phép phân tích mức độ hấp dẫn và cường độ cạnh tranh trong phạm vi ngành [134], cách tiếp cận này tiếp tục được mở rộng ở cấp độ vĩ mô thông qua Mô hình Kim cương nhằm lý giải nguồn gốc hình thành lợi thế và NLCT của DN trong bối cảnh quốc gia. Theo đó, Porter đã hệ thống hóa mối quan hệ tương tác giữa DN và môi trường kinh doanh, nhấn mạnh rằng năng lực cạnh tranh không phải là một thuộc tính tồn tại biệt lập, mà được hình thành từ sự kết hợp và tương tác của nhiều yếu tố lợi thế có tính liên kết chặt chẽ. Các yếu tố này thường hội tụ trong những ngành kinh tế có vai trò chủ đạo, qua đó tạo lập và củng cố năng lực cạnh tranh của DN trong nền kinh tế thị trường [135].

Cấu trúc mô hình bao gồm bốn nhóm yếu tố cốt lõi phản ánh những điều kiện nền tảng của môi trường cạnh tranh, gồm: (i) *Điều kiện về các yếu tố sản xuất*: bao gồm nguồn lao động, cơ sở hạ tầng, tri thức công nghệ và vốn, những yếu tố quyết định khả năng tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh; (ii) *Điều kiện về cầu*: thể hiện qua quy mô, đặc điểm và mức độ yêu cầu khắt khe của thị trường trong nước, yếu tố thúc đẩy DN liên tục đổi mới và nâng cao chất lượng sản phẩm; (iii) *Ngành liên quan và hỗ trợ*: phản ánh mức độ phát triển của các ngành cung ứng và các dịch vụ hỗ trợ, cùng với sự gắn kết trong chuỗi giá trị, tạo ra các điều kiện thuận lợi để gia tăng hiệu quả sản xuất, kinh doanh; (iv) *Chiến lược, cơ cấu và mức độ cạnh tranh trong ngành*: liên quan đến phương thức tổ chức, định hướng chiến lược và cường độ cạnh tranh buộc DN không ngừng cải tiến nhằm duy trì vị thế.

Bốn yếu tố này không vận hành tách biệt mà tồn tại trong mối quan hệ tương hỗ và tác động qua lại liên tục. Sự thay đổi của một yếu tố có thể kéo theo điều chỉnh ở các yếu tố khác, từ đó ảnh hưởng trực tiếp đến NLCT tổng thể của doanh nghiệp.

Ngoài bốn yếu tố cốt lõi, Porter nhấn mạnh thêm hai yếu tố bổ trợ có ý nghĩa quyết định trong việc đánh giá và lý giải sự vận động của mô hình: *Vai trò của Chính phủ*, với chức năng hoạch định và điều tiết thông qua hệ thống chính sách kinh tế, được xem như nhân tố định hướng và tạo khuôn khổ cho hoạt động của doanh nghiệp; *Cơ hội (hoặc thách thức)*, bao gồm các yếu tố ngoại sinh mang tính bất định phát sinh từ môi trường toàn cầu mà DN khó kiểm soát, nhưng buộc phải thích ứng để duy trì NLCT dài hạn.

Dựa trên bốn yếu tố cấu thành và hai yếu tố bổ trợ nêu trên, Porter đã cụ thể hóa và trình diễn mô hình qua Hình 3.2:



Hình 3.2: Mô hình năng lực cạnh tranh Kim cương của Porter

(Nguồn: Porter's Diamond Model, 1990)

### - Mô hình PESTEL

Mô hình PESTEL xuất phát từ mô hình mô hình ETPS (Kinh tế, Technical, Political, and Social) được Francis Aguilar (1967), trong cuốn sách "Scanning the Business Environment", nó xem là một công cụ phân tích môi trường vĩ mô có ý nghĩa quan trọng trong nghiên cứu chiến lược, cho phép DN nhận diện, đánh giá có hệ thống các yếu tố bên ngoài có khả năng tác động đến hoạt động kinh doanh cũng như NLCT (Francis J. Aguilar, 1967). Thuật ngữ PESTEL là viết tắt của sáu nhóm yếu tố chủ yếu: Political (Chính trị), Kinh tế (Kinh tế), Social (Xã hội), Technological (Công nghệ), Environmental (Môi trường) và Legal (Pháp lý). Nội dung của mô hình được cụ thể hóa như sau:

(i) *Yếu tố Chính trị*: Bao gồm hệ thống chính sách, quy định, mức độ ổn định chính trị, chính sách thương mại, thuế quan và mức độ can thiệp của Nhà nước vào nền kinh tế. Những thay đổi về chính trị thường tạo ra cả cơ hội và rủi ro đối với doanh nghiệp, ảnh hưởng trực tiếp tới môi trường kinh doanh và định hướng chiến lược dài hạn.

(ii) *Yếu tố Kinh tế*: Phản ánh các biến số kinh tế vĩ mô như tốc độ tăng trưởng GDP, tỷ lệ lạm phát, lãi suất, tỷ giá hối đoái, thu nhập bình quân và xu hướng tiêu

dùng. Các biến động kinh tế này tác động mạnh đến sức mua của thị trường, chi phí đầu vào, khả năng sinh lời và khả năng mở rộng thị trường của doanh nghiệp.

(iii) *Yếu tố Xã hội*: Liên quan đến nhân khẩu học, văn hóa, lối sống, thị hiếu và nhận thức xã hội. Việc nắm bắt đúng các xu hướng xã hội giúp DN điều chỉnh thiết kế sản phẩm, phương thức truyền thông và cách thức thâm nhập thị trường nhằm phù hợp hơn với nhu cầu của khách hàng mục tiêu.

(iv) *Yếu tố Công nghệ*: Bao gồm mức độ phát triển và tốc độ đổi mới công nghệ, chi phí và năng lực nghiên cứu & phát triển, khả năng ứng dụng công nghệ trong sản xuất và quản trị. Tiến bộ công nghệ có thể làm thay đổi cấu trúc ngành, tạo ra lợi thế cạnh tranh mới hoặc khiến các mô hình kinh doanh truyền thống trở nên lạc hậu.

(v) *Yếu tố Môi trường*: Bao gồm các yêu cầu và quy định liên quan đến bảo vệ môi trường, biến đổi khí hậu, tiêu chuẩn xanh, sản xuất sạch và xu hướng tiêu dùng bền vững. Trong bối cảnh phát triển bền vững ngày càng được đề cao, DN buộc phải tuân thủ các quy chuẩn môi trường và tăng cường trách nhiệm xã hội.

(vi) *Yếu tố Pháp lý*: Đề cập tới hệ thống các văn bản pháp luật, bao gồm luật cạnh tranh, luật lao động, quy định về sở hữu trí tuệ, tiêu chuẩn chất lượng và các cam kết quốc tế. Khung pháp lý vừa tạo lập môi trường cạnh tranh lành mạnh, vừa có thể là rào cản hoặc động lực cho hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp.

### 3.1.1.2. *Mô hình đề xuất nghiên cứu*

Qua tiếp cận lý thuyết về cạnh tranh cho thấy NLCT của DN là kết quả của sự tác động đồng thời từ nhiều cấp độ của môi trường kinh doanh. NLCT không hình thành từ một nhóm yếu tố đơn lẻ, mà phản ánh sự vận động tương hỗ và tương tác phức hợp giữa các lực lượng cạnh tranh trong ngành, các điều kiện quốc gia nơi DN vận hành, và các yếu tố vĩ mô có tính chất bao trùm.

*Thứ nhất*, theo Mô hình Năm áp lực cạnh tranh của Porter (1980, 1985), NLCT của DN GDVN chịu sự chi phối trực tiếp bởi cấu trúc ngành. Các lực lượng như cạnh tranh giữa các đối thủ hiện hữu, nguy cơ gia nhập mới, sức ép từ sản phẩm thay thế, quyền lực thương lượng của khách hàng và nhà cung ứng, quy định biên lợi nhuận và khả năng duy trì vị thế của doanh nghiệp. Trong bối cảnh ngành GDVN phụ thuộc lớn vào nguyên phụ liệu nhập khẩu, chuỗi cung ứng dễ đứt gãy, FDI chiếm tỷ trọng cao và cạnh tranh ngày càng gay gắt từ Trung Quốc, Indonesia hay Campuchia, các áp lực này càng đóng vai trò then chốt trong giải thích sự biến động NLCT.

*Thứ hai*, Mô hình Kim cương của Porter (1990), mở rộng phân tích NLCT sang cấp độ quốc gia, nhấn mạnh vai trò của điều kiện các yếu tố sản xuất (lao động, công nghệ, hạ tầng), điều kiện cầu, sự phát triển của ngành hỗ trợ liên quan và cấu trúc, chiến lược và cạnh tranh ngành. Đồng thời, chính phủ và yếu tố cơ hội được xem như hai lực hỗ trợ quan trọng [135]. Đối với ngành giày dép Việt Nam, NLCT bị ảnh hưởng mạnh bởi chất lượng nguồn nhân lực, mức độ hiện đại của công nghệ, hạ tầng logistics phục vụ xuất khẩu, mức phát triển của công nghiệp hỗ trợ (đa thuộc, phụ kiện), cũng như yêu cầu kỹ thuật ngày càng cao từ các thị trường nhập khẩu chủ lực như EU, Hoa Kỳ, Nhật Bản.

*Thứ ba*, Mô hình PESTEL, với sáu nhóm yếu tố vĩ mô (chính trị, pháp lý, kinh tế, xã hội, công nghệ, môi trường và luật pháp), cung cấp góc nhìn rộng hơn về những điều kiện bao trùm tác động đến NLCT của doanh nghiệp. Trong ngành giày dép, ngành thâm dụng lao động, phụ thuộc nguyên liệu nhập khẩu và chịu sức ép tiêu chuẩn xanh, các yếu tố như FTA thế hệ mới, biến động tỷ giá, xu hướng tiêu dùng bền vững, tự động hóa và yêu cầu giảm phát thải carbon có tác động rõ nét đến năng lực cạnh tranh hiện tại và triển vọng phát triển dài hạn.

*Thứ tư*, đặc điểm thị trường và chuỗi giá trị ngành giày dép Việt Nam, được thể hiện trong các Báo cáo Xuất nhập khẩu giai đoạn 2016 - 2025 và báo cáo Tổng kết ngành GDVN giai đoạn 2020 - 2025, phản ánh môi trường cạnh tranh mang tính toàn cầu hóa cao, cấu trúc thị trường tập trung vào nhóm DN FDI, tỷ lệ nội địa hóa còn hạn chế và yêu cầu tuân thủ tiêu chuẩn quốc tế ngày càng nghiêm ngặt. Đây là những điều kiện thực tiễn xác nhận tính phù hợp của việc vận dụng các khung lý thuyết nêu trên để khảo sát NLCT của DN trong ngành giày dép Việt Nam.

Tổng hợp các lý thuyết trên, cho thấy NLCT của DN GDVN được hình thành bởi một hệ cấu thành đa chiều, trong đó các yếu tố không vận hành độc lập mà đan xen và tương tác lẫn nhau. Điều này đặt ra yêu cầu xây dựng một mô hình nghiên cứu có khả năng phản ánh đúng tính phức hợp của cơ chế cạnh tranh. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đã hệ thống hóa các khung phân tích cạnh tranh và thực trạng của ngành giày dép Việt Nam, mô hình nghiên cứu đề xuất tập trung vào năm nhóm yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN giày dép Việt Nam. Cụ thể như sau:

(1) *Điều kiện các yếu tố đầu vào (H1)*, bao gồm: lao động, công nghệ, nguyên phụ liệu, vốn và hạ tầng, là nền tảng hình thành NLCT theo phân tích của Porter về LTCT.

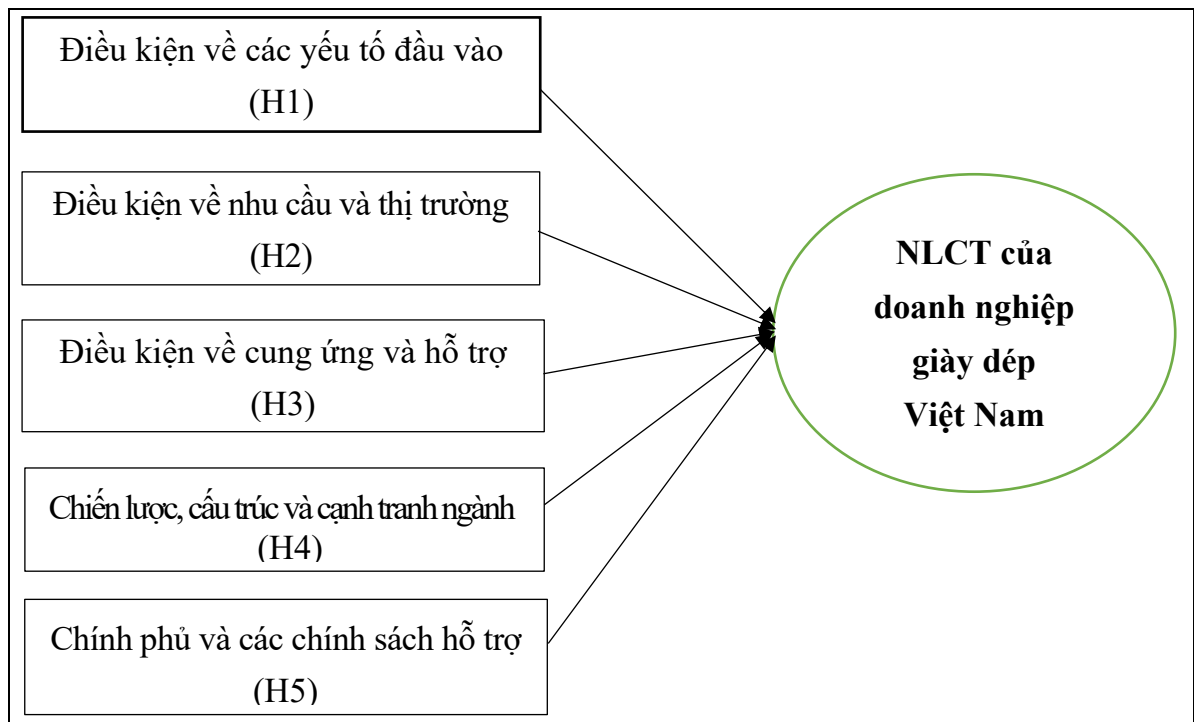
(2) *Điều kiện cầu và thị trường* (H2), bao gồm: mức độ khắt khe, quy mô, xu hướng tiêu dùng, xuất phát từ luận điểm “vai trò của nhu cầu nội địa trong nâng cấp NLCT” được kế thừa từ mô hình Năm áp lực cạnh tranh, mô hình Kim cương và mô hình PESTEL.

(3) *Ngành cung ứng và hỗ trợ* (H3), phản ánh mức độ phát triển của công nghiệp hỗ trợ, chuỗi cung ứng, logistics, một trong bốn trụ cột của mô hình Kim cương.

(4) *Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành* (H4), kế thừa mô hình Năm áp lực cạnh tranh và nhấn mạnh vai trò cấu trúc ngành đối với biên lợi nhuận và NLCT.

(5) *Chính phủ và chính sách hỗ trợ* (H5), bao gồm: FTA, chính sách công nghiệp, chính sách môi trường, tín dụng, là yếu tố hỗ trợ được Porter (1990) chỉ ra như yếu tố tạo ra sự thay đổi nhanh hơn tạo thay đổi trong NLCT.

Mô hình nghiên cứu đề xuất được trình bày tại Hình 3.3:



Hình 3.3: Các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN

*Nguồn: Nghiên cứu sinh đề xuất*

### 3.1.2. Giả thuyết nghiên cứu

Trên cơ sở mô hình đề xuất, hệ thống giả thuyết nghiên cứu được xây dựng nhằm kiểm định mối quan hệ giữa các biến số và được trình bày cụ thể như sau:

- *Giả thuyết H1: Điều kiện về yếu tố Đầu vào tác động tích cực với NLCT của DN giày dép Việt Nam.* Giả thuyết H1 bao gồm các biến quan sát: DN có cơ hội tuyển

dụng lực lượng lao động với trình độ tay nghề và kỹ năng phù hợp với yêu cầu sản xuất; DN có khả năng tiếp cận nguồn vốn trung và dài hạn phục vụ đầu tư phát triển; DN có khả năng tiếp cận và ứng dụng công nghệ tiên tiến, thân thiện với môi trường; DN dễ dàng tiếp cận nguồn nguyên vật liệu ổn định, chất lượng và giá cả hợp lý; Cơ sở hạ tầng (giao thông, điện, nước, logistics, viễn thông) tại địa phương đáp ứng tốt nhu cầu sản xuất và phân phối.

- *Giả thuyết H2: Điều kiện về Nhu cầu và thị trường tác động tích cực với NLCT của DN giày dép Việt Nam.* Giả thuyết H2 bao gồm các biến quan sát: Nhu cầu tiêu dùng trong nước đối với sản phẩm giày dép đang gia tăng và đa dạng hóa; Thị trường nội địa có quy mô lớn và có sức hấp dẫn tiềm năng đối với các sản phẩm giày dép của doanh nghiệp; Mức độ yêu cầu về chất lượng, mẫu mã và tiêu chuẩn kỹ thuật của thị trường quốc tế ngày càng cao; DN có khả năng tận dụng các hiệp định thương mại tự do (FTA) để mở rộng thị trường xuất khẩu; Xu hướng tiêu dùng xanh, bền vững và có trách nhiệm xã hội đang gia tăng trên cả thị trường trong nước và quốc tế; Sự cạnh tranh và biến động của nhu cầu thị trường buộc DN phải thường xuyên nghiên cứu và dự báo xu hướng tiêu dùng.

- *Giả thuyết H3: Điều kiện về Cung ứng và hỗ trợ tác động tích cực với NLCT của DN giày dép Việt Nam.* Giả thuyết H3 bao gồm các biến quan sát: DN có khả năng kết nối và duy trì quan hệ hợp tác hiệu quả với các nhà cung cấp nguyên liệu trong nước; DN có khả năng kết nối và duy trì quan hệ hợp tác hiệu quả với các nhà cung cấp nguyên liệu quốc tế; Nguồn nguyên liệu và phụ liệu đảm bảo chất lượng, chi phí hợp lý và tính ổn định; Nguồn cung trang thiết bị dễ dàng tiếp cận với chi phí hợp lý và tiêu chuẩn phù hợp; Chất lượng dịch vụ logistics và hệ thống hạ tầng giao thông đáp ứng nhu cầu sản xuất, vận chuyển và phân phối sản phẩm; DN nhận được sự hỗ trợ về thông tin thị trường, xúc tiến thương mại từ hiệp hội ngành nghề và cơ quan nhà nước; Mạng lưới cung ứng và các chương trình liên kết ngành giúp DN giảm chi phí, nâng cao hiệu quả kinh doanh.

- *Giả thuyết H4: Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành tác động tích cực với NLCT của DN giày dép Việt Nam.* Giả thuyết H4 bao gồm các biến quan sát: Mức độ cạnh tranh về giá trong ngành thúc đẩy DN phải tối ưu chi phí và giá bán; Sự gia nhập của các đối thủ mới làm gia tăng áp lực cạnh tranh trên thị trường; DN trong ngành thường xuyên đổi mới mẫu mã, chất lượng và thiết kế sản phẩm; Mức độ cạnh tranh về thương hiệu và kênh phân phối tạo áp lực đổi mới chiến lược marketing; DN

cần điều chỉnh cấu trúc tổ chức và mô hình kinh doanh để thích ứng với biến động ngành.

- *Giả thuyết H5: Chính phủ và các chính sách hỗ trợ tác động tích cực với NLCT của DN giày dép Việt Nam.* Giả thuyết H5 bao gồm các biến quan sát: Chính phủ ban hành các chính sách ưu đãi về thuế và tín dụng hỗ trợ DN giày dép; Chính phủ hỗ trợ đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho ngành giày dép; Cơ sở hạ tầng do Nhà nước đầu tư (giao thông, logistics, điện, nước) đáp ứng tốt nhu cầu sản xuất - kinh doanh; Các chương trình xúc tiến thương mại, kết nối cung cầu và chuyển giao công nghệ do Chính phủ triển khai mang lại lợi ích thiết thực cho doanh nghiệp; Việc thực thi các hiệp định thương mại tự do (EVFTA, CPTPP...) giúp DN mở rộng thị trường xuất khẩu; Các chính sách hỗ trợ của chính quyền địa phương và trung ương (đất đai, thủ tục...) tạo điều kiện thuận lợi cho DN trong chuỗi cung ứng.

Vì vậy, việc xây dựng các giả thuyết nghiên cứu không chỉ nhằm lượng hóa mối quan hệ giữa các yếu tố lý thuyết ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN trong mô hình đề xuất, mà còn đặt nền tảng khoa học và thực tiễn cho các nghiên cứu tiếp theo có thể triển khai khảo sát định lượng và kiểm định mô hình một cách toàn diện, hệ thống hơn. Thông qua quá trình này, nghiên cứu có thể xác định rõ các yếu tố ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến NLCT của DN giày dép Việt Nam, từ đó đề xuất các định hướng chính sách và giải pháp nhằm nâng cao NLCT cho DN GDVN trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế và sự dịch chuyển của chuỗi cung ứng toàn cầu hiện nay.

## **3.2. Phương pháp nghiên cứu**

### ***3.2.1. Phương pháp nghiên cứu định tính***

#### ***3.2.1.1. Mục tiêu nghiên cứu định tính***

Nghiên cứu định tính được thực hiện nhằm ba mục tiêu chính:

- Cùng cố cơ sở lý luận và làm rõ nội hàm khái niệm của các nhóm nhân tố trong mô hình đề xuất (điều kiện đầu vào; nhu cầu & thị trường; cung ứng & hỗ trợ; chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành; chính phủ & chính sách hỗ trợ), bảo đảm thống nhất với các khung phân tích cạnh tranh [134]; [135].

- Hiệu chỉnh mô hình và hệ thống biến quan sát: rà soát mức độ phù hợp của các chỉ báo đối với bối cảnh ngành GDVN (đặc biệt: đặc trưng OEM/ODM/OBM; phụ thuộc nguyên phụ liệu; yêu cầu tiêu chuẩn xanh; áp lực cạnh tranh quốc tế) [13].

- Chuẩn hóa ngôn ngữ thang đo và bảng hỏi để tăng “tính giá trị nội dung” (content validity), giảm hiểu sai/thiên lệch do diễn đạt, làm cơ sở cho khảo sát thử và khảo sát chính thức [46]; [64].

### 3.2.1.2. Phương pháp và kỹ thuật thu thập dữ liệu định tính

Để hiệu chỉnh mô hình nghiên cứu, chuẩn hóa thang đo và tăng cường giá trị nội dung của các biến quan sát về NLCT DN giày dép Việt Nam, luận án triển khai thu thập dữ liệu định tính bằng phỏng vấn bán cấu trúc (semi-structured interview). Phỏng vấn bán cấu trúc cho phép nghiên cứu vừa bảo đảm tính thống nhất theo khung hỏi chuẩn, vừa linh hoạt khai thác chiều sâu trải nghiệm và lập luận chuyên gia, qua đó làm rõ các cơ chế tác động và đặc thù ngành.

- *Đối tượng phỏng vấn và tiêu chí lựa chọn*: Mẫu định tính được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu có chủ đích (purposive sampling), ưu tiên các chuyên gia có hiểu biết chuyên môn và/hoặc kinh nghiệm thực tiễn liên quan trực tiếp tới ngành giày dép, gồm ba nhóm chính:

(i) *Nhóm chuyên gia hiệp hội và tổ chức ngành*: đại diện Hiệp hội Da - Giày - Túi xách Việt Nam (Lefaso) và đơn vị trực thuộc (Ban thư ký; Viện Đổi mới, Sáng tạo và Công nghệ...), có vai trò nắm bắt bức tranh toàn ngành, chuỗi cung ứng, xu hướng thị trường và các vấn đề chính sách.

(ii) *Nhóm chuyên gia cơ quan quản lý nhà nước*: chuyên gia/viên chức tại các đơn vị thuộc Bộ Công Thương (ví dụ: Cục Xúc tiến thương mại; Cục Quản lý và Phát triển thị trường trong nước), cùng các cơ quan liên quan (Hải quan; Thống kê...), có khả năng cung cấp thông tin về thực thi chính sách, dữ liệu thị trường, rào cản thương mại và điều kiện thể chế tác động đến NLCT.

(iii) *Nhóm chuyên gia học thuật và nghiên cứu*: giảng viên/nhà nghiên cứu tại các trường đại học và viện nghiên cứu có chuyên môn về quản trị chiến lược, quản lý kinh tế, chuỗi giá trị, thương mại quốc tế... Nhóm này giúp đối sánh khung lý thuyết, rà soát logic mô hình và chuẩn hóa thang đo theo chuẩn mực nghiên cứu.

Danh sách phỏng vấn gồm 20 chuyên gia, trong đó phân bổ theo các nhóm: (i) chuyên gia hiệp hội/ngành; (ii) chuyên gia cơ quan quản lý; (iii) chuyên gia học thuật nghiên cứu, bảo đảm đa dạng góc nhìn và tăng cường tam giác hóa nguồn dữ liệu.

- *Công cụ thu thập dữ liệu*: Phiếu phỏng vấn chuyên gia

Luận án sử dụng Phiếu phỏng vấn chuyên gia gồm 05 phần, thiết kế theo cấu trúc vừa lượng hóa nhận định chuyên gia bằng (thang đo Likert) vừa khai thác chiều sâu bằng (câu hỏi mở), cụ thể:

+ Phần 1: Thông tin chuyên gia: thu thập thông tin nền về đơn vị công tác, chức danh và kinh nghiệm ngành để kiểm soát bối cảnh và đánh giá độ tin cậy nguồn thông tin.

+ Phần 2: Đánh giá mức độ quan trọng của các nguồn lực (từ 1= Hoàn toàn không quan trọng; đến 5 = rất quan trọng): đo lường nhận định chuyên gia về nguồn lực hữu hình (nhà xưởng/cơ sở vật chất; máy móc, thiết bị, công nghệ; nguyên vật liệu; tài chính; công nghệ sản xuất) và nguồn lực vô hình (thương hiệu/danh tiếng; sở hữu trí tuệ; tri thức tổ chức; năng lực quản trị; đổi mới sáng tạo; văn hóa doanh nghiệp). Cấu trúc này giúp liên hệ trực tiếp với tiếp cận dựa trên nguồn lực và lợi thế cạnh tranh bền vững ở cấp doanh nghiệp.

+ Phần 3: Đánh giá mức độ tác động của các yếu tố ngoại lực (từ 1= Hoàn toàn không ảnh hưởng; đến 5 = ảnh hưởng rất nhiều): tập trung vào 05 nhóm điều kiện theo mô hình đề xuất (đầu vào; thị trường; cung ứng; cơ cấu cạnh tranh & chiến lược; chính sách quản lý kinh tế của Chính phủ), tương ứng với các nhóm giả thuyết từ H1 đến H5 của Luận án.

+ Phần 4: Câu hỏi mở: gồm 05 câu hỏi theo các trụ cột phân tích, nhằm làm rõ lợi thế/rào cản, cơ hội/thách thức, và cơ chế ảnh hưởng trong thực tiễn:

- (1) Điều kiện đầu vào;
- (2) Nhu cầu và thị trường;
- (3) Cung ứng và hệ sinh thái hỗ trợ;
- (4) Mức độ cạnh tranh và áp lực từ đối thủ trong nước/FDI;
- (5) Chính sách hỗ trợ và khuyến nghị chính sách.

+ Phần 5: Kiến nghị và đề xuất: tổng hợp các giải pháp then chốt từ góc nhìn chuyên gia phục vụ xây dựng hàm ý quản trị và hàm ý chính sách.

- *Quy trình tiến hành phỏng vấn*: Quy trình thu thập dữ liệu định tính được triển khai theo các bước:

- (1) Lập danh sách chuyên gia theo tiêu chí và liên hệ mời tham gia;
- (2) Gửi trước phiếu phỏng vấn, nêu rõ mục tiêu nghiên cứu và cam kết bảo mật;

(3) Tiến hành phỏng vấn theo cấu trúc bán mở: (i) phần đánh giá bằng thang đo Likert để lượng hóa nhận định; (ii) phần câu hỏi mở để khai thác lập luận, dẫn chứng và bối cảnh;

(4) Ghi nhận đầy đủ ý kiến (ghi chép/biên bản), sau đó tổng hợp thành các chủ đề để phục vụ hiệu chỉnh thang đo và mô hình trước khảo sát định lượng chính thức.

- *Định hướng nội dung khung hỏi gắn với các mô hình lý thuyết*: Khung hỏi định tính được thiết kế bám theo ba lớp phân tích cạnh tranh:

+ Lớp ngành: phản ánh áp lực cạnh tranh, cấu trúc ngành và hành vi đối thủ (liên hệ với logic với mô hình Năm lực lượng cạnh tranh).

+ Lớp hệ sinh thái/cấp quốc gia, ngành: điều kiện yếu tố sản xuất; điều kiện cầu; ngành liên quan và hỗ trợ; cấu trúc, chiến lược và cạnh tranh ngành; vai trò chính phủ/cơ hội (liên hệ với mô hình Kim cương).

+ Lớp vĩ mô: tác động chính trị, pháp lý, kinh tế, xã hội, công nghệ, môi trường đến chiến lược và NLCT (liên hệ với mô hình PESTEL).

Nhờ cấu trúc này, dữ liệu định tính không chỉ phục vụ hiệu chỉnh bộ biên quan sát, mà còn tạo luận cứ thực tiễn để giải thích kết quả SEM và đề xuất giải pháp nâng cao NLCT DN GDVN ở chương 4 và chương 5.

### 3.2.1.3. Phương pháp phân tích dữ liệu định tính

Dữ liệu phỏng vấn được tổng hợp và phân tích theo hướng mã hóa chủ đề, kết hợp:

- Mã hóa theo khung lý thuyết (các chủ đề bám theo 5 nhóm yếu tố H1 - H5 đã đề xuất);

- Mã hóa mở để phát hiện các biểu hiện/yếu tố đặc thù của ngành giày dép chưa được phản ánh đầy đủ trong bộ thang đo.

Kết quả định tính được sử dụng để: (i) loại bỏ chỉ báo trùng lặp/khó đo; (ii) bổ sung chỉ báo còn thiếu; (iii) điều chỉnh cách diễn đạt theo ngôn ngữ quản trị, làm tiền đề cho khảo sát thử [46]; [48].

### 3.2.1.4. Sản phẩm đầu ra của giai đoạn định tính

Giai đoạn định tính tạo ra các đầu ra phục vụ trực tiếp cho nghiên cứu định lượng:

- Mô hình nghiên cứu và giả thuyết được hiệu chỉnh theo bối cảnh;

- Danh mục biến quan sát được chuẩn hóa, đảm bảo bao phủ nội dung và khả năng đo lường;

- Bản thang đo/bảng hỏi sơ bộ để triển khai khảo sát thử và khảo sát chính thức [64]; [48].

### **3.2.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng**

#### **3.2.2.1. Thiết kế nghiên cứu định lượng**

Nghiên cứu định lượng được triển khai theo khảo sát cắt ngang, sử dụng bảng hỏi cấu trúc để thu thập dữ liệu từ DN giày dép tại Việt Nam. Mục tiêu là kiểm định mô hình đo lường và mô hình cấu trúc bằng SEM, đồng thời lượng hóa mức độ tác động của từng nhóm yếu tố (H1 - H5) đến NLCT DN [2]; [64]; [92]; [22].

#### **3.2.2.2. Đối tượng khảo sát, đơn vị phân tích và thang đo**

Đơn vị phân tích: DN giày dép đang hoạt động tại Việt Nam.

Đối tượng trả lời: lãnh đạo và quản lý cấp trung/cấp cao (phụ trách sản xuất, thị trường/xuất khẩu, logistics, tài chính, nhân sự...), là nhóm có thông tin tương đối đầy đủ về nguồn lực, chiến lược và kết quả cạnh tranh của doanh nghiệp.

Thang đo: sử dụng Likert 5 mức từ (1) “Hoàn toàn không đồng ý” đến (5) “Hoàn toàn đồng ý”, bảo đảm tính đơn giản, dễ trả lời và thuận tiện mã hóa, phù hợp với nghiên cứu quản trị, kinh tế [64].

#### **3.2.2.3. Quy trình triển khai khảo sát và kiểm soát chất lượng dữ liệu**

Nghiên cứu định lượng được triển khai theo các bước:

- (1) Xây dựng bảng hỏi sơ bộ dựa trên mô hình lý thuyết và kết quả định tính;
- (2) Khảo sát thử (pilot) với nhóm chuyên gia/người am hiểu để kiểm tra độ rõ nghĩa, độ dài và tính phù hợp của chỉ báo;
- (3) Khảo sát chính thức bằng hình thức trực tuyến/kết hợp trực tiếp (tùy điều kiện), bảo đảm ẩn danh và giảm thiên lệch xã hội;
- (4) Làm sạch dữ liệu (loại phiếu thiếu thông tin trọng yếu, kiểm tra ngoại lệ, chuẩn hóa mã hóa).

Các nguyên tắc thiết kế và triển khai bảng hỏi tuân thủ yêu cầu về cấu trúc logic, hạn chế câu hỏi dẫn dắt và giảm sai lệch đo lường [48]; [56].

#### **3.2.2.4. Phương pháp phân tích dữ liệu và phần mềm sử dụng (SPSS/AMOS)**

Dữ liệu được xử lý theo quy trình phân tích phù hợp với SEM, sử dụng SPSS 20.0 và AMOS:

- Thống kê mô tả: mô tả đặc điểm mẫu và các biến nghiên cứu.

- Độ tin cậy thang đo (Cronbach's Alpha): sàng lọc biến quan sát, tăng nhất quán nội tại [126].

- EFA (SPSS): khám phá cấu trúc nhân tố, kiểm định KMO và Bartlett; loại biến tải yếu/không đảm bảo hội tụ, phân biệt [64]; [83]; [159]; [154].

- CFA (AMOS): kiểm định mô hình đo lường; đánh giá tải chuẩn hóa, CR, AVE và giá trị phân biệt; kiểm tra mức độ phù hợp mô hình [2]; [64] và [82].

- SEM (AMOS): ước lượng quan hệ nhân quả giữa các biến tiềm ẩn; đánh giá độ phù hợp tổng thể bằng các chỉ số như CMIN/df, CFI, TLI, RMSEA; sử dụng ước lượng ML [8]; [25]; [92]; [111] và [64].

### 3.2.2.5. Nguyên tắc suy luận và diễn giải kết quả

Kết quả mô hình SEM được diễn giải theo hai tầng:

- Tầng đo lường: mức độ phù hợp thang đo và độ tin cậy, giá trị của các cấu trúc;

- Tầng cấu trúc: mức độ và chiều tác động của H1- H5 đến NLCT; đồng thời đối chiếu với các lập luận cạnh tranh ngành, điều kiện quốc gia và bối cảnh vĩ mô để làm rõ ý nghĩa thực tiễn (Porter, 1985, 1990).

## 3.3. Phương pháp thu thập dữ liệu khảo sát

### 3.3.1. Xây dựng thang đo và bảng hỏi

#### - Xây dựng thang đo

Trong nghiên cứu định lượng thuộc lĩnh vực quản lý kinh tế, việc xây dựng thang đo giữ vai trò nền tảng nhằm bảo đảm các khái niệm trừu tượng được lượng hóa một cách khoa học, nhất quán và có giá trị. Thang đo là cầu nối giữa lý thuyết và dữ liệu thực nghiệm, giúp chuyển hóa các cấu trúc khái niệm thành biến quan sát có thể đo lường và phân tích thống kê [64]. Vì vậy, việc phát triển thang đo đòi hỏi tuân thủ quy trình nghiêm ngặt, dựa trên cơ sở lý thuyết, thực tiễn và bối cảnh nghiên cứu.

Các nhà nghiên cứu cho rằng việc phát triển thang đo phải xuất phát từ việc xác định rõ khái niệm nghiên cứu. Theo DeVellis (2017), bước khởi đầu quan trọng là xác định rõ nội hàm khái niệm nghiên cứu, từ đó phát triển tập hợp biến quan sát triển thang đo gồm: (i) xác định khái niệm; (ii) xây dựng tập biến quan sát; (iii) khảo sát thử nghiệm; (iv) đánh giá và hoàn thiện thang đo [46]. Quy trình này được kế thừa rộng rãi trong các nghiên cứu hiện đại của Hair và cộng sự (2019) và Nguyễn Đình Thọ (2011).

#### (i) Lựa chọn thang đo

Trong lĩnh vực quản lý kinh tế và quản trị kinh doanh, thang đo Likert được sử dụng phổ biến do tính đơn giản, dễ hiểu và phù hợp với hầu hết các nhóm đối tượng trả lời. Thang đo này cho phép đo lường mức độ đồng thuận đối với các phát biểu theo 5 hoặc 7 mức. Các ưu điểm chính của thang đo Likert gồm: (i) thuận tiện khi thiết kế và trả lời; (ii) dễ dàng mã hóa và xử lý dữ liệu; (iii) phù hợp để đo lường khái niệm NLCT.

Đối với nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN, thang đo được thiết kế theo thang Likert 5 mức, từ 1 - “Hoàn toàn không đồng ý” đến 5 - “Hoàn toàn đồng ý”. Việc lựa chọn thang đo 5 mức thay vì 7 mức nhằm bảo đảm tính đơn giản, dễ hiểu và phù hợp với đối tượng khảo sát là các lãnh đạo và nhà quản lý, bao gồm Phó/Tổng giám đốc, Giám đốc/Phó giám đốc và trưởng/phó các bộ phận sản xuất, kinh doanh, marketing, logistics, tài chính và nhân sự tại các DN giày dép. Đồng thời, thang 5 mức giúp giảm thiểu sự thiên lệch do khác biệt trong nhận thức giữa các nhóm người trả lời, từ đó nâng cao độ tin cậy và tính nhất quán của dữ liệu thu thập.

#### *(ii) Quy trình phát triển thang đo*

Quy trình xây dựng thang đo trong nghiên cứu được triển khai theo bốn giai đoạn, kết hợp hướng dẫn của DeVellis (2017), Hair và cộng sự (2019) và Nguyễn Đình Thọ (2011):

#### **(1) Xác định khái niệm và phạm vi đo lường**

Dựa trên cơ sở lý thuyết về NLCT của Porter (1985, 1990); Barney (1991); Teece và cộng sự (1997) và các công trình nghiên cứu trong bối cảnh Việt Nam của Trần Văn Tùng và cộng sự (2022), nghiên cứu của Luận án xác định bốn nhóm năng lực cốt lõi:

- + *Năng lực sản phẩm*
- + *Năng lực marketing & logistics*
- + *Năng lực tài chính & đổi mới công nghệ*
- + *Nguồn nhân lực & quản trị, tổ chức*

#### **(2) Phát triển và điều chỉnh biến quan sát**

Các biến quan sát được kế thừa từ các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước của Papadas và cộng sự (2017), sau đó điều chỉnh để phù hợp với đặc thù DN GDVN (mức độ gia công OEM/ODM/OBM, phụ thuộc chuỗi cung ứng quốc tế, yêu cầu sản xuất xanh...).

#### **(3) Khảo sát thử nghiệm và đánh giá sơ bộ**

Bảng hỏi sơ bộ được khảo sát thử trên 20 chuyên gia trong ngành giày dép, bao gồm cán bộ Bộ Công Thương, Cục Hải quan, lãnh đạo và chuyên viên Lefaso, cùng giảng viên, nhà nghiên cứu chuyên ngành. Mục tiêu là đánh giá mức độ rõ ràng, phù hợp nội dung và độ dài. Phản hồi thử nghiệm được dùng để điều chỉnh bảng hỏi. (Phụ lục 01 - khảo sát thử: <https://forms.gle/1TtRwTMm8hRaHYdr9>)

#### **(4) Kiểm định độ tin cậy và giá trị thang đo**

Thang đo trong nghiên cứu được kiểm định qua hai giai đoạn nhằm bảo đảm độ tin cậy và giá trị đo lường.

+ Giai đoạn 1: Kiểm định sơ bộ bằng Cronbach's Alpha và EFA

Ở bước đầu, độ tin cậy nội tại của thang đo được đánh giá thông qua hệ số Cronbach's Alpha. Theo Hair và cộng sự (2019), thang đo đạt yêu cầu khi Cronbach's Alpha  $\geq 0,7$  và trong nghiên cứu khám phá có thể chấp nhận ngưỡng 0,6 [64]. Đồng thời, theo Peterson (1994) các biến quan sát phải có hệ số tương quan biến, tổng hiệu chỉnh  $\geq 0,3$  [126].

Sau đó, phân tích nhân tố khám phá (EFA) được sử dụng để đánh giá giá trị cấu trúc ban đầu của thang đo. Những biến có hệ số tải nhân tố  $< 0,5$  hoặc không đảm bảo giá trị hội tụ sẽ bị loại bỏ. Kết quả Cronbach's Alpha và EFA giúp sàng lọc các biến quan sát và bảo đảm thang đo có tính nhất quán trước khi đưa vào kiểm định chính thức.

+ Giai đoạn 2: Kiểm định bằng CFA và SEM

Sau khi vượt qua bước sàng lọc ban đầu, theo Fornell & Larcker (1981) và Hair cộng sự (2019), các thang đo được kiểm định lại bằng phân tích nhân tố khẳng định (CFA) nhằm đánh giá giá trị hội tụ và giá trị phân biệt theo chuẩn [55] và [64].

Giá trị hội tụ được khẳng định khi hệ số tải nhân tố  $\geq 0,5$ , phương sai trích trung bình (AVE)  $\geq 0,5$  và độ tin cậy tổng hợp (CR)  $\geq 0,7$ .

Theo khuyến nghị của Henseler và cộng sự (2015), giá trị phân biệt được bảo đảm khi căn bậc hai AVE của mỗi khái niệm lớn hơn hệ số tương quan của khái niệm đó với các khái niệm khác; đồng thời chỉ số HTMT  $\leq 0,85$  [69].

Tiếp theo, mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được sử dụng để kiểm định tính phù hợp tổng thể và đánh giá lại giá trị hội tụ, phân biệt trong bối cảnh mô hình lý thuyết. Việc kiểm định CFA và SEM giúp xác nhận sự ổn định của thang đo và bảo đảm khả năng khái quát của các kết quả phân tích.

➤ *Quy trình kiểm định đảm bảo thang đo đạt độ tin cậy, giá trị khoa học và phù hợp với ngành GDVN trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế và tham gia chuỗi cung ứng giá trị toàn cầu.*

- *Thiết kế bảng câu hỏi khảo sát*

Thiết kế bảng câu hỏi là bước chuyển hóa thang đo thành công cụ thu thập dữ liệu. Theo Dillman, Smyth và Christian (2014), bảng câu hỏi chất lượng cao cần bảo đảm rõ ràng, nhất quán, có cấu trúc logic và hạn chế sai lệch [48].

+ Nguyên tắc thiết kế: Theo Bryman (2016) và Fowler (2014), bảng hỏi cần tuân thủ các nguyên tắc: Ngắn gọn, dễ hiểu, tránh thuật ngữ khó; Mỗi câu hỏi chỉ đo một nội dung; Sắp xếp từ dễ đến khó, từ chung đến riêng; Tránh câu hỏi dẫn dắt gây thiên lệch; Độ dài hợp lý để duy trì mức độ tập trung của người trả lời [23] và [56].

+ Thiết kế bảng câu hỏi chính thức: Đây là bước chuyển hóa các thang đo đã xây dựng thành công cụ thu thập dữ liệu phục vụ kiểm định mô hình nghiên cứu. Trong nghiên cứu của luận án, bảng câu hỏi được phát triển dựa trên khung lý thuyết về NLCT DN của Porter (1990); Barney (1991); Grant (1996), kết hợp với các mô hình bổ trợ như mô hình kim cương, mô hình chuỗi giá trị và tiếp cận dựa trên nguồn lực, năng lực [135]; [3]; [62]. Cấu trúc bảng hỏi gồm năm phần, bảo đảm bao quát toàn diện các nhóm yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN.

**(1) Phần I: Thông tin chung:** Thu thập các biến đặc trưng của DN gồm loại hình sở hữu, quy mô lao động, địa bàn hoạt động và vai trò trong chuỗi cung ứng (OEM, ODM, OBM). Các biến này phục vụ mô tả mẫu và kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm doanh nghiệp.

**(2) Phần II: Các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT:** Gồm năm nhóm yếu tố được đo lường bằng thang Likert 5 mức:

*Điều kiện đầu vào (DV1-DV5):* lao động, vốn, công nghệ, nguyên liệu, hạ tầng.

*Nhu cầu & thị trường (NC1-NC6):* quy mô nhu cầu, tiêu chuẩn chất lượng, tác động FTA, xu hướng tiêu dùng xanh.

*Cung ứng và hỗ trợ (CU1-CU7):* nhà cung cấp, dịch vụ logistics, hỗ trợ hiệp hội, thông tin thị trường.

*Chiến lược, cấu trúc, cạnh tranh ngành (CL1-CL5):* cạnh tranh giá, năng lực thiết kế, thương hiệu, mô hình kinh doanh.

*Chính phủ và chính sách hỗ trợ (CP1-CP6):* thuế, tín dụng, đào tạo, hạ tầng, xúc tiến thương mại, lợi thế từ FTA.

Các biến quan sát trong phần này được sử dụng cho phân tích Cronbach's Alpha, EFA, CFA và SEM nhằm xác định mức độ tác động của các nhóm yếu tố đến NLCT của DN giày dép Việt Nam.

**(3) Phần III: Tự đánh giá năng lực cạnh tranh:** Đo lường bốn nhóm năng lực nội tại của DN (năng lực sản phẩm; marketing & logistics; tài chính & công nghệ; nguồn nhân lực & quản lý, tổ chức) cùng đánh giá tổng thể NLCT. Đây là biến phụ thuộc chính trong mô hình SEM.

**(4) Phần IV: Thách thức và định hướng tương lai:** Ghi nhận ba thách thức lớn nhất DN GDVN đang đối mặt và mục tiêu phát triển đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035. Phần này hỗ trợ cho phân tích định tính và kiểm chứng tính nhất quán của dữ liệu.

**(5) Phần V: Ý kiến khác:** Thu thập các phản hồi mở nhằm bổ sung thông tin định tính cho phần thảo luận và đề xuất hàm ý chính sách.

Bảng hỏi chính thức được xây dựng và triển khai trên nền tảng khảo sát trực tuyến nhằm tối ưu hóa quá trình phát hành và nâng cao khả năng tiếp cận nhóm đối tượng khảo sát là các lãnh đạo và nhà quản lý cấp trung và cấp cao trong DN GDVN (bao gồm: bao gồm Phó/Tổng giám đốc, Giám đốc/Phó giám đốc, cùng trưởng hoặc phó các bộ phận sản xuất, kinh doanh, marketing, logistics, tài chính và nhân sự, v.v.). Việc sử dụng hình thức trực tuyến giúp đẩy nhanh tốc độ thu thập dữ liệu, đồng thời giảm thiểu sai sót trong quá trình nhập liệu và xử lý thông tin. Bảng hỏi chính thức được triển khai trực tuyến nhằm tối ưu hóa tốc độ thu thập dữ liệu, hạn chế sai sót nhập liệu và nâng cao khả năng tiếp cận được đối tượng khảo sát tại (*Phụ lục 02*). Khảo sát chính thức theo link: <https://forms.gle/UcGG9Sn7zcyggaWP7>)

Thang đo được xây dựng và kiểm định nghiêm ngặt mang lại ba ý nghĩa quan trọng: Bảo đảm độ tin cậy của dữ liệu: Các câu hỏi rõ ràng, logic giúp hạn chế sai lệch đo lường; Phản ánh đúng đặc thù ngành giày dép: đặc biệt liên quan đến phụ thuộc xuất khẩu, áp lực chi phí, yêu cầu sản xuất xanh và mức độ hội nhập chuỗi giá trị toàn cầu; Cung cấp cơ sở khoa học cho CFA, SEM và kiểm định giả thuyết: bảo đảm mô hình nghiên cứu được kiểm định bằng dữ liệu có chất lượng cao.

### **3.3.2. Lựa chọn mẫu nghiên cứu**

Theo Fowler (2014) và Malhotra và cộng sự (2007), trong nghiên cứu định lượng, mẫu nghiên cứu được hiểu là một tập hợp con của tổng thể nghiên cứu, được lựa chọn theo một phương pháp xác định nhằm thu thập dữ liệu phục vụ phân tích và

từ đó suy diễn, khái quát hóa kết quả cho toàn bộ tổng thể [56]; [107]. Chất lượng và mức độ phù hợp của mẫu có ý nghĩa quyết định đối với độ tin cậy và giá trị suy rộng của các kết quả nghiên cứu [64]. Do đó, việc mô tả và phân tích đặc điểm của mẫu nghiên cứu là bước cần thiết nhằm đánh giá tính đại diện của mẫu, đồng thời nhận diện các nguy cơ sai lệch chọn mẫu có thể ảnh hưởng đến kết quả phân tích.

Lựa chọn mẫu là một bước quan trọng trong nghiên cứu định lượng, nhằm bảo đảm dữ liệu thu thập có khả năng phản ánh tương đối đầy đủ đặc điểm của tổng thể nghiên cứu và đáp ứng yêu cầu của các kỹ thuật phân tích thống kê. Trong nghiên cứu này, việc lựa chọn mẫu được thực hiện theo phương pháp chọn mẫu có chủ đích, nhằm phản ánh sự khác biệt giữa các DN theo một số tiêu chí cơ bản như địa bàn hoạt động, loại hình sở hữu, quy mô lao động và mức độ tham gia vào chuỗi giá trị. Cách tiếp cận này góp phần bảo đảm dữ liệu thu thập có tính đại diện tương đối cho tổng thể DN giày dép, đồng thời phù hợp với mục tiêu nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN. Theo quan điểm của Malhotra và Birks (2007), thiết kế mẫu cần đồng thời bảo đảm tính đại diện của mẫu đối với tổng thể nghiên cứu và quy mô mẫu đủ lớn để đạt được độ tin cậy cũng như giá trị suy luận thống kê [107]. Do đó, trong quá trình thiết kế mẫu, nghiên cứu này chú trọng đến việc lựa chọn đối tượng khảo sát phù hợp với tổng thể nghiên cứu, đồng thời bảo đảm kích thước mẫu đáp ứng yêu cầu của các phương pháp phân tích định lượng được sử dụng trong Luận án. Cụ thể:

*- Bảo đảm tính đại diện của mẫu*

Ngành GDVN hiện có quy mô lớn, với khoảng 2.200 DN đang hoạt động, tập trung chủ yếu tại ba vùng công nghiệp trọng điểm: Đông Nam Bộ, Đồng bằng sông Hồng và một số tỉnh miền Trung [104] và [17]. Do tổng thể phân bố rộng và đa dạng, nghiên cứu áp dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất, thuận tiện có chủ đích, kết hợp phân tầng theo địa bàn và quy mô DN nhằm tăng cường tính đại diện.

Việc thiết kế mẫu có xét đến ba nhóm tiêu chí quan trọng của tổng thể:

+ Địa bàn hoạt động: ưu tiên các cụm DN tập trung tại TP. Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai, Hà Nội và Thanh Hóa, những trung tâm sản xuất chủ lực của ngành giày dép Việt Nam.

+ Quy mô doanh nghiệp: bao gồm cả DN nhỏ, vừa và lớn, nhằm phản ánh sự khác biệt về nguồn lực, công nghệ, và chiến lược cạnh tranh.

+ Loại hình sở hữu: phân biệt DN FDI và DN trong nước, bởi sự khác biệt đáng kể về quản trị, ứng dụng công nghệ và mức độ tham gia chuỗi giá trị toàn cầu.

Cách tiếp cận này giúp bộ mẫu phản ánh tương đối đầy đủ đặc trưng của ngành giày dép Việt Nam, đồng thời bảo đảm tính khả thi trong quá trình thu thập dữ liệu.

*- Xác định kích thước mẫu tối thiểu*

Kích thước mẫu được xác định trên cơ sở yêu cầu của các kỹ thuật phân tích sử dụng trong nghiên cứu, gồm EFA, CFA và SEM:

- EFA: theo Hair và cộng sự (2019), cần tối thiểu từ 5 đến 10 quan sát cho mỗi biến đo lường và không dưới 100 quan sát. Với 29 biến quan sát, cỡ mẫu yêu cầu từ 140 đến 280 [64].

- CFA: Jöreskog và Sörbom (1971), đề xuất mẫu tối thiểu 200 để bảo đảm độ ổn định của ước lượng tham số [82].

- SEM: Kline (2011), nên có số quan sát bằng 10 đến 20 lần số tham số ước lượng, và không dưới 200 [92]; Bentler và Chou (1987) khuyến nghị tối thiểu bằng 5 lần số tham số [9].

Ngoài ra, từ tổng thể hữu hạn khoảng 2.200 DN GDVN, nghiên cứu sử dụng công thức của Cochran (1977) với độ tin cậy 95% và sai số biên 5% [38]. Kết quả cho thấy kích thước mẫu tối thiểu cần đạt khoảng 300 đến 350 quan sát. Để bù đắp khả năng Phiếu không đạt yêu cầu, số Phiếu phát ra cần từ 380 đến 400 Phiếu.

Trên cơ sở lý thuyết về lựa chọn mẫu nghiên cứu và đặc điểm của ngành giày dép Việt Nam, quy trình chọn mẫu nghiên cứu được thực hiện như sau: Nghiên cứu áp dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện có chủ đích, đồng thời kết hợp yếu tố phân tầng theo địa bàn hoạt động và quy mô DN nhằm tăng cường tính đại diện của mẫu. Đối tượng khảo sát là các lãnh đạo và nhà quản lý cấp trung và cấp cao trong doanh nghiệp, bao gồm Phó/Tổng giám đốc, Giám đốc/Phó giám đốc, cùng trưởng hoặc phó các bộ phận sản xuất, kinh doanh, marketing, logistics, tài chính và nhân sự. Đây là những vị trí có góc nhìn toàn diện về hoạt động sản xuất, kinh doanh và định hướng cạnh tranh của doanh nghiệp, do đó phù hợp để cung cấp thông tin đánh giá NLCT.

Tổng cộng 385 phiếu khảo sát được phát ra và thu về 338 phiếu đạt yêu cầu, đạt tỷ lệ phản hồi 87,8%. Số lượng mẫu hợp lệ này không chỉ đáp ứng các yêu cầu tối thiểu của EFA, CFA và SEM mà còn vượt ngưỡng của công thức Cochran, qua đó bảo đảm độ tin cậy và khả năng khái quát của kết quả nghiên cứu.

### TIÊU KẾT CHƯƠNG 3

Chương 3 đã trình bày cơ sở phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu nhằm phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN giày dép Việt Nam. Trên cơ sở các lý thuyết như lợi thế cạnh tranh, mô hình Kim cương Porter, lý thuyết nguồn lực và năng lực động, nghiên cứu đã đề xuất mô hình gồm 5 nhóm yếu tố ảnh hưởng đến NLCT, phản ánh cả yếu tố nội lực và môi trường ngành.

Đồng thời, chương 3 cũng xây dựng hệ thống giả thuyết và thang đo Likert 5 mức, được kiểm định qua các bước Cronbach's Alpha, EFA, CFA và SEM nhằm đảm bảo độ tin cậy và giá trị đo lường. Dữ liệu được thu thập từ DN giày dép tại Việt Nam, đáp ứng yêu cầu phân tích định lượng.

Tóm lại, Chương 3 đã xây dựng khung phương pháp nghiên cứu chặt chẽ và toàn diện, bao gồm thiết kế mô hình, thu thập dữ liệu, xây dựng thang đo và quy trình phân tích, làm cơ sở cho việc kiểm định mô hình nghiên cứu và trình bày kết quả phân tích định lượng ở Chương 4.

## **CHƯƠNG 4. THỰC TRẠNG CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP GIÀY DÉP VIỆT NAM**

### **4.1. Thực trạng ngành giày dép tại Việt Nam**

#### **4.1.1. Nguồn cung các sản phẩm giày dép**

##### **4.1.1.1. Vai trò của ngành giày dép Việt Nam**

Ngành giày dép là một trong những ngành công nghiệp chế biến, chế tạo có mức độ hội nhập quốc tế sâu rộng nhất của Việt Nam, đồng thời giữ vai trò trụ cột trong cơ cấu xuất khẩu công nghiệp nhẹ. Trong hơn một thập niên qua, ngành liên tục duy trì vị thế là nước xuất khẩu giày dép lớn thứ hai thế giới, chỉ sau Trung Quốc, qua đó khẳng định năng lực cạnh tranh và tầm quan trọng chiến lược của Việt Nam trong chuỗi cung ứng toàn cầu. Vai trò này được thể hiện qua các khía cạnh chủ yếu sau:

- *Thứ nhất*, về phương diện kinh tế, kim ngạch xuất khẩu giày dép duy trì xu hướng tăng trưởng ổn định trong giai đoạn 2016-2022, từ khoảng 13.000 triệu USD năm 2016 [9] lên 23.693 triệu USD năm 2022 [16]. Mặc dù chịu tác động nặng nề từ đại dịch Covid-19, ngành vẫn duy trì được hoạt động xuất khẩu ở mức tương đối ổn định, đạt 16.024 triệu USD năm 2020 [13] và 17.600 triệu USD năm 2021 [15], cho thấy khả năng thích ứng và sức chống chịu của DN trước các tác động đột ngột của kinh tế vĩ mô. Năm 2023, kim ngạch xuất khẩu giảm xuống còn 20.180 triệu USD do nhu cầu tại các thị trường chủ lực suy yếu; song đến năm 2024, hoạt động xuất khẩu đã phục hồi rõ nét, đạt 22.871 triệu USD, tương đương gần 10% tổng kim ngạch xuất khẩu quốc gia. Với triển vọng cải thiện nhu cầu tiêu dùng tại Mỹ và EU, xuất khẩu GDVN được dự báo sẽ tăng lên mức 25.000-26.000 triệu USD trong năm 2025 [17]. Bên cạnh đó, ngành giày dép là một trong những lĩnh vực tận dụng hiệu quả nhất các hiệp định thương mại tự do thế hệ mới như CPTPP, EVFTA, RCEP và UKVFTA. Các cam kết về thuế quan và quy tắc xuất xứ trong các FTA này đã mở rộng đáng kể không gian thị trường xuất khẩu, đồng thời thúc đẩy DN nâng cao tiêu chuẩn sản xuất theo hướng bền vững và có trách nhiệm xã hội [169].

- *Thứ hai*, xét trên phương diện xã hội, ngành giày dép đóng vai trò quan trọng trong tạo việc làm và bảo đảm an sinh xã hội, với quy mô sử dụng trên 1,5 triệu lao động, trong đó lao động nữ chiếm tỷ trọng lớn; hoạt động sản xuất của ngành tập trung chủ yếu tại các trung tâm công nghiệp như TP. Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Bình Dương, Tây Ninh, Thanh Hóa và Hải Phòng. Với đặc trưng thâm dụng lao động, ngành giày dép không chỉ tạo sinh kế ổn định cho người lao động mà còn góp phần

thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội tại các vùng công nghiệp trọng điểm[101]. Xét về phân bố không gian sản xuất, ngành đang từng bước hình thành các trung tâm sản xuất chuyên môn hóa theo vùng; năm 2023, khu vực Đồng bằng Sông Hồng chiếm trên (66%) tổng năng lực sản xuất của ngành, tiếp theo là Tây Nam Bộ (12,8%) và Trung du Bắc Bộ (8%)[103]. Đồng thời, sự hình thành và phát triển các cụm sản xuất tập trung tại Bình Dương, Đồng Nai, TP. Hồ Chí Minh và Long An đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc giảm chi phí logistics, khai thác lợi thế kinh tế theo quy mô và tăng cường liên kết giữa DN sản xuất với các DN công nghiệp hỗ trợ; nhờ đó, các DN giày dép có khả năng rút ngắn thời gian giao hàng, nâng cao mức độ nội địa hóa nguyên phụ liệu và cải thiện hiệu quả hoạt động, qua đó góp phần nâng cao NLCT của DN và của ngành [13]; [14]. Tuy nhiên, các lợi thế mang tính ngành và vùng chỉ thực sự được chuyển hóa thành lợi thế cạnh tranh bền vững khi từng DN có khả năng khai thác hiệu quả các điều kiện này thông qua năng lực quản trị, tổ chức sản xuất, đổi mới công nghệ và phát triển nguồn nhân lực; do đó, việc phân tích NLCT ở cấp độ DN là cần thiết nhằm làm rõ các yếu tố nội tại quyết định khả năng tận dụng lợi thế ngành và vùng trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt.

- *Thứ ba*, về góc độ cấu trúc công nghiệp, ngành giày dép có mức độ tham gia sâu vào chuỗi giá trị toàn cầu, đặc biệt thông qua khu vực FDI, chiếm 70-80% kim ngạch xuất khẩu hàng năm [16]. Khu vực này không chỉ đóng vai trò quan trọng trong thu hút vốn đầu tư nước ngoài mà còn góp phần chuyển giao công nghệ, nâng cao trình độ quản trị và hình thành hệ sinh thái công nghiệp hỗ trợ. Sự hiện diện của các tập đoàn sản xuất quy mô lớn đã thúc đẩy quá trình hiện đại hóa dây chuyền, chuẩn hóa quy trình và đáp ứng ngày càng tốt hơn các yêu cầu quốc tế về chất lượng, môi trường, lao động và truy xuất nguồn gốc [105].

*Tóm lại*, ngành GDVN không chỉ là lĩnh vực sản xuất có giá trị gia tăng cao mà còn đóng vai trò trung tâm trong chiến lược công nghiệp hóa và hội nhập kinh tế quốc tế. Ngành vừa là động lực quan trọng thúc đẩy tăng trưởng xuất khẩu, vừa góp phần thiết yếu vào phát triển kinh tế - xã hội thông qua tạo việc làm, thu hút FDI và nâng cao vị thế của Việt Nam trong chuỗi giá trị sản xuất toàn cầu.

#### 4.1.1.2. Đặc điểm doanh nghiệp giày dép Việt Nam

Từ vai trò quan trọng của ngành giày dép đối với tăng trưởng xuất khẩu, phát triển kinh tế - xã hội và hội nhập chuỗi giá trị toàn cầu, việc phân tích đặc điểm cơ cấu DN sản xuất GD trở nên cần thiết nhằm hiểu rõ hơn nền tảng hình thành NLCT của toàn ngành. Nguồn cung các sản phẩm GD tại VN hiện được cấu thành từ nhiều

nhóm DN khác nhau với mức độ tham gia, quy mô sản xuất và năng lực công nghệ không đồng đều. Do đó, việc nhận diện đặc điểm cơ cấu DN và các kênh cung ứng chính là cơ sở quan trọng để đánh giá thực trạng, xác định dư địa phát triển và xây dựng các giải pháp nâng cao NLCT của ngành trong giai đoạn tới.

Nguồn cung sản phẩm GD của VN hiện bao gồm bốn nhóm chủ thể chính: (i) DN có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI), (ii) DN nội địa, (iii) hàng nhập khẩu chính ngạch, và (iv) nguồn cung tiểu ngạch. Mỗi nhóm đảm nhận những vai trò khác nhau trong chuỗi giá trị của ngành, từ gia công, thiết kế, sản xuất đến xây dựng thương hiệu. Sự đa tầng này giúp Việt Nam duy trì vị thế quốc gia xuất khẩu giày dép lớn thứ hai thế giới. Tuy nhiên, cơ cấu nguồn cung cũng cho thấy những hạn chế mang tính hệ thống như phụ thuộc lớn vào nguyên phụ liệu nhập khẩu, chênh lệch về trình độ công nghệ giữa các khối DN và năng lực nghiên cứu và phát triển chưa đồng đều. Việc phân tích đặc điểm của từng nhóm nguồn cung vì vậy là bước quan trọng để đánh giá đúng NLCT của ngành. Cụ thể như sau:

*(i) DN có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI)*

Khu vực DN có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) hiện giữ vai trò chủ đạo trong hoạt động xuất khẩu của ngành giày dép Việt Nam, với tỷ trọng chiếm khoảng 70-80% kim ngạch xuất khẩu toàn ngành và riêng năm 2024 đóng góp khoảng 72% tổng kim ngạch xuất khẩu [18]. Các DN FDI chủ yếu có xuất xứ từ Hàn Quốc, Đài Loan và Trung Quốc, sở hữu quy mô sản xuất lớn, trình độ tự động hóa cao và năng lực tham gia sâu vào chuỗi cung ứng toàn cầu. Trong thực tiễn hoạt động, nhóm DN này thường vận hành theo các mô hình sản xuất mang tính quốc tế, như:

- CM: gia công một phần sản phẩm
- OEM: sản xuất theo thiết kế của khách hàng
- ODM: tham gia vào thiết kế và cải tiến sản phẩm

Nhờ năng lực công nghệ và quản trị vượt trội, khu vực FDI đáp ứng tốt yêu cầu về tiến độ giao hàng, tiêu chuẩn chất lượng, môi trường và trách nhiệm xã hội, đồng thời đóng vai trò dẫn dắt trong chuyển giao công nghệ, lan tỏa tác động tích cực đến các DN trong nước.

*(ii) DN trong nước*

Tính đến cuối năm 2021, ngành GDVN có khoảng 2.200 DN sản xuất, trong đó DN nội địa chiếm số lượng chủ yếu nhưng phần lớn là DN vừa và nhỏ, phân bố tập trung tại TP. Hồ Chí Minh và các tỉnh công nghiệp lân cận [18]. Hoạt động sản

xuất của nhóm DN này chủ yếu hướng tới các sản phẩm tiêu dùng phổ thông như giày công sở, giày vải, dép xỏ phục vụ thị trường trong nước; chỉ một tỷ lệ nhỏ DN tham gia sản xuất theo thiết kế của khách hàng hoặc từng bước tham gia vào các khâu thiết kế, cải tiến sản phẩm cho xuất khẩu.

Xét về năng lực cung ứng, DN giày dép nội địa vẫn đối mặt với nhiều hạn chế mang tính cấu trúc. Quy mô sản xuất nhỏ khiến các DN khó đạt được lợi thế kinh tế theo quy mô, làm gia tăng chi phí đơn vị và hạn chế khả năng cạnh tranh về giá. Bên cạnh đó, trình độ công nghệ sản xuất còn thấp, mức độ tự động hóa hạn chế và phụ thuộc nhiều vào lao động thủ công, dẫn đến năng suất lao động chưa cao và khả năng kiểm soát chất lượng chưa đồng đều như Nguyễn Hải Trung, (2021) (Nguyễn Hải Trung, 2021) và Phạm Hồng Nhung (2022) [116]. Ngoài ra, phần lớn DN nội địa còn yếu về năng lực thiết kế, nghiên cứu và phát triển, xây dựng thương hiệu, khiến giá trị gia tăng tạo ra trong chuỗi giá trị ngành giày dép còn thấp và phụ thuộc nhiều vào các đơn hàng gia công. Hạn chế của DN nội địa như: Quy mô nhỏ, khó đạt hiệu quả kinh tế theo quy mô; Công nghệ sản xuất còn lạc hậu, mức độ tự động hóa thấp; Năng suất lao động chưa cao; Hạn chế trong thiết kế, nghiên cứu và phát triển, xây dựng thương hiệu.

Tuy nhiên, trong những năm gần đây, một bộ phận DN giày dép nội địa đã cho thấy sự chuyển biến tích cực, thể hiện qua sự phát triển của một số thương hiệu trong nước như Biti's, Ananas và Thượng Đình. Các DN này đang từng bước đầu tư vào thiết kế, marketing và phát triển thương hiệu, mở rộng kênh phân phối và từng bước tiếp cận thị trường xuất khẩu, qua đó góp phần cải thiện năng lực cung ứng và nâng cao vị thế cạnh tranh của DN giày dép nội địa trong bối cảnh hội nhập sâu vào chuỗi giá trị khu vực và toàn cầu [102].

#### *(iii) Hàng nhập khẩu chính ngạch*

Bên cạnh sản xuất trong nước, thị trường GDVN còn tiếp nhận lượng hàng nhập khẩu đáng kể từ Trung Quốc, Thái Lan, Indonesia, Hàn Quốc, Ấn Độ... Các dòng sản phẩm nhập khẩu chính ngạch chủ yếu gồm: Giày thời trang, giày cao cấp; Giày thể thao, giày bảo hộ; Các dòng sản phẩm chuyên dụng. Theo Lefaso (2024), kim ngạch nhập khẩu giày dép năm 2023 đạt khoảng 1.200 triệu USD, chiếm tỷ trọng nhỏ nhưng có vai trò bổ sung phân khúc sản phẩm chất lượng cao hoặc đa dạng nhu cầu tiêu dùng [104].

#### *(iv) Nguồn cung tiểu ngạch*

Nguồn cung tiêu ngạch, chủ yếu từ Trung Quốc qua các cửa khẩu như Móng Cái, Lạng Sơn, Lào Cai, chiếm thị phần đáng kể tại nông thôn, miền núi và vùng sâu, vùng xa. Sản phẩm có đặc điểm:

- Giá rẻ, mẫu mã đa dạng
- Không được kiểm soát chất lượng, rủi ro gian lận thương mại
- Một số trường hợp giả mạo xuất xứ “Made in Vietnam” để tiêu thụ hoặc tái xuất, gây ảnh hưởng tiêu cực đến uy tín của ngành GDVN trên thị trường quốc tế [105].

Nguồn cung này, dù đáp ứng nhu cầu của phân khúc giá thấp, nhưng tạo thách thức lớn trong quản lý thị trường và bảo vệ thương hiệu quốc gia.

*Tóm lại*, cơ cấu nguồn cung giày dép tại Việt Nam phản ánh sự phân tầng rõ rệt giữa DN FDI và DN trong nước, cũng như giữa kênh cung ứng chính ngạch và tiểu ngạch. Để nâng cao NLCT của toàn ngành, cần thúc đẩy nội địa hóa nguyên phụ liệu, phát triển công nghiệp hỗ trợ, tăng cường năng lực nghiên cứu và phát triển, kiểm soát nhập khẩu tiểu ngạch, và xây dựng chính sách hỗ trợ phù hợp nhằm giúp DN trong nước nâng cao quy mô và trình độ công nghệ.

#### **4.1.2. Thị trường sản phẩm giày dép Việt Nam**

##### **4.1.2.1. Thị trường nội địa**

Thị trường giày dép nội địa Việt Nam có quy mô lớn, được hỗ trợ bởi dân số đông trên 100 triệu người và cơ cấu dân số trẻ, năng động. Theo Tổng cục Thống kê (2023), khoảng 60% dân số Việt Nam ở độ tuổi lao động, trong đó một phần lớn là thế hệ trẻ có mức tiêu dùng tăng cao và xu hướng thay đổi thói quen tiêu dùng nhanh chóng (Tổng Cục Thống kê, 2023). Đồng thời, theo World Bank (2023), sự gia tăng nhanh chóng của tầng lớp trung lưu, dự kiến đạt khoảng 56 triệu người vào năm 2030, đang tạo ra nhu cầu mạnh mẽ hơn đối với các sản phẩm tiêu dùng có chất lượng và giá trị gia tăng cao, bao gồm cả giày dép [177].

Nhu cầu tiêu dùng giày dép trong nước ngày càng đa dạng, từ các sản phẩm phổ thông với giá cả phải chăng đến các phân khúc trung và cao cấp, đặc biệt là giày thể thao, giày thời trang và các sản phẩm thân thiện với môi trường. Theo nghiên cứu của NielsenIQ (2021), người tiêu dùng Việt Nam ngày càng quan tâm đến các yếu tố như thiết kế, chất liệu, nguồn gốc sản phẩm và tính bền vững [119]. Khoảng 68% người tiêu dùng sẵn sàng chi trả cao hơn cho các sản phẩm thân thiện với môi trường, trong đó giày dép là một trong những mặt hàng được người tiêu dùng quan tâm.

Các thương hiệu nội địa như Biti's, Thượng Đình, Ananas đã tận dụng xu hướng này bằng cách ra mắt các dòng sản phẩm giày thời trang hoặc giày sneaker hướng đến giới trẻ, kết hợp chiến lược marketing qua mạng xã hội và sàn thương mại điện tử. Đặc biệt, Biti's đã tạo dấu ấn với dòng sản phẩm Biti's Hunter, thu hút sự quan tâm của giới trẻ thông qua các chiến dịch truyền thông sáng tạo như “Đi để trở về” của Nguyễn Hoàng Tuấn & Lê Văn Tùng (2022) [164]. Ngoài ra, thị trường giày dép nội địa đang đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt từ các thương hiệu quốc tế như Nike, Adidas, Puma và Skechers, thông qua hệ thống phân phối hiện đại và đầu tư vào thương mại điện tử. Các thương hiệu nước ngoài hiện chiếm ưu thế ở phân khúc trung và cao cấp, đặc biệt trong dòng sản phẩm giày thể thao chuyên dụng, khiến DN nội địa cần cải tiến thiết kế, tăng khả năng nhận diện thương hiệu và phát triển hệ thống bán lẻ để nâng cao NLCT.

Ngoài kênh bán lẻ truyền thống, thương mại điện tử và mạng xã hội đã trở thành kênh phân phối quan trọng cho ngành giày dép nội địa. Theo báo cáo của Thương mại điện tử Việt Nam (2023), có đến 45% người tiêu dùng Việt Nam tìm kiếm và mua giày dép thông qua các sàn thương mại điện tử như Shopee, Lazada và Tiki, hoặc qua các kênh mạng xã hội như Yêu tóebook, TikTok Shop, tạo điều kiện thuận lợi cho các DN nội địa tiếp cận khách hàng trực tiếp với chi phí thấp hơn [81].

World Footwear Report (2025) Việt Nam tiếp tục củng cố vị thế là nước xuất khẩu giày dép lớn thứ 2 thế giới sau Trung Quốc, với sản lượng xuất khẩu đạt khoảng 1.6 tỷ đôi trong năm 2024, chiếm 10.7% thị phần toàn cầu [180]. Các thương hiệu nội địa như Biti's, Thượng Đình, Vina Giày chiếm phần lớn thị phần trong phân khúc phổ thông, trong khi các thương hiệu quốc tế như Nike, Adidas, Skechers, Puma đang thống lĩnh phân khúc cao cấp thông qua hệ thống phân phối hiện đại và thương mại điện tử.

Xu hướng tiêu dùng tại thị trường nội địa đang chuyển dịch nhanh chóng theo hướng cá nhân hóa, ưu tiên thương hiệu có thiết kế đẹp, chất lượng cao, và các yếu tố bền vững. Bên cạnh đó, thương mại điện tử và mạng xã hội (như TikTok, Yêu tóebook) đang trở thành kênh phân phối chính cho cả thương hiệu trong nước và quốc tế.

#### 4.1.2.2. Thị trường quốc tế

- **Thị trường xuất khẩu:** Trong giai đoạn 2016 - 2025, ngành GDVN tiếp tục khẳng định vai trò là một trong những ngành xuất khẩu chủ lực của nền kinh tế, đồng thời duy trì vị thế là quốc gia xuất khẩu lớn thứ hai thế giới sau Trung Quốc với kim

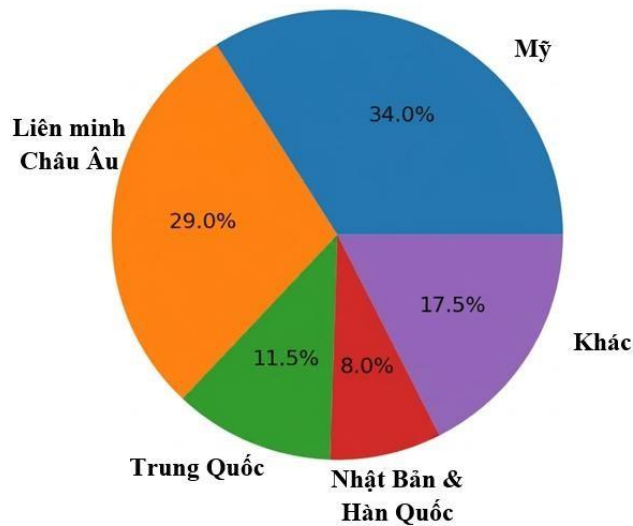
ngạch đạt hàng chục tỷ USD mỗi năm [180]. Cơ cấu thị trường xuất khẩu có mức độ tập trung cao tại các thị trường truyền thống như Hoa Kỳ, Liên minh châu Âu và Nhật Bản, đồng thời ghi nhận xu hướng mở rộng sang các thị trường tiềm năng như Trung Quốc, Hàn Quốc và một số khu vực mới nổi như Ấn Độ, Nga, Brazil, Trung Đông và châu Phi. Thực tiễn này cho thấy mạng lưới thị trường của ngành ngày càng được mở rộng theo hướng đa dạng hóa, vừa đảm bảo tính ổn định tại các thị trường chủ lực, vừa tận dụng các cơ hội từ hội nhập kinh tế quốc tế để giảm thiểu rủi ro và nâng cao NLCT. Thị trường xuất khẩu của Việt Nam tập trung vào:

**Thị trường truyền thống:** Hoa Kỳ là thị trường xuất khẩu lớn nhất, chiếm khoảng 33-35% tổng kim ngạch toàn ngành. Các sản phẩm chủ yếu gồm giày thể thao, giày vải và giày dép trung - cao cấp, phần lớn được sản xuất theo đơn hàng của các thương hiệu quốc tế [15]. Liên minh châu Âu (EU) đứng thứ hai với tỷ trọng khoảng 28-29,5%, tập trung tại các quốc gia như Đức, Pháp, Ý và Bỉ. Hiệp định EVFTA có hiệu lực đã tạo điều kiện thuận lợi cho DN Việt Nam tiếp cận thị trường EU, đồng thời nâng cao sức cạnh tranh về giá và tiêu chuẩn môi trường [170]; [105]. Nhật Bản duy trì vị thế ổn định với tỷ trọng 8-10%, là thị trường có yêu cầu cao về kỹ thuật, mẫu mã và trách nhiệm xã hội trong sản xuất [180].

**Thị trường khu vực châu Á và mới nổi:** Tại châu Á, Trung Quốc chiếm khoảng 11-12% kim ngạch xuất khẩu, phản ánh xu hướng gia tăng tiêu dùng nội địa và mở rộng phân khúc trung - cao cấp (World Footwear, 2024). Bên cạnh đó, Hàn Quốc và Ấn Độ cũng là những thị trường tiềm năng với nhu cầu tăng nhanh sau đại dịch COVID-19. Ngoài ra, các khu vực Trung Đông (UAE, Saudi Arabia), châu Phi (Nam Phi, Nigeria) và Mỹ Latinh (Brazil, Chile, Mexico) đang trở thành hướng mở rộng mới, giúp DN Việt Nam giảm phụ thuộc vào các thị trường phát triển truyền thống [18].

- **Cơ cấu thị trường xuất khẩu:** Các sản phẩm giày dép của Việt Nam trong những năm gần đây cho thấy sự tập trung mạnh vào một số thị trường xuất khẩu chủ lực, đồng thời cũng phản ánh xu hướng mở rộng sang các thị trường mới nhằm đa dạng hóa và giảm thiểu rủi ro phụ thuộc. Trong đó, Hoa Kỳ là thị trường xuất khẩu lớn nhất, chiếm khoảng 33-35% tổng kim ngạch xuất khẩu toàn ngành. Các sản phẩm xuất khẩu chủ yếu sang thị trường này là giày thể thao, giày vải và giày da trung, cao cấp, phần lớn được sản xuất theo đơn hàng của các thương hiệu quốc tế. Liên minh châu Âu (EU) là thị trường xuất khẩu lớn thứ hai, chiếm khoảng 28-29,5%, với các quốc gia nhập khẩu chủ yếu gồm Đức, Pháp, Ý và Bỉ. Việc Hiệp định EVFTA có

hiệu lực đã góp phần cải thiện khả năng tiếp cận thị trường EU và gia tăng sức cạnh tranh về giá cho sản phẩm giày dép Việt Nam [18]; [105] và [170]. Tại khu vực châu Á, Trung Quốc là thị trường xuất khẩu quan trọng với tỷ trọng khoảng 11-12%, phản ánh xu hướng gia tăng nhu cầu tiêu dùng nội địa và mở rộng các phân khúc trung cấp và cao cấp. Bên cạnh đó, Nhật Bản và Hàn Quốc cũng là những thị trường có ý nghĩa đối với ngành giày dép Việt Nam, với yêu cầu cao về chất lượng, tiêu chuẩn kỹ thuật và trách nhiệm xã hội, qua đó tác động trực tiếp đến phương thức tổ chức sản xuất và quản trị của DN xuất khẩu. Ngoài các thị trường truyền thống, trong giai đoạn hậu COVID-19, Việt Nam đã từng bước mở rộng xuất khẩu sang các thị trường mới nổi như Ấn Độ, Nga và Brazil nhằm giảm thiểu rủi ro phụ thuộc vào một số thị trường phát triển [18]. Cụ thể cơ cấu thị trường xuất khẩu được minh họa tại Hình 4.1:



Hình 4.1. Cơ cấu thị trường xuất khẩu ngành GDVN (%)

*Nguồn: Tổng hợp từ Bộ Công Thương (2025), Lefaso (2025)*

- **Diễn biến kim ngạch xuất khẩu:** Thị trường xuất khẩu GDVN trong giai đoạn 2016-2025 cho thấy sự ổn định về vị thế và xu hướng nâng cấp trong chuỗi giá trị toàn cầu. Việc duy trì vị trí là quốc gia xuất khẩu lớn thứ hai thế giới không chỉ phản ánh quy mô sản xuất và năng lực tham gia sâu vào chuỗi cung ứng quốc tế, mà còn cho thấy khả năng tận dụng hiệu quả các hiệp định thương mại tự do trong việc mở rộng thị trường và gia tăng kim ngạch xuất khẩu [180]. Đồng thời, cơ cấu thị trường xuất khẩu tập trung vào các nền kinh tế phát triển với yêu cầu cao về tiêu chuẩn kỹ thuật, môi trường và trách nhiệm xã hội đã tạo ra áp lực buộc DN phải cải thiện năng lực sản xuất, quản trị và tuân thủ. Tuy nhiên, chính áp lực này cũng mở ra cơ hội để ngành GDVN chuyển dịch từ mô hình gia công truyền thống (OEM) sang

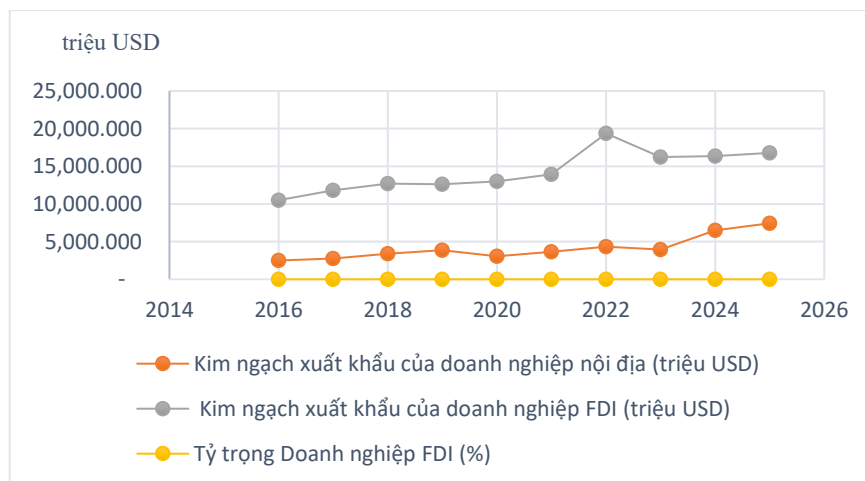
các mô hình có giá trị gia tăng cao hơn như ODM và OBM, qua đó nâng cao NLCT và vị thế trong chuỗi giá trị toàn cầu.

Theo Bộ Công Thương (2016 - 2025), diễn biến kim ngạch xuất khẩu GDVN giai đoạn 2016 - 2025 được thể hiện cụ thể tại Bảng 4.1 và Hình 4.2:

Bảng 4.1. Tỷ trọng Xuất khẩu của DN FDI giai đoạn 2016 - 2025

Năm	Tổng giá trị xuất khẩu của ngành giày dép (triệu USD)	Giá trị xuất khẩu của DN FDI (triệu USD)	Tỷ trọng (%)
2016	13.000	10.504,000	80,80
2017	14.590	11.818,623	80,44
2018	16.084	12.707,964	79,01
2019	16.473	12.606,787	76,53
2020	16.024	12.982,364	77,49
2021	17.600	13.934,121	78,65
2022	23.693	19.370,084	81,14
2023	20.180	16.248,045	80,51
2024	22.871	16.370,609	71,99
2025	24.204	16.768,531	69,28

(Nguồn: Tổng hợp Báo cáo Xuất Nhập khẩu Việt Nam)



Hình 4.2. Kim ngạch Xuất khẩu GDVN giai đoạn 2016 - 2025

(Nguồn: Tổng hợp Báo cáo XNK Việt Nam, Bộ Công Thương, 2016 - 2025)

Dữ liệu tại Bảng 4.1 và Hình 4.2 cho thấy kim ngạch Xuất khẩu GDVN có xu hướng tăng trưởng dài hạn, song chịu tác động rõ nét của các biến động mạnh bên ngoài. Cụ thể, tổng kim ngạch xuất khẩu tăng từ 13.000 triệu USD năm 2016 lên 16.473 triệu USD năm 2019, phản ánh giai đoạn tăng trưởng tương đối ổn định. Năm

2020, xuất khẩu giảm nhẹ xuống 16.024 triệu USD do ảnh hưởng của đại dịch COVID-19 và đứt gãy chuỗi cung ứng toàn cầu. Từ năm 2021, xuất khẩu phục hồi mạnh và đạt đỉnh năm 2022 với 23.693 triệu USD, nhờ nhu cầu hồi phục tại các thị trường lớn và xu hướng dịch chuyển đơn hàng quốc tế. Giai đoạn 2023-2024, kim ngạch xuất khẩu có xu hướng điều chỉnh và chững lại trước bối cảnh suy giảm cầu toàn cầu và lạm phát tại các nền kinh tế phát triển; tuy nhiên, dự báo năm 2025 đạt 23.240 triệu USD, cho thấy triển vọng phục hồi trong trung hạn.

Một đặc điểm xuyên suốt của thị trường xuất khẩu GDVN là vai trò chi phối của khu vực DN FDI. Trong giai đoạn 2016-2023, tỷ trọng xuất khẩu của DN FDI luôn ở mức cao, dao động khoảng 76-81%, phản ánh sự phụ thuộc lớn vào các tập đoàn đa quốc gia về vốn, công nghệ, quản trị và mạng lưới thị trường. Tuy nhiên, từ năm 2024-2025, tỷ trọng này có xu hướng giảm xuống 71,99% và 69,28%, cho thấy sự cải thiện tương đối vai trò của DN trong nước và xu hướng tái cơ cấu theo hướng đa dạng hóa nguồn cung xuất khẩu.

Một đặc điểm nổi bật trong toàn bộ giai đoạn nghiên cứu là vai trò chi phối của khu vực DN FDI trong hoạt động xuất khẩu giày dép. Tỷ trọng kim ngạch xuất khẩu của DN FDI duy trì ở mức cao, dao động từ khoảng 76% đến trên 81% trong giai đoạn 2016-2023, phản ánh sự phụ thuộc lớn của ngành vào các DN có vốn đầu tư nước ngoài về vốn, công nghệ, quản trị và mạng lưới thị trường. Tuy nhiên, từ năm 2024-2025, tỷ trọng này có xu hướng giảm xuống 71,99% và 69,28%, cho thấy sự gia tăng tương đối vai trò của DN trong nước trong cơ cấu xuất khẩu, đồng thời phản ánh quá trình tái cơ cấu và đa dạng hóa nguồn cung xuất khẩu của ngành.

Tóm lại, thị trường xuất khẩu GDVN trong giai đoạn 2016-2025 mang tính quốc tế hóa cao, tập trung vào các thị trường có sức mua lớn nhưng yêu cầu nghiêm ngặt về tiêu chuẩn kỹ thuật, môi trường và phát triển bền vững. Thực trạng này vừa tạo áp lực nâng cao năng lực sản xuất và quản trị đối với DN trong nước, vừa phản ánh những hạn chế nội tại khi xuất khẩu vẫn phụ thuộc lớn vào khu vực FDI và mô hình gia công. Đây là cơ sở thực tiễn quan trọng để đánh giá NLCT của DN giày dép Việt Nam.

- **Triển vọng phát triển thị trường:** Trong bối cảnh tái cấu trúc chuỗi cung ứng toàn cầu, gia tăng yêu cầu về phát triển bền vững và mở rộng thương mại điện tử xuyên biên giới, ngành GDVN đang đứng trước những triển vọng phát triển đan xen cả cơ hội và thách thức. Năm 2025, kim ngạch xuất khẩu giày dép của Việt Nam có

thể đạt 24.204 triệu USD, qua đó tiếp tục duy trì vị thế là quốc gia xuất khẩu giày dép lớn thứ hai thế giới, chỉ sau Trung Quốc [41].

Việt Nam hiện đứng thứ hai thế giới về xuất khẩu giày dép, chỉ sau Trung Quốc, với kim ngạch hàng chục tỷ USD mỗi năm [172]. Tuy nhiên, theo Lefaso (2025), tỷ trọng xuất khẩu của DN FDI vẫn chiếm hơn 70%, cho thấy sự phụ thuộc lớn vào khu vực này trong chuỗi giá trị toàn cầu [105]. Ngành GDVN chủ yếu thực hiện gia công (CMT) cho các thương hiệu quốc tế, giá trị gia tăng thấp do tỷ lệ nội địa hóa nguyên phụ liệu mới đạt khoảng 40-45%. Các thị trường lớn như Mỹ, EU và Nhật Bản ngày càng yêu cầu cao về tiêu chuẩn ESG, trong khi các thị trường mới nổi đòi hỏi chiến lược thâm nhập linh hoạt và phù hợp với đặc thù văn hóa - kinh tế.

Một xu hướng nổi bật là sự dịch chuyển chuỗi cung ứng toàn cầu, trong đó căng thẳng thương mại giữa các nền kinh tế lớn và nhu cầu đa dạng hóa nguồn cung đã thúc đẩy các tập đoàn quốc tế dịch chuyển đơn hàng sang Việt Nam và các quốc gia Đông Nam Á. Cùng với đó, mô hình sản xuất của DN trong nước đang có sự chuyển biến, từ gia công thuần túy sang các hình thức tạo giá trị gia tăng cao hơn như thiết kế, phát triển sản phẩm và xây dựng thương hiệu riêng (ODM/OBM). Đồng thời, yêu cầu xanh hóa sản xuất, đổi mới công nghệ và tuân thủ các tiêu chuẩn ESG ngày càng trở thành điều kiện bắt buộc để DN duy trì khả năng tiếp cận các thị trường xuất khẩu lớn.

Bên cạnh các yếu tố trên, sự phát triển của thương mại điện tử và chuyển đổi số đang mở ra không gian thị trường mới cho ngành giày dép Việt Nam, đặc biệt thông qua các kênh xuất khẩu B2B và B2C trên nền tảng số. Việc nâng cao năng lực truy xuất nguồn gốc, minh bạch thông tin và quản trị chuỗi giá trị cũng ngày càng có ý nghĩa quan trọng trong việc củng cố vị thế cạnh tranh và giảm dần sự phụ thuộc vào khu vực DN FDI.

Tổng hợp các diễn biến cho thấy, mặc dù ngành GDVN giai đoạn 2016-2025 đạt tốc độ tăng trưởng tương đối cao, nhưng còn thiếu tính ổn định và phụ thuộc lớn vào khu vực DN FDI. Những tín hiệu dịch chuyển gần đây về phía DN trong nước phản ánh xu hướng tích cực, song cũng đặt ra yêu cầu cấp thiết về nâng cao năng lực nội sinh để đảm bảo phát triển bền vững trong dài hạn. Thực tế này cho thấy mô hình cạnh tranh dựa trên lợi thế chi phí không còn phù hợp; thay vào đó, DN GDVN cần chuyển sang mô hình cạnh tranh dựa trên năng suất, chất lượng, đổi mới công nghệ, phát triển bền vững và đa dạng hóa thị trường.

Trên cơ sở đó, trong khuôn khổ luận án này, NLCT của DN GDVN được xác định là biến phụ thuộc trung tâm trong mô hình SEM, nhằm kiểm định một cách hệ thống và định lượng tác động của các nhóm yếu tố nội tại như năng lực tổ chức quản lý, nguồn nhân lực, năng lực tài chính, năng lực công nghệ, năng lực đổi mới sáng tạo và năng lực quản trị môi trường. Cách tiếp cận này cho phép làm rõ cơ chế hình thành NLCT và là cơ sở khoa học cho việc đề xuất các giải pháp nâng cao NLCT của DN GDVN trong giai đoạn tới.

## **4.2. Thực trạng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép Việt Nam**

### **4.2.1. Năng lực cạnh tranh sản phẩm**

NLCT sản phẩm là bộ phận cấu thành cốt lõi của NLCT doanh nghiệp, phản ánh trực tiếp khả năng đáp ứng nhu cầu thị trường, tạo giá trị gia tăng và duy trì vị thế của DN trong môi trường cạnh tranh. Đối với ngành giày dép là một ngành sản xuất định hướng xuất khẩu, thâm dụng lao động nhưng đang chịu áp lực chuyển dịch sang các phân khúc có giá trị gia tăng cao, NLCT sản phẩm không chỉ được quyết định bởi giá cả, mà ngày càng phụ thuộc vào chất lượng, mức độ ổn định, khả năng đáp ứng tiêu chuẩn kỹ thuật, cũng như quy mô và năng lực tổ chức sản xuất. Thực tiễn cho thấy các DN GD tại VN đã tham gia tương đối sâu vào mạng lưới sản xuất toàn cầu, trở thành nhà cung ứng cho nhiều thương hiệu quốc tế, qua đó phản ánh khả năng đáp ứng các yêu cầu về chất lượng ở mức khá, đặc biệt trong nhóm DN có vốn đầu tư nước ngoài (FDI). Tuy nhiên, phần lớn DN trong nước vẫn tập trung ở khâu gia công theo đơn đặt hàng (OEM), với mức độ chủ động trong thiết kế sản phẩm và phát triển thương hiệu còn hạn chế, dẫn đến khả năng nắm giữ giá trị gia tăng trong chuỗi giá trị toàn cầu chưa cao. Do đó, trên cơ sở khung lý thuyết đã trình bày ở Chương 2 và kết quả khảo sát DN GD (*Phụ lục II*), NLCT sản phẩm của DN GDVN được phân tích theo ba phương diện chủ yếu: (i) *chất lượng sản phẩm*; (ii) *giá cả và chi phí sản xuất*; (iii) *quy mô và năng lực sản xuất*:

#### **4.2.1.1. Chất lượng sản phẩm**

Trong giai đoạn gần đây, xuất khẩu GD của VN duy trì quy mô lớn và có xu hướng phục hồi, qua đó củng cố vai trò của VN trong mạng sản xuất toàn cầu; riêng năm 2024, kim ngạch xuất khẩu GD đạt khoảng 22,871 tỷ USD. [18]. Ở góc độ NLCT doanh nghiệp, chất lượng sản phẩm không chỉ là yêu cầu kỹ thuật, mà còn phản ánh mức độ chuẩn hóa quy trình, năng lực quản trị chất lượng và khả năng tuân thủ các tiêu chuẩn của thị trường nhập khẩu. Theo tiếp cận quản trị chất lượng, chất lượng

được hiểu là mức độ mà sản phẩm đáp ứng các yêu cầu đã nêu và kỳ vọng của khách hàng (ISO, 2015). Trong ngành giày dép là một ngành xuất khẩu có rào cản kỹ thuật cao, chất lượng sản phẩm vì vậy trở thành thước đo quan trọng của NLCT, gắn với khả năng duy trì đơn hàng, mở rộng thị trường và giảm thiểu rủi ro bị trả hàng/vi phạm yêu cầu hợp đồng.

Thực trạng cho thấy năng lực đảm bảo chất lượng giữa các nhóm DN có sự phân hóa rõ. Khu vực DN FDI thường có ưu thế về hệ thống quản trị, mức độ chuẩn hóa quy trình và năng lực tuân thủ tiêu chuẩn quốc tế, qua đó chiếm tỷ trọng lớn trong kim ngạch xuất khẩu. Dữ liệu ngành cho thấy năm 2024 khu vực FDI đạt khoảng 16,37 tỷ USD, tương ứng 71,99% kim ngạch xuất khẩu giày dép (Tổng cục Hải quan, 2025). Ngược lại, khu vực DN trong nước tuy có những cải thiện nhất định về quản lý chất lượng và nâng cấp dây chuyền, song nhìn chung vẫn chịu hạn chế về tính đồng đều của chất lượng, khả năng kiểm soát đầu vào và mức độ đáp ứng các yêu cầu tiêu chuẩn ngày càng mở rộng (không chỉ chất lượng vật lý mà còn bao gồm trách nhiệm môi trường, xã hội, minh bạch chuỗi cung ứng). Điều này góp phần lý giải vì sao DN nội địa vẫn chủ yếu tham gia ở phân đoạn giá công hoặc phân đoạn giá trị gia tăng thấp, trong khi năng lực tham gia sâu vào các đơn hàng yêu cầu cao còn hạn chế.

Xét theo logic chuỗi giá trị, chất lượng sản phẩm giày dép được hình thành từ sự phối hợp của nhiều yếu tố nội tại như: (i) chất lượng nguyên phụ liệu đầu vào; (ii) chất lượng và mức độ ổn định của quy trình sản xuất (tự động hóa, kiểm soát lỗi, năng suất); (iii) năng lực thiết kế R&D và đổi mới mẫu mã; (iv) hệ thống quản trị và tiêu chuẩn hóa (quản trị chất lượng, quản trị lao động, số hóa quy trình); và (v) chất lượng dịch vụ, uy tín thương hiệu. Những bộ phận cấu thành này được xem là các năng lực lõi có liên hệ trực tiếp với NLCT của DN giày dép [104]. Ở chiều thể chế, hệ thống tiêu chuẩn và quy chuẩn kỹ thuật quốc gia (TCVN/QCVN) tạo khung yêu cầu tối thiểu về an toàn vật liệu, độ bền và ghi nhãn, đồng thời là cơ sở để nâng chuẩn chất lượng sản phẩm trên thị trường [103].

Bên cạnh đó, kết quả phỏng vấn 20 chuyên gia (*xem Phụ lục I*) cho thấy đa số ý kiến đều thống nhất rằng chất lượng sản phẩm hiện là điểm mạnh tương đối của ngành GDVN, đặc biệt khi xét ở khả năng đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật của những thị trường xuất khẩu lớn. Các DN FDI được đánh giá có ưu thế về hệ thống quản trị chất lượng và kiểm soát quy trình sản xuất, qua đó duy trì được sự ổn định của các đơn hàng quốc tế. Ngược lại, đối với khu vực DN nội địa, chất lượng sản phẩm còn thiếu tính đồng đều giữa các DN, năng lực kiểm soát chất lượng đầu vào và truy xuất

nguồn gốc còn hạn chế, từ đó làm giảm khả năng tham gia vào các đơn hàng có yêu cầu cao về tiêu chuẩn kỹ thuật và bền vững.

Từ các phân tích trên cho thấy, thực trạng chất lượng sản phẩm cho thấy NLCT của DN GDVN đang chịu tác động mạnh bởi năng lực chuẩn hóa, kiểm soát chất lượng, tuân thủ tiêu chuẩn trong toàn bộ chuỗi cung ứng. Ưu thế về quản trị chất lượng của khu vực FDI góp phần duy trì năng lực xuất khẩu ở các thị trường có yêu cầu cao, trong khi khu vực DN trong nước vẫn đối mặt với hạn chế về kiểm soát đầu vào, độ ổn định quy trình và khả năng đáp ứng các yêu cầu tiêu chuẩn ngày càng mở rộng. Do đó, trong khuôn khổ luận án, “chất lượng sản phẩm” được xem là một bộ phận cấu thành trọng yếu của NLCT và là cơ sở thực tiễn để phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN.

#### 4.2.1.2. Giá thành sản phẩm

Trong khoa học quản lý kinh tế, giá thành sản phẩm được hiểu là tổng hợp toàn bộ các chi phí xã hội cần thiết mà DN phải bỏ ra để sản xuất và tiêu thụ một đơn vị sản phẩm, bao gồm chi phí nguyên vật liệu, lao động, khấu hao tài sản cố định, chi phí quản lý, marketing, logistics cũng như chi phí tuân thủ các tiêu chuẩn kỹ thuật và môi trường [134]. Đối với ngành giày dép là một ngành có mức độ hội nhập quốc tế cao, giá thành sản phẩm giữ vai trò đặc biệt quan trọng, bởi nó ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng định giá xuất khẩu, lợi nhuận biên, sức cạnh tranh trên thị trường quốc tế và khả năng duy trì đơn hàng trong dài hạn.

Mặc dù, VN nằm trong nhóm ba quốc gia xuất khẩu giày dép lớn nhất thế giới, biên lợi nhuận của DN GDVN nhìn chung còn thấp, phổ biến trong khoảng 8-12% giá trị sản phẩm, trong khi phần lớn giá trị gia tăng thuộc về các thương hiệu và tập đoàn đa quốc gia trong chuỗi cung ứng toàn cầu [18]. Điều này phản ánh vị trí còn khiêm tốn của nhiều DN nội địa trong chuỗi giá trị, khi hoạt động sản xuất chủ yếu vẫn tập trung ở các khâu gia công với giá trị gia tăng thấp.

Một lợi thế cạnh tranh truyền thống của ngành GDVN là giá thành sản xuất tương đối thấp so với một số đối thủ trong khu vực như Trung Quốc, Thái Lan và Ấn Độ. Lợi thế này chủ yếu xuất phát từ nguồn lao động dồi dào với chi phí nhân công cạnh tranh, sự hình thành các cụm công nghiệp giày dép tập trung tại thành phố Hồ Chí Minh, tỉnh Bình Dương cũ, tỉnh Đồng Nai, và khả năng tận dụng ưu đãi thuế quan từ các hiệp định thương mại tự do như EVFTA, CPTPP và RCEP. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, lợi thế chi phí này đang có xu hướng thu hẹp dần, do chi phí lao

động tăng, chi phí logistics cao và sự gia tăng các chi phí tuân thủ tiêu chuẩn môi trường, xã hội tại các thị trường nhập khẩu.

Bên cạnh đó, mức độ phụ thuộc lớn vào nguyên phụ liệu nhập khẩu là một hạn chế đáng kể ảnh hưởng đến giá thành sản phẩm. Tỷ lệ nhập khẩu nguyên phụ liệu của ngành GDVN ước khoảng 60-70%, chủ yếu từ Trung Quốc và Hàn Quốc. Diễn biến giá nguyên liệu trong giai đoạn 2016-2024 cho thấy sự biến động mạnh: giai đoạn 2018-2019 giá tương đối ổn định; giai đoạn 2020-2021 giá nguyên liệu tăng 20 - 40% do đứt gãy chuỗi cung ứng toàn cầu; giai đoạn 2022-2023 chi phí tiếp tục tăng do ảnh hưởng của xung đột chính trị và chi phí logistics; đến năm 2024, giá nguyên liệu có xu hướng giảm nhưng vẫn cao hơn trước đại dịch COVID - 19. Trong bối cảnh này, các DN FDI với khả năng chủ động chuỗi cung ứng và phân bổ chi phí toàn cầu thường có lợi thế hơn, trong khi DN trong nước dễ bị ảnh hưởng hơn trước các sự tăng lên của chi phí nguyên phụ liệu đầu vào sản xuất.

Đồng thời, kết quả phỏng vấn 20 chuyên gia (*xem Phụ lục I*) cho thấy, các chuyên gia đều cho rằng lợi thế về giá thành của DN GDVN vẫn tồn tại nhưng đang suy giảm về tính bền vững, chủ yếu do chi phí lao động, logistics và chi phí tuân thủ các tiêu chuẩn ESG, CBAM ngày càng gia tăng. Trong bối cảnh phụ thuộc lớn vào nguyên phụ liệu nhập khẩu và hạn chế về quản trị chi phí, DN trong nước gặp nhiều bất lợi hơn so với khu vực FDI trong việc duy trì lợi thế cạnh tranh về giá khi thị trường biến động.

Từ các phân tích trên có thể thấy, giá thành sản phẩm vừa là lợi thế cạnh tranh ngắn hạn, vừa là bộ phận cấu thành có mức độ ảnh hưởng lớn trong NLCT của DN giày dép Việt Nam. Thực trạng này phản ánh mối liên hệ chặt chẽ giữa giá thành với trình độ công nghệ, năng suất lao động, mức độ nội địa hóa và năng lực quản trị chuỗi cung ứng, những yếu tố sẽ tiếp tục được xem xét như các yếu tố ảnh hưởng quan trọng đến NLCT trong mô hình nghiên cứu của luận án.

#### 4.2.1.3. Quy mô và năng lực sản xuất

Trong giai đoạn 2016-2025, ngành GDVN duy trì ổn định vị thế là một trong hai quốc gia có quy mô sản xuất và xuất khẩu giày dép lớn nhất thế giới, với sản lượng trung bình khoảng 1,2-1,5 tỷ đôi/năm, chủ yếu phục vụ xuất khẩu, qua đó khẳng định vai trò của giày dép như một ngành công nghiệp mũi nhọn trong công nghiệp chế biến, chế tạo [169]. Mặc dù chịu tác động mạnh từ các biến động kinh tế toàn cầu, đặc biệt trong giai đoạn COVID-19, kim ngạch xuất khẩu của ngành đã phục hồi rõ rệt từ năm 2022, song năm 2023 ghi nhận sự điều chỉnh do suy giảm nhu cầu tại

các thị trường chủ lực như Hoa Kỳ và EU; dù vậy, xuất khẩu vẫn duy trì ở mức cao nhờ vai trò dẫn dắt của khu vực DN FDI và khả năng điều chỉnh công suất linh hoạt [104]; [18]. Năm 2024, sự phục hồi tích cực của ngành khi nhu cầu thị trường cải thiện và chuỗi cung ứng dần ổn định, nhờ tận dụng hiệu quả các FTA, dù vẫn chịu áp lực chi phí và tiêu chuẩn cao. Sang năm 2025, xuất khẩu giày dép được kỳ vọng tiếp tục tăng trưởng, tuy nhiên NLCT của DN sẽ ngày càng phụ thuộc vào năng lực nội sinh như công nghệ, quản trị, đáp ứng tiêu chuẩn bền vững và mức độ tham gia vào các khâu giá trị gia tăng cao trong chuỗi giá trị toàn cầu [180]. Cụ thể, quy mô và năng lực xuất khẩu của DN GDVN trong giai đoạn 2016 - 2025 được tổng hợp trong Bảng 4.2 và Bảng 4.3:

Bảng 4.2. Xếp hạng xuất khẩu GDVN giai đoạn 2016 - 2025

Năm	Xếp hạng toàn cầu	Sản lượng (triệu đôi)	Giá trị xuất khẩu (triệu USD)	Thị phần xuất khẩu toàn cầu (%)
2016	2	1.100	13.000	8,2
2017	2	1.250	14.590	8,4
2018	2	1.320	16.084	8,3
2019	2	1.405	16.473	8,5
2020	2	1.270	16.024	10,1
2021	2	1.400	17.600	9,8
2022	2	1.520	23.693	9,5
2023	2	1.380	20.180	9,9
2024	2	1.550	22.871	10,2
2025	2	1.300	24.204	10,7

(Nguồn: Tổng hợp Báo cáo LEFASO)

Bảng 4.3. Tỷ trọng Xuất khẩu giày dép của DN FDI giai đoạn 2016 - 2025

Năm	Sản lượng (triệu đôi)	Giá trị xuất khẩu (triệu USD)	Tỷ trọng FDI (%)
2016	1100	13.000	80,80
2017	1250	14.590	80,44
2018	1320	16.084	79,01
2019	1405	16.473	76,53
2020	1270	16.024	77,49
2021	1400	17.600	78,65

2022	1520	23.693	81,14
2023	1380	20.180	80,51
2024	1550	22.871	71,99
2025	1300	24.204	69,28

(Nguồn: Tổng hợp Báo cáo XNK Việt Nam, Bộ Công Thương)

Dữ liệu tổng hợp tại Bảng 4.2 và Bảng 4.3 cho thấy Việt Nam liên tục giữ vị trí thứ hai trên thế giới về xuất khẩu giày dép trong suốt giai đoạn nghiên cứu. Sản lượng giày dép tăng từ khoảng 1,10 tỷ đôi năm 2016 lên 1,55 tỷ đôi năm 2024, tương ứng mức tăng bình quân khoảng 2-3%/năm. Cùng với đó, giá trị xuất khẩu tăng từ 13,0 tỷ USD lên 22,871 tỷ USD, kéo theo thị phần xuất khẩu toàn cầu của Việt Nam tăng từ 8,2% lên 10,2%. Những kết quả này phản ánh năng lực tiếp nhận đơn hàng lớn, khả năng duy trì sản xuất ổn định và mức độ hội nhập sâu của ngành GDVN trong chuỗi cung ứng toàn cầu, đặc biệt trong bối cảnh dịch chuyển đơn hàng quốc tế khỏi Trung Quốc.

Tuy nhiên, xét về cơ cấu năng lực sản xuất, thực trạng cho thấy sự phân hóa rõ rệt giữa khu vực DN FDI và DN trong nước. Trong giai đoạn 2016-2024, khu vực DN FDI luôn chiếm tỷ trọng chi phối trong xuất khẩu giày dép, dao động từ khoảng 76% đến trên 81%, riêng năm 2023 đạt 80,51% và năm 2024 là 71,99%. Điều này phản ánh lợi thế vượt trội của DN FDI về quy mô vốn, trình độ công nghệ, năng lực quản trị sản xuất và khả năng tích hợp sâu vào chuỗi giá trị toàn cầu. Ngược lại, phần lớn DN trong nước có quy mô nhỏ và vừa, mức độ tích lũy thấp và khó đạt được hiệu quả kinh tế theo quy mô, dẫn đến hạn chế trong việc tiếp nhận các đơn hàng lớn, ổn định và có yêu cầu cao về tiêu chuẩn kỹ thuật, môi trường và trách nhiệm xã hội.

Ở góc độ năng lực vận hành, quy mô sản xuất lớn của ngành chưa đồng nghĩa với giá trị gia tăng cao ở cấp độ DN trong nước. Sự gia tăng sản lượng trong những năm gần đây chủ yếu gắn với mở rộng hoạt động gia công cho các thương hiệu quốc tế, trong khi năng lực kiểm soát thiết kế, công nghệ lõi và thị trường đầu ra vẫn tập trung chủ yếu ở khu vực DN FDI. Điều này cho thấy năng lực sản xuất của DN nội địa vẫn bị ràng buộc bởi trình độ công nghệ trung bình, mức độ tự động hóa hạn chế và phụ thuộc lớn vào lao động phổ thông, qua đó ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động, tính ổn định của chất lượng và khả năng nâng cấp vị thế trong chuỗi giá trị.

Bên cạnh đó, kết quả phỏng vấn 20 chuyên gia (xem Phụ lục I) cho thấy đa số ý kiến đều thống nhất rằng chất lượng sản phẩm hiện là điểm mạnh tương đối của

ngành giày dép Việt Nam, đặc biệt khi xét ở khả năng đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật của những thị trường xuất khẩu lớn. Các DN FDI được đánh giá có ưu thế về hệ thống quản trị chất lượng và kiểm soát quy trình sản xuất, qua đó duy trì được sự ổn định của các đơn hàng quốc tế. Ngược lại, đối với khu vực DN trong nước, chất lượng sản phẩm còn thiếu tính đồng đều giữa các doanh nghiệp, năng lực kiểm soát chất lượng đầu vào và truy xuất nguồn gốc còn hạn chế, từ đó làm giảm khả năng tham gia vào các đơn hàng có yêu cầu cao về tiêu chuẩn kỹ thuật và bền vững.

Từ các phân tích trên cho thấy, quy mô và năng lực sản xuất là nền tảng quan trọng tạo nên vị thế cạnh tranh của ngành GDVN trên thị trường quốc tế. Tuy nhiên, ở cấp độ doanh nghiệp, sự mất cân đối giữa quy mô sản xuất toàn ngành và năng lực nội sinh của DN trong nước vẫn là đặc điểm nổi bật của thực trạng hiện nay. Điều này cho thấy quy mô sản xuất cần được xem xét đồng thời với chất lượng sản phẩm và giá thành để đánh giá đầy đủ NLCT của DN GDVN trong giai đoạn nghiên cứu.

#### **4.2.2. Năng lực marketing và logistics của doanh nghiệp**

Năng lực marketing và logistics được xem là một trong những trụ cột quan trọng quyết định khả năng tham gia sâu và bền vững của DN vào chuỗi giá trị toàn cầu, đặc biệt trong các ngành sản xuất định hướng xuất khẩu như ngành giày dép. Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy đây vẫn là một trong những năng lực nội tại còn nhiều hạn chế của phần lớn DN giày dép Việt Nam, nhất là khu vực DN trong nước.

Về năng lực marketing và phát triển thương hiệu, cơ cấu xuất khẩu ngành GDVN hiện nay vẫn chủ yếu dựa trên hình thức gia công cho các thương hiệu quốc tế (CMT/FOB), trong đó khoảng 60-70% sản lượng xuất khẩu mang nhãn hiệu của đối tác nước ngoài. Tỷ lệ DN sở hữu thương hiệu riêng, có chiến lược marketing bài bản và định vị rõ ràng trên thị trường quốc tế còn rất thấp, ước dưới 10% [104]. Điều này phản ánh mức độ phụ thuộc lớn của DN nội địa vào đơn hàng từ các tập đoàn đa quốc gia, đồng thời cho thấy sự thiếu chủ động trong việc kiểm soát thị trường, giá bán và giá trị gia tăng.

Phần lớn các DN giày dép trong nước chưa xây dựng được hệ thống nhận diện thương hiệu nhất quán, thiếu chiến lược truyền thông dài hạn và năng lực quản trị thương hiệu chuyên nghiệp. Hoạt động marketing chủ yếu mang tính bị động, tập trung vào việc đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật và tiêu chuẩn của đơn hàng gia công, thay vì hướng tới nghiên cứu thị trường, phát triển khách hàng và xây dựng hình ảnh sản phẩm. Nhiều thương hiệu nội địa dù đã tồn tại trong thời gian dài nhưng mức độ

nhận diện còn hạn chế, không chỉ tại thị trường quốc tế mà ngay cả trên thị trường trong nước. Hệ quả là sản phẩm GDVN dù đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng quốc tế nhưng thường bị “ẩn danh” trong chuỗi cung ứng toàn cầu, chỉ xuất hiện dưới thương hiệu của nhà mua hàng nước ngoài [104]

Xét về nội dung chiến lược, marketing của DN GDVN phần lớn mới dừng lại ở cấp độ tác nghiệp, tập trung vào các yếu tố truyền thống của marketing - mix (sản phẩm, giá, phân phối, xúc tiến), trong đó trọng tâm là tối ưu chi phí và tiến độ giao hàng. Rất ít DN triển khai các hoạt động marketing hiện đại như xây dựng kênh phân phối trực tiếp tại thị trường xuất khẩu, thiết lập văn phòng đại diện hoặc chi nhánh thương mại tại các thị trường lớn như Hoa Kỳ, EU hay Nhật Bản. Việc phụ thuộc vào hệ thống trung gian phân phối khiến DN bị hạn chế quyền thương lượng, giảm biên lợi nhuận và khó nâng cấp vị thế trong chuỗi giá trị (Nguyễn Hải Trung., 2021) và [116].

Về năng lực logistics, chi phí logistics của Việt Nam hiện vẫn ở mức cao, ước tính chiếm khoảng 16-17% GDP, cao hơn đáng kể so với nhiều quốc gia trong khu vực. Đối với ngành giày dép, hạn chế về logistics thể hiện rõ ở năng lực quản trị chuỗi cung ứng, đặc biệt là các khâu vận chuyển quốc tế, kho bãi, giao nhận và phối hợp logistics xuyên biên giới. Phần lớn DN chưa làm chủ được dịch vụ logistics tích hợp, còn phụ thuộc nhiều vào các nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài, dẫn đến chi phí cao và rủi ro trong giao hàng, nhất là trong bối cảnh biến động chuỗi cung ứng toàn cầu sau đại dịch COVID-19 [177].

Bên cạnh đó, mức độ ứng dụng công nghệ số trong marketing và logistics của DN GDVN còn hạn chế. Việc khai thác các công cụ marketing số, thương mại điện tử xuyên biên giới, quản trị dữ liệu khách hàng, hay các giải pháp số hóa logistics vẫn chưa được triển khai đồng bộ. Trong khi đó, các đối thủ cạnh tranh lớn như Trung Quốc, Ấn Độ hay Indonesia đã đẩy mạnh đầu tư vào nền tảng thương mại điện tử, logistics thông minh và từng bước xây dựng thương hiệu quốc gia cho ngành giày dép, qua đó nâng cao đáng kể NLCT phi giá (UNIDO, 2022).

Kết quả phỏng vấn sâu 20 chuyên gia (*Phụ lục I*) cũng cho thấy sự đồng thuận cao nhận định rằng năng lực marketing và logistics là một trong những “điểm nghẽn” lớn nhất cản trở DN GDVN nâng cấp vị thế cạnh tranh. Các chuyên gia nhấn mạnh rằng chi phí logistics cao, năng lực tối ưu hóa chuỗi cung ứng còn yếu, cùng với việc thiếu kênh tiếp cận trực tiếp thị trường xuất khẩu đã làm suy giảm đáng kể NLCT phi giá của DN trong nước, khiến DN dễ bị tổn thương trước sự dịch chuyển đơn hàng của các tập đoàn đa quốc gia.

Từ góc độ chính sách và chiến lược ngành, việc nâng cao năng lực marketing và logistics là một định hướng mang tính cấu trúc trong quá trình nâng cao NLCT của DN giày dép Việt Nam. Điều này đòi hỏi DN phải chuyển từ tư duy gia công sang tư duy thị trường, chú trọng xây dựng thương hiệu riêng, phát triển thị trường mục tiêu, mở rộng kênh phân phối trực tiếp và ứng dụng công nghệ số. Đồng thời, vai trò hỗ trợ của Nhà nước thông qua các chương trình xúc tiến thương mại, phát triển logistics, bảo hộ sở hữu trí tuệ và kết nối DN với các nền tảng thương mại quốc tế là hết sức cần thiết nhằm thúc đẩy hình thành năng lực thương hiệu quốc gia cho ngành GDVN theo hướng bền vững [18].

Nhìn chung, hạn chế về năng lực marketing và logistics đã khiến phần lớn DN GDVN vẫn chủ yếu tham gia vào các khâu có giá trị gia tăng thấp trong chuỗi giá trị toàn cầu, phụ thuộc lớn vào đối tác nước ngoài và thiếu quyền kiểm soát thị trường. Điều này không chỉ làm suy giảm NLCT phi giá mà còn hạn chế khả năng tích lũy nguồn lực cho tái đầu tư và nâng cấp công nghệ. Trong bối cảnh đó, việc cải thiện năng lực marketing và logistics cần được đặt trong mối quan hệ hữu cơ với năng lực tài chính và công nghệ của doanh nghiệp.

#### ***4.2.3. Năng lực tài chính và công nghệ***

Năng lực tài chính và công nghệ là hai yếu tố có mối quan hệ chặt chẽ, giữ vai trò quyết định đối với khả năng nâng cấp mô hình sản xuất, chuyển dịch vị thế trong chuỗi giá trị toàn cầu và gia tăng NLCT của DN GD. Ngành GDVN đang từng bước chuyển từ mô hình gia công truyền thống sang tự chủ thiết kế, phát triển sản phẩm và đáp ứng các yêu cầu cao hơn về chất lượng, môi trường và truy xuất nguồn gốc, hạn chế về năng lực tài chính và công nghệ đang trở thành một “điểm nghẽn” lớn đối với khu vực DN nội địa.

Về năng lực tài chính, đa số các DN GD nội địa hiện có quy mô vốn nhỏ và vừa, cơ cấu tài chính thiếu bền vững, phụ thuộc chủ yếu vào vốn tự có và các khoản vay ngắn hạn. Khả năng tiếp cận tín dụng trung và dài hạn, đặc biệt là các khoản vay phục vụ đầu tư cho công nghệ, tự động hóa và chuyển đổi xanh, còn nhiều hạn chế. Nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ quy mô tài sản bảo đảm nhỏ, năng lực quản trị tài chính còn yếu và mức độ minh bạch thông tin chưa cao. Điều này khiến DN nội địa khó triển khai các dự án đầu tư có vốn lớn, thời gian thu hồi dài và rủi ro cao như đầu tư công nghệ mới hay hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D).

Thực tiễn cho thấy, tỷ lệ đầu tư cho R&D của DN GDVN hiện ở mức rất thấp, phổ biến dưới 0,5% doanh thu, thấp hơn đáng kể so với mức trung bình của các DN trong ngành tại các quốc gia trong khu vực. Hệ quả là năng lực thiết kế mẫu mã, phát triển sản phẩm mới và đổi mới quy trình sản xuất của DN nội địa còn hạn chế, chủ yếu vẫn dựa vào mẫu thiết kế từ phía đối tác nước ngoài. Điều này làm suy giảm khả năng tạo khác biệt sản phẩm, hạn chế biên lợi nhuận và kéo dài sự phụ thuộc của DN vào các hợp đồng gia công, có giá trị gia tăng thấp [102] và [104].

Trong khi đó, khối DN có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) lại thể hiện ưu thế vượt trội về năng lực tài chính và công nghệ. Nhờ khả năng huy động vốn lớn, tiếp cận công nghệ hiện đại và kinh nghiệm quản trị toàn cầu, các DN này đã đầu tư mạnh vào dây chuyền sản xuất tự động hóa, công nghệ vật liệu mới và các hệ thống quản lý chất lượng tiên tiến. Điều này giúp nâng cao đáng kể năng suất lao động, chất lượng sản phẩm và khả năng đáp ứng các tiêu chuẩn kỹ thuật, môi trường khắt khe của thị trường quốc tế.

Theo các số liệu tổng hợp, năng suất lao động trong ngành GDVN giai đoạn 2016-2025 duy trì ở mức tương đối thấp, trung bình khoảng 18.000-20.000 USD/người/năm đối với khu vực DN nội địa [105]. Trong khi đó theo VCCI (2019), cho rằng khối DN FDI, nhờ mức độ tự động hóa cao và ứng dụng công nghệ tiên tiến, năng suất lao động đạt xấp xỉ 30.000 USD/người/năm, cao hơn đáng kể so với DN nội địa. Khoảng cách này phản ánh rõ sự chênh lệch về trình độ công nghệ và khả năng tích lũy vốn giữa hai khu vực DN trong toàn ngành [169].

Trong bối cảnh đó, đổi mới công nghệ được xem là nhân tố mang tính sống còn đối với DN GDVN. Báo cáo Xuất nhập khẩu của Bộ Công Thương, năm 2024 cho thấy xuất khẩu giày dép đạt khoảng 22,87 tỷ USD, tăng 13% so với năm 2023, trong đó sự phục hồi tích cực gắn liền với nhóm DN đã chủ động đầu tư đổi mới thiết bị, cải tiến quy trình sản xuất và từng bước áp dụng công nghệ số trong quản lý. Tuy nhiên, bức tranh chung của toàn ngành vẫn cho thấy sự phân hóa rõ rệt: trong khi một bộ phận DN tiên phong đã bước đầu nâng cấp công nghệ, thì phần lớn DN trong nước vẫn gặp khó khăn do hạn chế về nguồn lực tài chính và thiếu nền tảng R&D.

Khảo sát 20 chuyên gia (*Phụ lục I*), kết quả đã củng cố thêm nhận định trên, khi đa số ý kiến cho rằng năng lực tài chính yếu là nguyên nhân trực tiếp kìm hãm quá trình đổi mới công nghệ của DN nội địa. Các chuyên gia nhấn mạnh rằng việc thiếu vốn dài hạn, đầu tư phân tán và tâm lý e ngại rủi ro khiến DN khó triển khai các dự án công nghệ có tính đột phá. Ngược lại, DN FDI với lợi thế về vốn, công nghệ và mạng

lưới toàn cầu có khả năng nhanh chóng nâng cấp dây chuyền sản xuất, đáp ứng các xu hướng mới như sản xuất xanh, vật liệu bền vững và số hóa chuỗi cung ứng.

Từ góc độ NLCT, sự chênh lệch về năng lực tài chính và công nghệ giữa DN nội địa và DN FDI là nguyên nhân quan trọng dẫn đến sự phân hóa trong ngành giày dép Việt Nam. Hạn chế về tài chính khiến DN nội địa khó đầu tư công nghệ, qua đó làm giảm khả năng nâng cao năng suất, chất lượng và tham gia vào các phân khúc giá trị gia tăng cao. Do đó, việc tăng cường năng lực tài chính và thúc đẩy đổi mới công nghệ cần được xem là trụ cột trọng tâm trong chiến lược nâng cao NLCT của DN trong thời gian tới.

#### ***4.2.4. Nguồn nhân lực và công tác quản lý, tổ chức***

Nguồn nhân lực và năng lực quản lý, tổ chức là những yếu tố nội tại có vai trò nền tảng trong việc hình thành và duy trì năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Đối với ngành giày dép là một ngành sản xuất thâm dụng lao động, đồng thời đang chịu áp lực chuyển dịch từ mô hình gia công truyền thống sang các mô hình có hàm lượng giá trị gia tăng cao hơn, chất lượng nguồn nhân lực và trình độ quản trị càng trở nên có ý nghĩa quyết định.

Lao động trong ngành chủ yếu là lao động phổ thông, chỉ 20-25% có đào tạo nghề bài bản. Theo Báo cáo của Lefaso (2020 - 2025), cho thấy năng lực ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp quốc tế và quản trị chuỗi cung ứng còn yếu, đặc biệt trong DN nhỏ và vừa. Năng suất lao động của DN FDI đạt khoảng 31.500 USD/người/năm, cao gần gấp đôi so với DN nội địa khoảng 19.500 USD/người/năm. Các mô hình quản lý tiên tiến như TQM, ERP, Lean... chỉ được áp dụng trong khối DN FDI hoặc DN lớn. DN nội địa thiếu đội ngũ quản trị cấp trung và cấp cao có khả năng định hướng chiến lược, tiếp cận thị trường quốc tế và điều hành hoạt động theo tiêu chuẩn toàn cầu.

Tại Việt Nam, ngành giày dép sử dụng hơn 1,5 triệu lao động, chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số lao động công nghiệp nhẹ [105]. Tuy nhiên, theo thống kê của Bộ Công thương (2025), có đến 70 -75% lao động trong ngành là lao động phổ thông, chưa qua đào tạo nghề chính quy. Tỷ lệ lao động có trình độ trung cấp nghề trở lên chỉ dao động khoảng 20-25%, dẫn đến năng suất lao động thấp và khó thích ứng với các yêu cầu kỹ thuật cao từ thị trường xuất khẩu. Ngoài ra, phần lớn lao động trong ngành tập trung ở các tỉnh như TP. Hà Nội, TP.HCM, Đồng Nai, Bình Dương, Thanh Hóa và Hải Phòng, nơi chi phí sinh hoạt tăng nhanh nhưng điều kiện lao động tại các nhà máy vẫn chưa được cải thiện đồng đều. Áp lực về điều kiện làm việc, thu nhập, cơ

hội đào tạo và thăng tiến hạn chế khiến nhiều DN đối mặt với tình trạng thiếu hụt lao động có kỹ năng và tỷ lệ nghỉ việc cao [18]. Mặt khác, ngành công nghiệp GDVN là một trong những ngành sử dụng lao động lớn nhất cả nước, với quy mô lao động trực tiếp và gián tiếp ước tính trên 1,5 triệu người. Tuy nhiên, cơ cấu lao động trong ngành hiện nay vẫn chủ yếu là lao động phổ thông, có trình độ học vấn và tay nghề ở mức thấp. Theo thống kê từ Lefaso, tỷ lệ lao động được đào tạo nghề chính quy, có chứng chỉ chuyên môn chỉ chiếm khoảng 20-25% tổng lực lượng lao động toàn ngành. Số còn lại chủ yếu học việc qua kinh nghiệm hoặc đào tạo nội bộ ngắn hạn tại doanh nghiệp. Điều này làm gia tăng tính phụ thuộc vào lao động thủ công, kéo theo năng suất lao động thấp, khó thích ứng với yêu cầu kỹ thuật cao từ các thị trường xuất khẩu như EU, Hoa Kỳ và Nhật Bản [105].

Về mặt quản lý, đội ngũ cán bộ quản lý, đặc biệt tại các DN vừa và nhỏ trong nước, còn hạn chế rõ rệt về kỹ năng điều hành sản xuất, hoạch định chiến lược kinh doanh và quản trị chuỗi cung ứng hiện đại. Phần lớn DN nội địa chưa áp dụng hiệu quả các mô hình quản trị tiên tiến như Hệ thống quản lý chất lượng toàn diện, tiêu chuẩn ISO 9001, quản trị tinh gọn hay các giải pháp công nghệ số. Trong khi đó, các DN FDI trong ngành thường đã triển khai thành công các hệ thống này nhằm tối ưu hóa quy trình, kiểm soát chất lượng và nâng cao năng suất.

Bên cạnh đó, năng lực ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp trong môi trường đa văn hóa và khả năng xử lý thông tin toàn cầu của đội ngũ quản lý DN nội địa vẫn còn yếu. Điều này không chỉ hạn chế khả năng tiếp cận khách hàng quốc tế và đàm phán hợp đồng mà còn làm giảm hiệu quả trong việc xây dựng mạng lưới nhà cung ứng quốc tế và kiểm soát rủi ro chuỗi cung ứng. Ngoài ra, vai trò của lãnh đạo DN trong việc định hướng chuyển đổi mô hình kinh doanh theo hướng bền vững, đổi mới sáng tạo và số hóa vẫn còn mờ nhạt, dẫn tới thiếu sự chuyển dịch chiến lược phù hợp với các xu thế phát triển toàn cầu hiện nay như kinh tế tuần hoàn, trách nhiệm xã hội DN hay sản xuất xanh.

Hệ quả của những hạn chế về nguồn nhân lực và trình độ quản trị là việc các DN trong nước khó có khả năng tham gia sâu vào các khâu có giá trị gia tăng cao trong chuỗi giá trị toàn cầu, chủ yếu dừng lại ở phân khúc gia công (OEM) hoặc gia công cải tiến (ODM) ở mức độ thấp. Trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, cùng với các yêu cầu khắt khe về tiêu chuẩn lao động, chất lượng sản phẩm và quy chuẩn môi trường từ các thị trường phát triển, trình độ lao động và năng lực quản lý yếu kém trở thành một trong những rào cản nghiêm trọng nhất ảnh hưởng tới NLCT tổng thể của DN GDVN.

Do đó, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt là lao động kỹ thuật và đội ngũ cán bộ quản lý cấp trung, cấp cao, là yêu cầu cấp thiết trong chiến lược phát triển ngành giày dép. Điều này không chỉ giúp tăng năng suất lao động, mà còn góp phần nâng cao khả năng thích ứng, sáng tạo và cạnh tranh dài hạn cho toàn ngành trong bối cảnh toàn cầu hóa và chuyển đổi mô hình sản xuất theo hướng bền vững. Theo World Bank (2021), các DN giày dép tại Việt Nam áp dụng công nghệ sản xuất xanh và nâng cao chất lượng sản phẩm đã tăng trưởng xuất khẩu trung bình 20% mỗi năm từ 2018 đến 2020 [176]. Trong ngành giày dép, nơi xu hướng thời trang và nhu cầu khách hàng biến động nhanh, đổi mới sáng tạo giữ vai trò then chốt giúp DN tạo khác biệt, thích ứng thị trường và nâng cao khả năng cạnh tranh. Nhờ đó, sản phẩm GDVN ngày càng đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế và được ưa chuộng tại các thị trường lớn như Mỹ và EU [103].

Trình độ ứng dụng công nghệ và đổi mới sáng tạo được phản ánh qua sự chênh lệch năng suất lao động giữa khối DN FDI và DN nội địa, tổng hợp tại Bảng 4.4:

Bảng 4.4. Năng suất lao động giữa khối DN FDI & DN nội địa trong ngành GDVN giai đoạn 2016 - 2025

<b>Năm</b>	<b>DN FDI (USD/người/năm)</b>	<b>DN nội địa (USD/người/năm)</b>	<b>Tỷ trọng FDI/DN trong nước (lần)</b>
2016	26.000	15.000	1,73
2017	27.000	16.000	1,69
2018	28.000	16.500	1,70
2019	29.000	17.000	1,71
2020	29.500	17.200	1,72
2021	30.000	18.000	1,67
2022	30.500	18.500	1,65
2023	31.000	19.000	1,63
2024	31.500	19.500	1,62
2025	32.000	20.000	1,60

(Nguồn: Tổng hợp Báo cáo của VCCI và Lefaso)

Từ số liệu tại Bảng 4.4, cho thấy khoảng cách năng suất giữa hai khối DN tuy có xu hướng thu hẹp nhẹ trong những năm gần đây, song vẫn duy trì ở mức cao. Điều này phản ánh thực trạng chênh lệch lớn về trình độ công nghệ, khả năng tổ chức sản xuất và mức độ tích hợp vào chuỗi giá trị toàn cầu giữa DN FDI và DN nội địa - một trong những thách thức cơ bản đối với quá trình nâng cao NLCT của ngành GDVN trong dài hạn.

Mặt khác, tỷ lệ nội địa hóa nguyên liệu chưa cao, vẫn dừng ở mức 55 - 60%, phần lớn các nguyên phụ liệu như da thuộc, đế giày, keo dán, vải lót phải nhập khẩu từ Trung Quốc và Hàn Quốc (Phan Thị Thanh Xuân, 2023). Việc thiếu đầu tư cho nghiên cứu & phát triển và công nghệ thân thiện môi trường ảnh hưởng đến khả năng thâm nhập các thị trường cao cấp như EU hay Nhật Bản.

Theo kết quả phỏng vấn của 20 chuyên gia (*Phụ lục 1*), đa số chuyên gia nhận định nguồn nhân lực trong ngành GDVN dồi dào về số lượng nhưng hạn chế về chất lượng. Tỷ lệ lao động phổ thông cao, kỹ năng chuyên môn, ngoại ngữ và khả năng thích ứng công nghệ còn hạn chế, đặc biệt trong DN nhỏ và vừa. Về quản lý và tổ chức, các chuyên gia đánh giá năng lực quản trị hiện đại, hoạch định chiến lược và quản trị chuỗi cung ứng của DN nội địa còn yếu so với chuẩn mực quốc tế. Trong khi đó, DN FDI đã áp dụng phổ biến các mô hình quản trị tiên tiến, tạo ra sự khác biệt đáng kể về hiệu quả vận hành và năng suất lao động.

*Tóm lại*, trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng, việc duy trì đà tăng trưởng của ngành GDVN không thể chỉ dựa vào lợi thế về chi phí lao động thấp hay ưu đãi thuế quan. Thay vào đó, cần định hướng chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh theo chiều sâu thông qua đổi mới công nghệ, mở rộng tỷ lệ nội địa hóa nguyên phụ liệu, xây dựng thương hiệu quốc gia và đẩy mạnh tham gia vào các khâu có giá trị cao trong chuỗi cung ứng toàn cầu. Tuy nhiên, phần lớn DN trong nước vẫn đang ở vị trí thấp trong chuỗi giá trị toàn cầu, chủ yếu thực hiện gia công theo hình thức CMT hoặc OEM, ít DN đạt đến trình độ ODM hay OBM. Về giá thành, lợi thế chi phí lao động rẻ đang dần bị xói mòn bởi sự gia tăng chi phí nhân công và đầu vào sản xuất. Trong khi đó, quy mô sản xuất giữa các DN FDI và DN nội địa có sự chênh lệch đáng kể; các DN trong nước chủ yếu là vừa và nhỏ, khó đạt được hiệu quả kinh tế theo quy mô.

### **4.3. Kết quả phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép Việt Nam**

#### **4.3.1. Thống kê mô tả**

##### *4.3.1.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu*

Ngành GDVN có quy mô lớn và cơ cấu DN đa dạng, với các DN tập trung chủ yếu tại các vùng kinh tế trọng điểm như Đông Nam Bộ và Đồng bằng sông Hồng, là những khu vực có lợi thế về hạ tầng công nghiệp và logistics. Bên cạnh đó theo Lefaso (2023) theo ngành thể hiện sự đa dạng về hình thức sở hữu, bao gồm cả DN nội địa và DN FDI, trong đó khu vực FDI thường chiếm tỷ trọng lớn trong xuất khẩu và tham

gia sâu hơn vào chuỗi giá trị toàn cầu [103]. Sự khác biệt về quy mô, trình độ công nghệ và khả năng liên kết chuỗi giá trị giữa các nhóm DN này đã tạo nên cấu trúc ngành đa tầng, đồng thời phản ánh mức độ hội nhập và phân hóa về NLCT trong toàn ngành [176]. Theo số liệu thống kê của VCCI (2022) đến cuối năm 2021, Việt Nam có khoảng 2.200 DN sản xuất giày dép đang hoạt động, tập trung chủ yếu tại một số tỉnh, thành phố có nền công nghiệp phát triển [170].

Căn cứ vào số liệu thống kê về tổng số DN giày dép tại Việt Nam, nghiên cứu tiến hành lựa chọn các DN sản xuất và xuất khẩu giày dép đang hoạt động tại Việt Nam làm đối tượng khảo sát. Theo đó, 385 phiếu khảo sát được gửi tới đội ngũ lãnh đạo và nhà quản lý tại các DN này, bao gồm Tổng giám đốc/Phó Tổng giám đốc, Giám đốc/Phó Giám đốc, cùng trưởng và phó các bộ phận chức năng như sản xuất, kinh doanh, marketing, logistics, tài chính và nhân sự. Mỗi DN chỉ được thu thập 01 phiếu khảo sát nhằm bảo đảm tính đại diện của thông tin ở cấp độ doanh nghiệp. Việc lựa chọn các đối tượng khảo sát này nhằm bảo đảm độ tin cậy và tính chính xác của dữ liệu thu thập, bởi đây là những cá nhân trực tiếp tham gia vào quá trình quản lý, điều hành và hoạch định chiến lược của doanh nghiệp, đồng thời có hiểu biết tương đối toàn diện về hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như NLCT của doanh nghiệp.

Nghiên cứu thu được 338 phiếu đạt yêu cầu, đạt tỷ lệ phản hồi 87,8%, phản ánh mức độ hợp tác cao của DN khảo sát. Tỷ lệ này đảm bảo độ tin cậy của dữ liệu và đủ điều kiện cho các phân tích thống kê và xây dựng mô hình nghiên cứu tiếp theo. Kết quả mô tả đặc điểm mẫu khảo sát được trình bày tại Bảng 4.5:

Bảng 4.5. Kết quả thống kê mô tả mẫu khảo sát

<b>Đặc điểm DN giày dép</b>		<b>Tần số</b>	<b>Tần suất (%)</b>
Tỉnh/ thành hoạt động của doanh nghiệp	TP. Hồ Chí Minh	81	23,96
	Hà Nội	72	21,30
	Bình Dương	50	14,79
	Hải Phòng	32	9,47
	Thanh Hoá	30	8,88
	Đồng Nai	16	4,73
	Khác	57	16,87
Loại hình doanh nghiệp	DN nội địa	307	90,83
	DN có vốn đầu tư nước ngoài (FDI)	31	9,17
Quy mô doanh nghiệp	Dưới 100 lao động	121	35,80
	Từ 100 - 200 lao động	73	21,60
	Trên 200 lao động	144	42,60

<b>Đặc điểm DN giày dép</b>		<b>Tần số</b>	<b>Tần suất (%)</b>
Vai trò của DN trong chuỗi giá trị	Thiết kế, sản xuất và bán sản phẩm dưới thương hiệu riêng của mình (OBM)	58	17,16
	Thiết kế và sản xuất trọn gói theo đơn đặt hàng của đối tác (ODM)	31	9,17
	Gia công và sản xuất theo mẫu mã, đơn đặt hàng của đối tác (OEM)	72	21,30
	Nhóm DN khác	177	52,37
<b>Tổng</b>		<b>338</b>	<b>100,0</b>

*Nguồn: Kết quả xử lý trên SPSS 20.0*

Theo kết quả thu được trên cho thấy các đặc điểm của DN trong mẫu khảo sát được phân tích thông qua các chỉ tiêu thống kê mô tả như tần suất, tỷ lệ phần trăm, giá trị trung bình và độ lệch chuẩn. Dựa theo kết quả tại Bảng 4.5, có thể rút ra một số nhận định sau:

(1) *Phân bố theo địa bàn hoạt động*: Các DN trong mẫu phân bố tương đối rộng, nhưng tập trung chủ yếu tại các trung tâm kinh tế lớn như: thành phố Hồ Chí Minh chiếm tỷ lệ cao nhất (23,96%), tiếp đến là thành phố Hà Nội (21,30%), Bình Dương (14,79%), Hải Phòng (9,47%), Thanh Hoá (8,88%) và Đồng Nai (4,73%). Nhóm “khu vực khác” chiếm 16,87%, bao gồm các tỉnh/thành còn lại có hoạt động sản xuất công nghiệp hoặc dịch vụ hỗ trợ công nghiệp. Kết quả này cho thấy các DN giày dép tập trung mạnh tại các trung tâm công nghiệp lớn phía Nam và một phần đáng kể ở khu vực phía Bắc. Việc phân bố này phản ánh đặc trưng của nền kinh tế Việt Nam, khi các DN có xu hướng tập trung tại những vùng có hệ sinh thái sản xuất hoàn thiện, cơ sở hạ tầng tốt và khả năng tiếp cận chuỗi cung ứng quốc tế. Cách phân bố như vậy giúp tăng độ tin cậy của dữ liệu, bởi vì các DN tại những địa bàn này thường có mức độ hội nhập và áp lực cạnh tranh cao, yếu tố có liên quan trực tiếp đến các biến trong mô hình nghiên cứu như năng lực động, chuyển đổi số và hiệu quả vận hành.

(2) *Phân bố theo loại hình doanh nghiệp*: Về loại hình sở hữu, DN nội địa chiếm tỷ lệ lớn nhất trong mẫu, chiếm 90,83%, trong khi nhóm DN có vốn đầu tư nước ngoài (FDI) chỉ chiếm 9,17%. Kết quả cho thấy, ngành GDVN chủ yếu do DN nội địa chi phối, trong khi tỷ trọng FDI còn thấp, có thể do hạn chế trong thu hút đầu tư hoặc sự tập trung vào một số DN lớn. Sự khác biệt này cần được lưu ý như một yếu tố có thể ảnh hưởng đến khả năng khái quát hóa của nghiên cứu. Từ góc độ lý thuyết, DN nội địa và DN FDI thường có sự khác biệt về đặc điểm vận hành, cấu trúc quản trị và tốc độ đổi mới. Trong khi đó, DN FDI có xu hướng đầu tư mạnh hơn vào công

nghệ, tự động hóa và năng lực chuỗi cung ứng [60], qua đó tác động trực tiếp đến các biến số như năng lực số, năng lực đổi mới sáng tạo và hiệu quả sản xuất. Vì vậy, trong quá trình phân tích và diễn giải kết quả mô hình, cần xem xét loại hình sở hữu như một biến kiểm soát quan trọng nhằm hạn chế sai lệch và loại trừ các tác động gây nhiễu.

(3) *Phân bố theo quy mô lao động*: Xét theo quy mô, tỷ lệ DN có trên 200 lao động chiếm 42,60%, trong khi DN quy mô nhỏ (dưới 100 lao động) chiếm 35,80% và quy mô trung bình (100 - 200 lao động) chiếm 21,60%. Cấu trúc này cho thấy ngành giày dép có sự hiện diện mạnh của các DN vừa và lớn, phù hợp với đặc thù sản xuất công nghiệp.

Việc mẫu nghiên cứu có xu hướng tập trung vào các DN quy mô lớn mang lại một số lợi thế nhất định, do nhóm DN này thường có hệ thống quản trị tương đối hoàn thiện, khả năng minh bạch thông tin cao và mức độ ứng dụng khoa học - công nghệ lớn hơn. Tuy nhiên, sự phân bố này cũng có thể ảnh hưởng đến tính đại diện của mẫu nếu mục tiêu nghiên cứu hướng tới phản ánh toàn diện toàn bộ ngành, đặc biệt là khu vực DN nhỏ và vừa. Trong mối liên hệ với mô hình nghiên cứu, quy mô DN được xem là yếu tố có khả năng tác động đáng kể đến các cấu trúc như khả năng chuyển đổi số, mức độ đổi mới quy trình và hiệu quả hoạt động. Các nghiên cứu trước đây chỉ ra rằng DN có quy mô lớn thường có lợi thế trong việc tích lũy nguồn lực và phát triển các năng lực động [152] và [138]. Do đó, quy mô DN cần được đưa vào mô hình như một biến kiểm soát nhằm nâng cao độ tin cậy và giá trị giải thích của kết quả phân tích.

(4) *Vai trò của DN trong chuỗi giá trị*: Về vai trò trong chuỗi giá trị, DN OEM chiếm tỷ lệ cao nhất (21,30%), tiếp theo là DN OBM (17,16%) và DN ODM (9,17%). Điều này phản ánh đặc thù của nhiều ngành sản xuất tại Việt Nam, nơi phần lớn DN đảm nhiệm các công đoạn có giá trị gia tăng thấp, phụ thuộc đáng kể vào đơn hàng của đối tác quốc tế. Mối liên hệ giữa vai trò trong chuỗi giá trị và mô hình nghiên cứu là khá rõ ràng. Theo lý thuyết chuỗi giá trị toàn cầu, mức độ tham gia vào các công đoạn có giá trị gia tăng thấp hay cao sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến cơ hội nâng cấp công nghệ, tích lũy tri thức và xây dựng năng lực động [60]. Như vậy, vai trò của DN trong chuỗi giá trị cần được coi là một yếu tố nền tảng tác động đến khả năng phát triển năng lực, mức độ chuyển đổi số cũng như hiệu quả vận hành, những biến cốt lõi của mô hình nghiên cứu đề xuất.

Mẫu khảo sát trên có tính đa dạng và phản ánh tương đối đầy đủ các nhóm DN trong ngành giày dép Việt Nam, tuy nhiên sự chiếm ưu thế của DN nội địa và quy mô lớn có thể gây ra sai lệch mẫu. Vì vậy, nghiên cứu đã đưa các đặc điểm như loại hình

sở hữu, quy mô lao động và vị trí trong chuỗi giá trị vào làm biến kiểm soát, đồng thời kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm trong mô hình SEM và làm rõ hạn chế về khả năng khái quát hóa [64] và [92].

#### 4.3.1.2. Thống kê mô tả thang đo

Sau khi mô tả đặc điểm mẫu khảo sát, nghiên cứu tiếp tục tiến hành thống kê mô tả các biến quan sát trong thang đo. Kết quả này giúp khái quát mức độ đánh giá của các DN đối với từng nội dung khảo sát, đồng thời là cơ sở ban đầu để thực hiện các phân tích kiểm định thang đo ở các bước tiếp theo.

Kết quả phân tích cho thấy tất cả các biến nghiên cứu đều có mối tương quan dương và đạt mức ý nghĩa thống kê, qua đó phản ánh sự gắn kết chặt chẽ giữa các nhóm yếu tố độc lập và các thành phần cấu thành NLCT (bao gồm: năng lực sản phẩm; năng lực marketing và logistics; năng lực tài chính và công nghệ; năng lực nguồn nhân lực và quản trị, tổ chức) với NLCT tổng thể của DN giày dép. Trên nền tảng này, nghiên cứu tiếp tục triển khai các kiểm định về sự khác biệt giữa các nhóm yếu tố trong mô hình cấu trúc SEM, được trình bày chi tiết tại Bảng 4.6:

Bảng 4.6. Thống kê mô tả các biến quan sát trong thang đo

Thang đo	Mã hoá	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Yếu tố đầu vào (DV)	DV1	3,82	1,388
	DV2	3,95	1,371
	DV3	3,94	1,531
	DV4	3,61	1,390
	DV5	3,99	1,403
Nhu cầu và thị trường (NC)	NC1	3,58	1,658
	NC2	3,75	1,410
	NC3	3,56	1,367
	NC4	3,70	1,385
	NC5	3,92	1,402
	NC6	3,85	1,453
Cung ứng và hỗ trợ ngành (CU)	CU1	3,76	1,367
	CU2	3,87	1,390
	CU3	3,93	1,349
	CU4	3,73	1,394
	CU5	3,67	1,802
	CU6	3,70	1,639
	CU7	4,02	1,439
	CL1	3,92	1,425

<b>Thang đo</b>	<b>Mã hoá</b>	<b>Giá trị trung bình</b>	<b>Độ lệch chuẩn</b>
Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành (CL)	CL2	4,02	1,426
	CL3	3,90	1,406
	CL4	3,67	1,675
	CL5	3,78	1,574
Chính phủ và các chính sách hỗ trợ (CP)	CP1	3,62	1,625
	CP2	3,86	1,437
	CP3	3,58	1,568
	CP4	3,60	1,845
	CP5	3,82	1,418
	CP6	3,64	1,374
Năng lực cạnh tranh của DN (NLCT)	NLCT1	3,99	1,356
	NLCT2	4,03	1,389
	NLCT3	3,73	1,620
	NLCT4	4,01	1,420
	NLCT5	3,81	1,429
	NLCT6	3,58	1,851
	NLCT7	3,93	1,370
	NLCT8	3,74	1,424
	NLCT9	3,81	1,352
	NLCT10	4,05	1,390
	NLCT11	4,01	1,378
	NLCT12	4,05	1,428
	NLCT13	3,89	1,633
	NLCT14	3,93	1,400
	NLCT15	3,76	1,431
	NLCT16	3,85	1,470
	NLCT17	3,74	1,409
	NLCT18	4,05	1,394
	NLCT19	3,80	1,623
	NLCT20	3,68	1,621
	NLCT21	3,92	1,379
	NLCT22	3,79	1,545
	NLCT23	3,74	1,561
	NLCT24	3,78	1,792
	NLCT25	4,02	1,432

*Ghi chú:* N=338; 1 = Hoàn toàn không ảnh hưởng; 5 = Ảnh hưởng rất nhiều

*Nguồn:* Kết quả xử lý từ phần mềm SPSS

Dựa theo kết quả tại Bảng 4.6, có thể rút ra một số nhận định sau:

- Tất cả các biến quan sát đều có số lượng quan sát hợp lệ là 338, với giá trị nhỏ nhất bằng 1 và lớn nhất bằng 5. Điều này cho thấy dữ liệu được thu thập đầy đủ và thống nhất theo thang đo Likert 5 mức độ.

- Giá trị trung bình của các biến dao động từ 3,56 đến 4,05, cho thấy các DN nhìn chung có xu hướng đánh giá ở mức khá tích cực đối với các nội dung trong mô hình nghiên cứu. Trong đó, một số biến có mức trung bình cao như NLCT10, NLCT12 và NLCT18 đạt 4,05; CL2 và CU7 đạt 4,02. Ngược lại, một số biến có mức trung bình thấp hơn như NC3 đạt 3,56, NC1 và CP3 cùng đạt 3,58, nhưng vẫn lớn hơn mức trung bình lý thuyết là 3.

- Độ lệch chuẩn của các biến nằm trong khoảng từ 1,349 đến 1,851, phản ánh mức độ phân tán của dữ liệu ở mức chấp nhận được. Một số biến có độ phân tán cao hơn như NLCT6, CP4 và CU5, cho thấy sự khác biệt nhất định trong đánh giá giữa các DN khảo sát. Nhìn chung, kết quả thống kê mô tả cho thấy bộ dữ liệu phù hợp để tiếp tục thực hiện các bước kiểm định độ tin cậy thang đo và phân tích nhân tố ở các phần tiếp theo.

Trên cơ sở kết quả thống kê mô tả mẫu khảo sát và thống kê mô tả các biến quan sát, cho thấy dữ liệu có độ tin cậy và mức độ phân tán phù hợp, đồng thời các biến quan sát phản ánh tương đối tốt các khái niệm nghiên cứu, bước tiếp theo của nghiên cứu tiến hành kiểm định độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha hệ số tương quan biến tổng hiệu chỉnh.

#### **4.3.2. Kiểm định thang đo (Cronbach's Alpha)**

Trên cơ sở kết quả thống kê mô tả và tính phù hợp của các biến quan sát, nghiên cứu tiến hành kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha và hệ số tương quan biến tổng hiệu chỉnh, nhằm đánh giá mức độ nhất quán nội tại giữa các biến quan sát trong cùng một thang đo, qua đó loại bỏ các biến không phù hợp trước khi thực hiện các phân tích sâu hơn. Nhằm đánh giá độ tin cậy và mức độ nhất quán nội tại của các thang đo, nghiên cứu sử dụng hệ số Cronbach's Alpha kết hợp với hệ số tương quan biến - tổng để xác định mức độ đóng góp của từng biến quan sát vào khái niệm đo lường, đồng thời phản ánh khả năng giải thích của các yếu tố đối với NLCT của doanh nghiệp. Việc kiểm định này góp phần đảm bảo tính phù hợp của hệ thống thang đo trong bối cảnh ngành giày dép Việt Nam. Kết quả kiểm định độ tin cậy được trình bày tại Bảng 4.7:

Bảng 4.7. Kết quả kiểm tra độ tin cậy Cronbach's Alpha

Thang đo	Mã hóa	Tương quan tổng nếu loại biến	Cronbach's Alpha nếu loại biến	Cronbach's Alpha
Yếu tố đầu vào (DV)	DV1	0,709	0,888	0,900
	DV2	0,720	0,885	
	DV3	0,746	0,881	
	DV4	0,816	0,864	
	DV5	0,775	0,873	
Nhu cầu và thị trường (NC)	NC1	0,809	0,898	0,918
	NC2	0,746	0,906	
	NC3	0,813	0,898	
	NC4	0,751	0,906	
	NC5	0,717	0,910	
	NC6	0,780	0,902	
Cung ứng và hỗ trợ (CU)	CU1	0,768	0,894	0,910
	CU2	0,771	0,893	
	CU3	0,746	0,896	
	CU4	0,719	0,898	
	CU5	0,656	0,909	
	CU6	0,764	0,893	
	CU7	0,732	0,897	
Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành (CL)	CL1	0,744	0,879	0,899
	CL2	0,737	0,880	
	CL3	0,736	0,881	
	CL4	0,759	0,877	
	CL5	0,786	0,869	
Yếu tố Chính phủ (CP)	CP1	0,799	0,904	0,922
	CP2	0,749	0,911	
	CP3	0,828	0,900	
	CP4	0,755	0,913	
	CP5	0,778	0,908	
	CP6	0,778	0,908	
Năng lực cạnh tranh của DN (NLCT)	NLCT1	0,769	0,978	0,978
	NLCT2	0,801	0,977	
	NLCT3	0,755	0,978	
	NLCT4	0,828	0,977	
	NLCT5	0,829	0,977	
	NLCT6	0,813	0,977	
	NLCT7	0,802	0,977	
	NLCT8	0,782	0,977	

Thang đo	Mã hóa	Tương quan tổng nếu loại biến	Cronbach's Alpha nếu loại biến	Cronbach's Alpha
	NLCT9	0,820	0,977	
	NLCT10	0,786	0,977	
	NLCT11	0,771	0,978	
	NLCT12	0,775	0,977	
	NLCT13	0,786	0,977	
	NLCT14	0,807	0,977	
	NLCT15	0,815	0,977	
	NLCT16	0,798	0,977	
	NLCT17	0,819	0,977	
	NLCT18	0,771	0,978	
	NLCT19	0,791	0,977	
	NLCT20	0,807	0,977	
	NLCT21	0,794	0,977	
	NLCT22	0,829	0,977	
	NLCT23	0,819	0,977	
	NLCT24	0,784	0,978	
	NLCT25	0,748	0,978	

*Nguồn: Kết quả xử lý từ phần mềm SPSS*

Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo trình bày tại Bảng 4.7 cho thấy toàn bộ các thang đo đều đạt hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn (0,7), các thang đo trong mô hình đều đạt độ tin cậy tốt. Bên cạnh đó, hệ số tương quan biến tổng hiệu chỉnh của toàn bộ các biến quan sát đều lớn hơn (0,3), với giá trị thấp nhất là 0,656 và cao nhất là 0,829. Theo Hair và cộng sự (2019), kết quả này cho thấy các biến quan sát đều có mức độ đóng góp phù hợp vào thang đo và không có biến nào cần loại bỏ [64]. Đặc biệt, nhiều thang đo đạt giá trị trên (0,9), phản ánh sự ổn định vượt trội và tính phù hợp của thang đo trong bối cảnh nghiên cứu. Hệ số Cronbach's Alpha dao động từ (0,899 đến 0,978), phản ánh mức độ nhất quán nội tại cao giữa các biến quan sát, hay nói cách khác kết quả đó chứng minh các thang đo đã được thiết kế hợp lý để đo lường các yếu tố cấu thành NLCT của DN giày dép Việt Nam. Kết quả này đồng thời củng cố nền tảng lý thuyết của mô hình nghiên cứu, tạo cơ sở vững chắc cho các bước phân tích nhân tố và mô hình SEM tiếp theo. Kết quả, cụ thể:

- Đối với nhóm yếu tố môi trường (ngoại sinh) trong thang đo như: Yếu tố đầu vào (DV) hệ số Cronbach's Alpha đạt (0,900), cho thấy mức độ tin cậy rất cao. Các biến quan sát DV1 - DV5 đều có hệ số tương quan tổng, đạt khoảng (0,709 - 0,816), phản ánh sự nhất quán nội tại mạnh mẽ và tính ổn định của thang đo; Nhu cầu và thị

trường (NC) hệ số Cronbach's Alpha đạt (0,918), cho thấy mức độ tin cậy cao. Các biến quan sát NC1 - NC6 đều có hệ số tương quan tổng, đạt khoảng (0,717 - 0,813), chứng minh sự đồng nhất trong đánh giá thị trường; Cung ứng và hỗ trợ (CU) hệ số Cronbach's Alpha đạt (0,910), mức độ tin cậy rất cao. Các biến quan sát CU1 - CU7 đều có hệ số tương quan tổng, đạt khoảng (0,656 - 0,771), phản ánh sự ổn định và khả năng đo lường tốt mối quan hệ hỗ trợ ngành; Chiến lược và cạnh tranh ngành (CL) hệ số Cronbach's Alpha đạt (0,899), mức độ tin cậy tốt. Các biến quan sát CL1 - CL5 đều có hệ số tương quan tổng, đạt khoảng (0,736 - 0,786), cho thấy thang đo ổn định và phản ánh rõ đặc điểm cạnh tranh ngành; đặc biệt là yếu tố Chính phủ (CP) hệ số Cronbach's Alpha đạt (0,922), mức độ tin cậy rất cao. Các biến quan sát CP1 - CP6, đạt khoảng (0,749 - 0,828), khẳng định vai trò mạnh mẽ của chính sách trong mô hình nghiên cứu.

Như vậy, mức độ ảnh hưởng của các yếu tố môi trường từ kết quả trên cho thấy các thang đo thuộc nhóm yếu tố môi trường đều đạt độ tin cậy rất cao, với hệ số Cronbach's Alpha dao động trong khoảng (0,899 - 0,922), cụ thể xếp theo mức độ ảnh hưởng: Yếu tố Chính phủ (CP): 0,922 (cao nhất); Nhu cầu và thị trường (NC): 0,918; Cung ứng và hỗ trợ (CU): 0,910; Yếu tố đầu vào (DV): 0,900; Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành (CL): 0,899. Đồng thời, hệ số tương quan biến - tổng của các biến quan sát đều lớn hơn (0,6), cho thấy các biến có mức độ đóng góp tốt vào từng khái niệm. Vì vậy, các yếu tố môi trường có độ tin cậy cao và tính nhất quán mạnh, phản ánh nhận thức khá đồng thuận của DN về vai trò của môi trường bên ngoài. Đặc biệt, yếu tố Chính phủ và Nhu cầu thị trường nổi bật hơn cả, hàm ý rằng trong bối cảnh ngành GDVN phụ thuộc lớn vào thị trường xuất khẩu và thể chế hội nhập, các chính sách vĩ mô, FTA và điều kiện thị trường đóng vai trò dẫn dắt NLCT của doanh nghiệp.

- Đối với nhóm yếu tố nội sinh: Thang đo NLCT đạt hệ số Cronbach's Alpha rất cao (0,978), với hệ số tương quan biến - tổng của các biến quan sát đều lớn hơn (0,74), cho thấy: Các biến quan sát có mức độ liên kết rất chặt chẽ; Thang đo có độ tin cậy rất cao, gần như tuyệt đối. Kết quả này khẳng định NLCT của DN GDVN là một cấu trúc đa chiều nhưng có tính hội tụ cao, phản ánh sự gắn kết chặt chẽ giữa các năng lực nội sinh như: sản phẩm, marketing và logistics, tài chính và công nghệ và nguồn nhân lực và quản trị, tổ chức. Tuy nhiên, mức Alpha rất cao cũng hàm ý rằng, các cấu thành NLCT có xu hướng đồng biến mạnh. Đồng thời, NLCT được hình thành như một hệ thống năng lực tổng hợp, thay vì các yếu tố tách biệt.

Như vậy, kết quả kiểm định cho thấy cả nhóm yếu tố môi trường và yếu tố nội sinh đều đạt độ tin cậy cao, trong đó các yếu tố môi trường đóng vai trò định hình và dẫn dắt, còn các yếu tố nội sinh thể hiện khả năng chuyển hóa nguồn lực thành NLCT của DN. Điều này là cơ sở quan trọng để tiếp tục kiểm định mối quan hệ giữa các yếu tố trong mô hình nghiên cứu thông qua EFA, CFA và SEM.

#### 4.3.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Trên cơ sở kết quả kiểm định độ tin cậy cho thấy các thang đo đều đạt yêu cầu và không có biến quan sát nào bị loại bỏ, nghiên cứu tiếp tục tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm đánh giá giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các biến quan sát. Phân tích EFA giúp xác định số lượng nhân tố đại diện, đồng thời kiểm tra mức độ phù hợp của dữ liệu thông qua các tiêu chí như hệ số KMO và Bartlett, giá trị Eigenvalue và tổng phương sai trích. Kết quả EFA sẽ là cơ sở quan trọng để khẳng định cấu trúc thang đo trước khi thực hiện phân tích yếu tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).

##### 4.3.3.1. Kiểm định KMO và Bartlett

Trước khi tiến hành rút trích nhân tố, nghiên cứu kiểm tra mức độ thích hợp của dữ liệu thông qua hệ số KMO và kiểm định Bartlett. Hai chỉ tiêu này giúp xác định liệu dữ liệu có đủ điều kiện để thực hiện phân tích nhân tố hay không.

Bảng 4.8. Kết quả kiểm định KMO và Bartlett

Chỉ tiêu	Giá trị
Hệ số KMO	0,956
Bartlett's Test - Approx. Chi-Square	15102,822
df	1431
Sig.	0,000

*Nguồn: Kết quả xử lý từ phần mềm SPSS*

Kết quả tại Bảng 4.8 cho thấy:

- Thứ nhất, hệ số KMO = 0,956 ( $> 0,9$ ) cho thấy mức độ phù hợp của dữ liệu ở mức rất tốt. Điều này chứng tỏ các biến quan sát có mối liên hệ chặt chẽ với nhau và dữ liệu hoàn toàn thích hợp để thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA).

- Thứ hai, kiểm định Bartlett's Test of Sphericity có giá trị Chi-Square = 15102,822 với Sig. = 0,000 ( $< 0,05$ ), cho thấy ma trận tương quan giữa các biến khác

biệt có ý nghĩa thống kê so với ma trận đơn vị. Nói cách khác, các biến quan sát có tương quan tuyến tính với nhau trong tổng thể và đủ điều kiện để tiến hành phân tích yếu tố.

Kết quả kiểm định KMO và Bartlett cho thấy dữ liệu nghiên cứu có mức độ phù hợp cao và đáp ứng đầy đủ các điều kiện cần thiết để tiến hành phân tích yếu tố khám phá (EFA). Theo Hair và cộng sự (2019), kết quả này khẳng định dữ liệu đủ điều kiện để tiếp tục thực hiện EFA [64]. Do đó, đây là cơ sở quan trọng để tiến hành đánh giá cấu trúc các yếu tố và rút trích các yếu tố đại diện cho mô hình nghiên cứu.

#### 4.3.3.2. Tổng phương sai trích

Sau khi kết quả kiểm định KMO và Bartlett khẳng định dữ liệu đủ điều kiện thực hiện phân tích nhân tố, nghiên cứu tiếp tục xem xét cấu trúc các yếu tố được trích thông qua giá trị Eigenvalue và tổng phương sai trích, nhằm đánh giá số lượng yếu tố phù hợp cũng như mức độ giải thích biến thiên của dữ liệu.

Bảng 4.9. Kết quả tổng phương sai trích

Total Variance Explained							
Yếu tố	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	20.946	38.789	38.789	20.603	38.154	38.154	19.954
2	3.876	7.178	45.967	3.534	6.544	44.698	8.922
3	3.571	6.613	52.579	3.232	5.986	50.683	7.184
4	3.412	6.318	58.897	3.062	5.670	56.354	7.695
5	2.988	5.534	64.431	2.647	4.901	61.255	6.138
6	2.540	4.704	69.136	2.191	4.057	65.312	7.038

*Nguồn: Kết quả xử lý từ phần mềm SPSS*

Kết quả tại Bảng 4.9 cho thấy có 6 nhân tố được rút trích với Eigenvalue nhỏ nhất bằng 2,540, lớn hơn 1. Đồng thời, tổng phương sai trích đạt 65,312%, lớn hơn 50%. Theo Nguyễn Đình Thọ (2011), mức phương sai trích này cho thấy 6 nhân tố được rút ra có khả năng giải thích khá tốt sự biến thiên của bộ dữ liệu, do đó thang đo đạt yêu cầu về mặt phân tích nhân tố khám phá [154].

#### 4.3.3.3. Ma trận xoay nhân tố

Tiếp theo, nghiên cứu xem xét ma trận xoay nhân tố để đánh giá mức độ hội tụ của các biến quan sát vào từng nhân tố cụ thể. Kết quả ma trận xoay giúp xác định các biến có tải nhân tố đủ lớn và phù hợp với cấu trúc lý thuyết đề xuất.

Bảng 4.10. Ma trận xoay nhân tố EFA

<b>Pattern Matrix<sup>a</sup></b>						
	Yếu tố					
	1	2	3	4	5	6
NLCT9	0,868					
NLCT22	0,861					
NLCT10	0,861					
NLCT17	0,849					
NLCT24	0,845					
NLCT6	0,840					
NLCT15	0,837					
NLCT12	0,833					
NLCT4	0,827					
NLCT23	0,825					
NLCT14	0,820					
NLCT16	0,818					
NLCT2	0,816					
NLCT18	0,798					
NLCT21	0,795					
NLCT20	0,786					
NLCT19	0,784					
NLCT7	0,772					
NLCT13	0,771					
NLCT5	0,762					
NLCT11	0,755					
NLCT1	0,746					
NLCT8	0,742					
NLCT25	0,736					
NLCT3	0,632					
CU1		0,817				
CU3		0,811				

Pattern Matrix <sup>a</sup>						
	Yếu tótor					
	1	2	3	4	5	6
CU2		0,809				
CU6		0,787				
CU7		0,775				
CU4		0,749				
CU5		0,651				
CP3			0,861			
CP1			0,852			
CP6			0,814			
CP5			0,812			
CP2			0,783			
CP4			0,779			
NC3				0,849		
NC1				0,846		
NC6				0,822		
NC2				0,796		
NC4				0,779		
NC5				0,738		
CL5					0,850	
CL1					0,820	
CL4					0,785	
CL3					0,784	
CL2					0,772	
DV4						0,858
DV5						0,818
DV3						0,782
DV2						0,770
DV1						0,765
Extraction Method: Principal Axis Yếu tótoring0,						
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization0,						
a0, Rotation converged in 6 iterations0,						

*Nguồn: Kết quả xử lý từ phần mềm SPSS*

Kết quả tại Bảng 4.10 cho thấy:

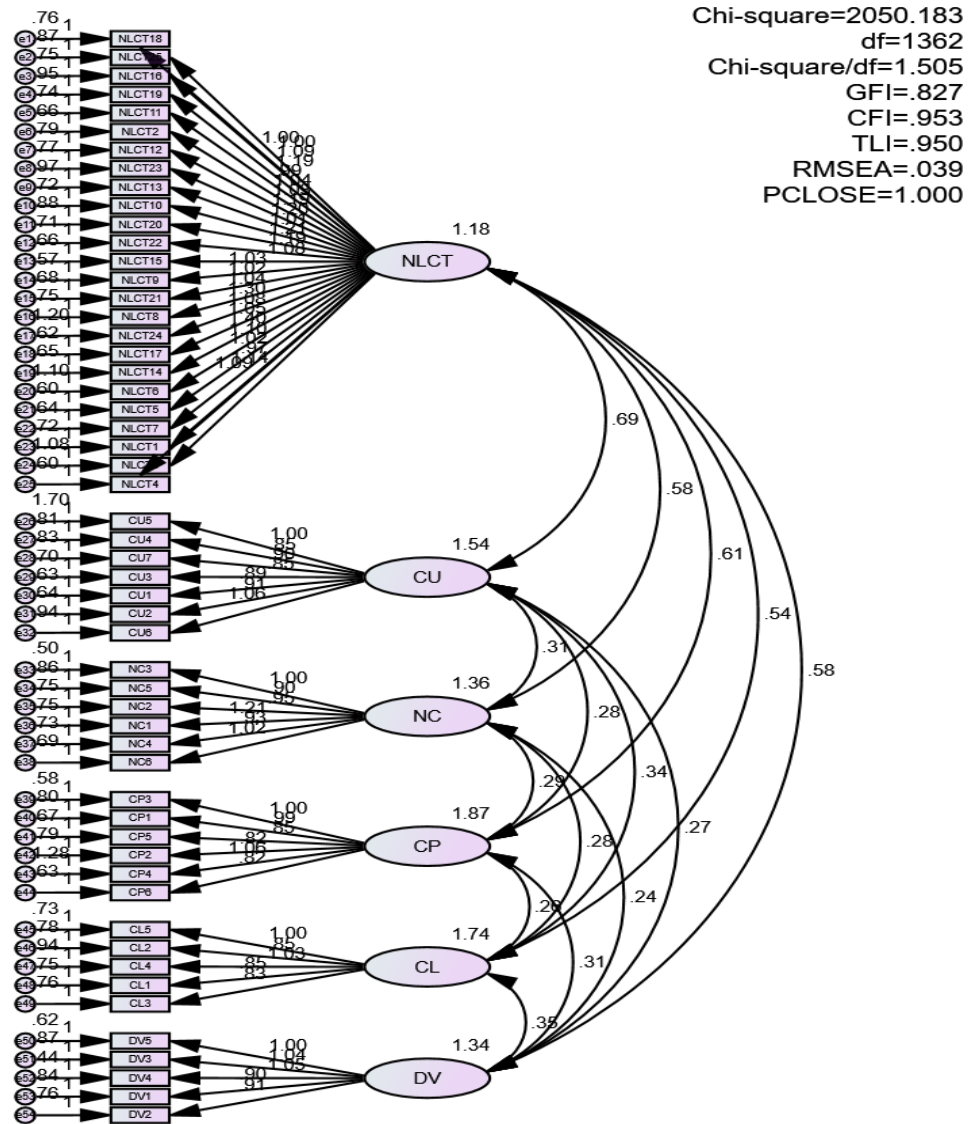
- Các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn (0,5), với giá trị thấp nhất là (0,632) và cao nhất là (0,868). Theo Hair và cộng sự (2019), các biến có hệ số tải nhân tố vượt ngưỡng 0,5 được xem là đạt yêu cầu về giá trị hội tụ, nghĩa là các biến quan sát có khả năng phản ánh tốt nhân tố mà chúng đại diện [64]. Đồng thời, các hệ số tải đều đạt mức khá cao, cho thấy mối liên hệ giữa biến quan sát và nhân tố trích được là tương đối chặt chẽ.

- Các biến quan sát được hội tụ rõ ràng thành 6 nhóm nhân tố riêng biệt, phù hợp với cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất. Cụ thể, nhóm biến (NLCT) đại diện cho yếu tố NLCT của doanh nghiệp; Nhóm biến (CU) phản ánh yếu tố cung ứng và hỗ trợ; Nhóm biến (CP) thuộc yếu tố Chính phủ; Nhóm biến (NC) đại diện cho nhu cầu và thị trường; Nhóm biến (CL) phản ánh chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành; và Nhóm biến (DV) thuộc yếu tố yếu tố đầu vào. Kết quả này cho thấy các biến không chỉ đảm bảo tính đại diện mà còn có sự phân biệt tương đối rõ ràng giữa các khái niệm nghiên cứu.

Trên cơ sở kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA), các thang đo đã được sàng lọc và xác lập cấu trúc các nhân tố phù hợp với dữ liệu nghiên cứu, đảm bảo giá trị hội tụ và giá trị phân biệt ở mức độ ban đầu. Tuy nhiên, EFA chỉ mang tính chất khám phá và chưa đủ cơ sở để khẳng định độ phù hợp của mô hình đo lường. Do đó, nghiên cứu tiếp tục thực hiện phân tích nhân tố khẳng định (CFA) nhằm kiểm định lại cấu trúc thang đo, đánh giá mức độ phù hợp của mô hình đo lường với dữ liệu thực nghiệm, đồng thời kiểm tra chặt chẽ các tiêu chí về độ tin cậy tổng hợp, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các biến tiềm ẩn. Kết quả CFA sẽ là nền tảng quan trọng để tiến hành kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).

#### ***4.3.4. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)***

Sau khi xác lập cấu trúc các thang đo thông qua phân tích nhân tố khám phá (EFA), nghiên cứu tiếp tục sử dụng phân tích nhân tố khẳng định (CFA) nhằm kiểm định mức độ phù hợp của mô hình đo lường với dữ liệu thực nghiệm. CFA cho phép đánh giá đồng thời độ phù hợp tổng thể của mô hình và chất lượng các thang đo thông qua các chỉ số như Chi-square/df, CFI, TLI và RMSEA. Theo Hair và cộng sự (2019), mô hình được xem là phù hợp khi  $\text{Chi-square/df} < 3$ ,  $\text{CFI}$  và  $\text{TLI} \geq 0,90$ , và  $\text{RMSEA} \leq 0,08$ . Bên cạnh đó, CFA còn được sử dụng để kiểm định độ tin cậy tổng hợp (CR), giá trị hội tụ (AVE) và giá trị phân biệt giữa các biến tiềm ẩn. Kết quả phân tích CFA được trình bày tại Hình 4.3:



Hình 4.3: Phân tích nhân tố khẳng định CFA

Nguồn: Kết quả xử lý từ phần mềm AMOS

Dựa vào kết quả CFA tại Hình 4.3, các chỉ số được thể hiện như sau:

Chi-square/df = 1,505

CFI (Comparative Fit Index) = 0,953

TLI (Tucker-Lewis Index) = 0,950

GFI (Goodness of Fit Index) = 0,827

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) = 0.039

Như vậy, các chỉ số này cho thấy mô hình có độ phù hợp tốt (CFI, TLI > 0.9; RMSEA < 0.05; Chi-square/df < 3);  $0,80 \leq (GFI = 0,827) < 0,90$  ở mức chấp nhận được trong nghiên cứu thực nghiệm.

#### 4.3.4.1. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình

Để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình CFA, nghiên cứu tập trung vào một số chỉ tiêu chính thường được sử dụng, bao gồm CMIN/df, GFI, TLI, CFI và RMSEA. Các chỉ số này phản ánh mức độ phù hợp giữa mô hình lý thuyết và dữ liệu thực tế, từ đó cho phép đưa ra kết luận về tính thích hợp của mô hình đo lường.

Bảng 4.11. Kết quả đánh giá độ phù hợp của mô hình CFA

Chỉ tiêu	Giá trị	Ngưỡng chấp nhận	Đánh giá
CMIN/df	1,505	< 3	Đạt yêu cầu
GFI	0,827	> 0,8	Đạt yêu cầu
TLI	0,950	> 0,9	Đạt yêu cầu
CFI	0,953	> 0,9	Đạt yêu cầu
RMSEA	0,039	< 0,08	Đạt yêu cầu

*Nguồn: Kết quả xử lý từ phần mềm AMOS*

Kết quả tại Bảng 4.11 cho thấy mô hình đo lường có mức độ phù hợp tốt với dữ liệu nghiên cứu. Cụ thể, chỉ số CMIN/df đạt (1,505), nhỏ hơn ngưỡng (3), cho thấy mức sai lệch giữa mô hình và dữ liệu là không lớn. Chỉ số GFI đạt (0,827), vượt ngưỡng (0,8), phản ánh mô hình có mức độ phù hợp chấp nhận được.

Bên cạnh đó, hai chỉ số TLI và CFI lần lượt đạt (0,950) và (0,953), đều lớn hơn (0,9). Theo Hair và cộng sự (2019), đây là dấu hiệu cho thấy mô hình đo lường có mức độ phù hợp tốt với dữ liệu thực tế. Đồng thời, chỉ số RMSEA đạt (0,039), thấp hơn (0,08), chứng tỏ sai số xấp xỉ của mô hình ở mức thấp và mô hình có chất lượng phù hợp tốt.

Tóm lại, kết quả trên khẳng định mô hình đo lường đạt độ phù hợp tốt với dữ liệu nghiên cứu. Hầu hết các chỉ số đánh giá đều đáp ứng hoặc vượt ngưỡng khuyến nghị, trong đó CMIN/df ở mức thấp, các chỉ số TLI và CFI đạt mức cao, cùng với RMSEA ở mức rất tốt cho thấy mô hình có độ phù hợp cao. Mặc dù GFI chưa đạt ngưỡng lý tưởng nhưng vẫn nằm trong khoảng chấp nhận được, không ảnh hưởng đáng kể đến chất lượng chung của mô hình. Do đó, có thể kết luận mô hình CFA đảm bảo độ tin cậy và giá trị đo lường, đủ điều kiện để tiếp tục thực hiện các phân tích kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).

#### 4.3.4.2. Đánh giá giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo

Sau khi xác nhận mô hình đo lường đạt độ phù hợp tổng thể, nghiên cứu tiếp tục đánh giá giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các thang đo. Theo Hair và cộng sự (2019), giá trị hội tụ được đảm bảo khi hệ số tin cậy tổng hợp CR lớn hơn 0,7 và phương sai trích trung bình AVE lớn hơn 0,5. Bên cạnh đó, theo Fornell và Larcker (1981), giá trị phân biệt được xác lập khi căn bậc hai của AVE của từng khái niệm lớn hơn hệ số tương quan giữa khái niệm đó với các khái niệm còn lại trong mô hình.

Bảng 4.12. Kết quả đánh giá giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo

Thang đo	CR	AVE	MSV	MaxR (H)	NLCT	CU	NC	CP	CL	DV
NLCT	0,979	0,649	0,262	0,979	0,805					
CU	0,915	0,606	0,262	0,918	0,511***	0,779				
NC	0,919	0,655	0,208	0,923	0,456***	0,216***	0,810			
CP	0,925	0,672	0,168	0,927	0,410***	0,163**	0,183**	0,820		
CL	0,901	0,644	0,142	0,902	0,377***	0,205**	0,183**	0,143*	0,803	
DV	0,901	0,647	0,216	0,909	0,465***	0,191**	0,181**	0,198**	0,228***	0,804

Nguồn: Kết quả xử lý từ phần mềm AMOS

Dựa trên Bảng 4.12, cho thấy kết quả đánh giá giá trị hội tụ và giá trị phân biệt, có thể phân tích và kết luận như sau:

- Đánh giá giá trị hội tụ: Kết quả cho thấy tất cả các thang đo đều đạt yêu cầu về giá trị hội tụ: Hệ số CR (Cạnh tranhosite Reliability) dao động từ 0,901 đến 0,979 ( $> 0,7$ ), chứng tỏ các thang đo có độ tin cậy cao; Giá trị AVE (Average Variance Extracted) nằm trong khoảng 0,606 đến 0,672 ( $> 0,5$ ), cho thấy các biến quan sát giải thích tốt phương sai của biến tiềm ẩn; MaxR(H) của các thang đo đều lớn hơn (0,7), củng cố thêm độ tin cậy của các cấu trúc đo lường. Như vậy, các thang đo trong mô hình đều đạt tiêu chuẩn về độ tin cậy và giá trị hội tụ, phản ánh tốt các khái niệm nghiên cứu.

- Đánh giá giá trị phân biệt: Giá trị phân biệt được kiểm định thông qua so sánh giữa AVE và MSV: Tất cả các thang đo đều có  $AVE > MSV$ , cho thấy mỗi khái

niệm đo lường có mức độ giải thích biến quan sát của riêng mình cao hơn so với sự chia sẻ phương sai với các khái niệm khác. Đồng thời, căn bậc hai của AVE (thể hiện trên đường chéo chính, từ 0,779 đến 0,820) đều lớn hơn hệ số tương quan giữa các biến tiềm ẩn, khẳng định các thang đo có sự phân biệt rõ ràng. Điều này cho thấy các khái niệm như NLCT, CU, NC, CP, CL và DV không bị trùng lặp và có tính độc lập tương đối trong mô hình.

- Môi quan hệ giữa các biến: Các hệ số tương quan giữa các biến tiềm ẩn đều có ý nghĩa thống kê (\*\*\*) , trong đó: NLCT có mối liên hệ tương đối mạnh với CU (0,511), DV (0,465) và NC (0,456). Trong khi mối liên hệ với CL (0,377) và CP (0,410) ở mức trung bình. Điều này gợi ý rằng các yếu tố môi trường đều có ảnh hưởng đến NLCT, nhưng mức độ tác động có sự khác biệt giữa các nhóm yếu tố.

Tóm lại, kết quả phân tích cho thấy các thang đo trong mô hình nghiên cứu đều đạt yêu cầu về độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Các biến tiềm ẩn được đo lường rõ ràng và có sự phân tách hợp lý, qua đó đảm bảo tính hợp lệ của mô hình đo lường và tạo cơ sở vững chắc để tiếp tục kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) trong bước tiếp theo.

Trên cơ sở kết quả phân tích CFA cho thấy mô hình đo lường đạt độ phù hợp tốt, các thang đo đảm bảo độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt, nghiên cứu tiếp tục chuyển sang kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Phân tích SEM được sử dụng nhằm đánh giá mức độ tác động của các yếu tố độc lập đến NLCT của doanh nghiệp, đồng thời kiểm định các giả thuyết nghiên cứu đã đề xuất. Kết quả SEM không chỉ cho phép xác định hướng và cường độ ảnh hưởng giữa các biến tiềm ẩn mà còn cung cấp bằng chứng thực nghiệm để khẳng định tính phù hợp của mô hình lý thuyết trong bối cảnh ngành giày dép Việt Nam.

#### ***4.3.5. Kiểm định mô hình cấu trúc SEM***

Sau khi mô hình đo lường được kiểm định thông qua CFA và đáp ứng các tiêu chí về độ phù hợp, nghiên cứu tiếp tục sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định các mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn. SEM cho phép đánh giá đồng thời mức độ phù hợp tổng thể của mô hình cấu trúc và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu thông qua các chỉ số như Chi-square/df, CFI, TLI và RMSEA. Theo Hair và cộng sự (2019), mô hình SEM được xem là phù hợp khi các chỉ số này đạt ngưỡng chấp nhận tương tự như trong CFA.

Bên cạnh đó, các hệ số đường dẫn chuẩn hóa ( $\beta$ ) được sử dụng để đo lường mức độ và chiều hướng tác động của các biến độc lập đến biến phụ thuộc là NLCT của doanh nghiệp. Giá trị  $\beta$  dương cho thấy tác động cùng chiều, trong khi giá trị  $\beta$  âm phản ánh tác động ngược chiều; đồng thời, mức ý nghĩa thống kê (p-value) được sử dụng để xác định mức độ tin cậy của các mối quan hệ. Giá trị tuyệt đối của  $\beta$  càng lớn cho thấy mức độ ảnh hưởng càng mạnh, qua đó cho phép xác định vai trò tương đối của từng yếu tố trong việc hình thành NLCT của DN giày dép Việt Nam. Kết quả kiểm định mô hình SEM và các giả thuyết nghiên cứu được trình bày tại Bảng 4.13 và Hình 4.4.

#### 4.3.5.1. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình

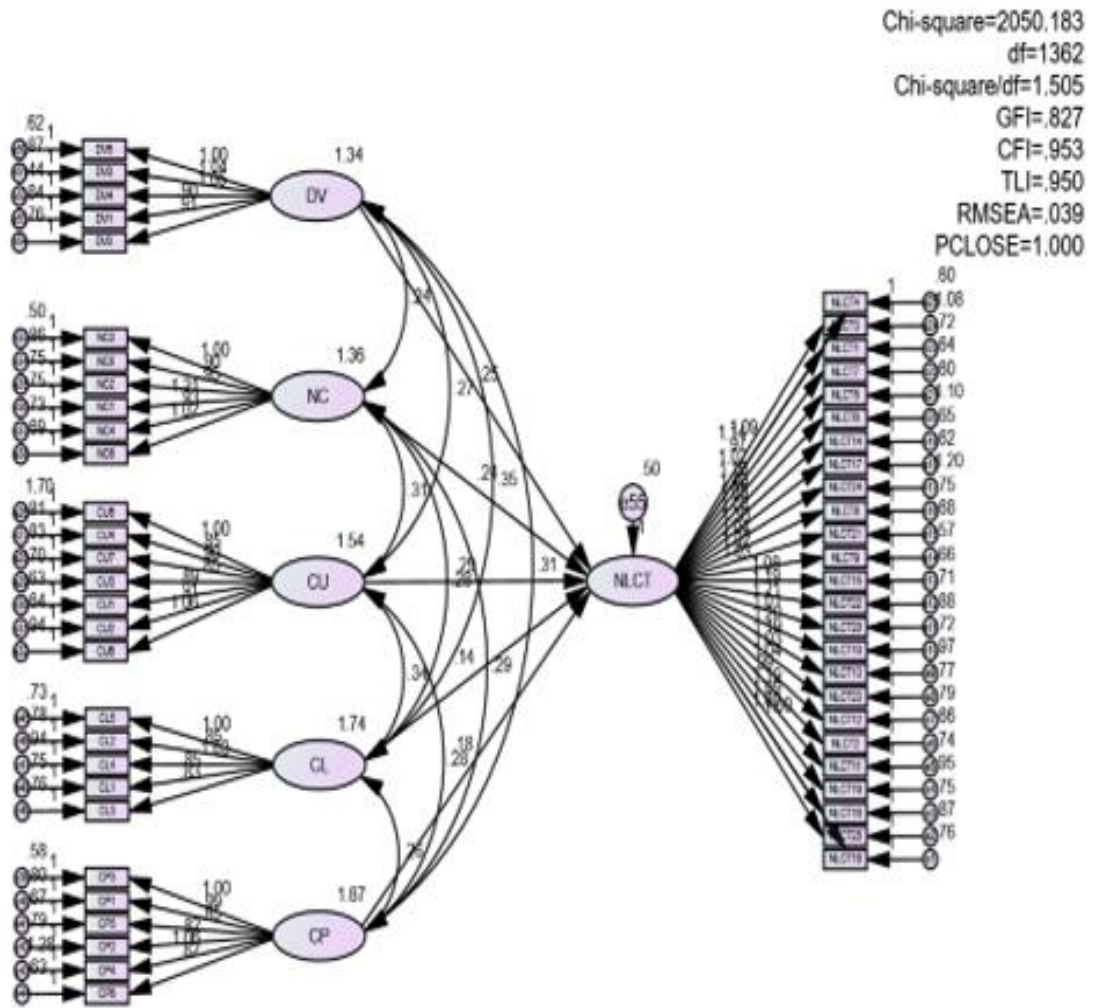
Tương tự như mô hình CFA, độ phù hợp của mô hình SEM được xem xét thông qua một số chỉ tiêu chính như CMIN/df, GFI, TLI, CFI và RMSEA. Các chỉ số này cho phép đánh giá mức độ phù hợp tổng thể giữa mô hình lý thuyết và dữ liệu khảo sát.

Bảng 4.13. Kết quả đánh giá độ phù hợp của mô hình SEM

Chỉ tiêu	Giá trị	Ngưỡng chấp nhận	Đánh giá
CMIN/df	1,505	< 3	Đạt yêu cầu
GFI	0,827	> 0,8	Đạt yêu cầu
TLI	0,950	> 0,9	Đạt yêu cầu
CFI	0,953	> 0,9	Đạt yêu cầu
RMSEA	0,039	< 0,08	Đạt yêu cầu

*Nguồn: Kết quả xử lý từ phần mềm AMOS*

Kết quả tại Bảng 4.13 cho thấy mô hình SEM có mức độ phù hợp tốt với dữ liệu nghiên cứu. Cụ thể, chỉ số CMIN/df đạt 1,505 nhỏ hơn (3), GFI đạt 0,827 lớn hơn (0,8), TLI và CFI lần lượt đạt (0,950) và (0,953) đều lớn hơn (0,9), trong khi RMSEA đạt (0,039) nhỏ hơn (0,08). Theo Hair và cộng sự (2019), các chỉ tiêu này đều nằm trong ngưỡng chấp nhận, cho thấy mô hình cấu trúc được đề xuất phù hợp với dữ liệu khảo sát và có thể tiếp tục sử dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu [64].



Hình 4.4: Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

*Nguồn: Kết quả xử lý từ phần mềm AMOS*

Dựa trên kết quả mô hình SEM trong hình 4.4, có thể nhận thấy như sau:

- Đánh giá độ phù hợp của mô hình SEM: Các chỉ số độ phù hợp của mô hình đều đạt ngưỡng chấp nhận:

$\text{Chi-square/df} = 1,505 (< 3) \rightarrow$  mô hình phù hợp tốt

$\text{CFI} = 0,953; \text{TLI} = 0,950 (> 0,9) \rightarrow$  mức độ phù hợp cao

$\text{RMSEA} = 0,039 (< 0,05) \rightarrow$  sai số thấp, mô hình rất tốt

$\text{GFI} = 0,827 (> 0,8) \rightarrow$  mức phù hợp chấp nhận được

Do đó, mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) có độ phù hợp tốt với dữ liệu thực nghiệm, đủ điều kiện để phân tích các mối quan hệ giữa các biến.

- Đánh giá mức độ tác động (hệ số  $\beta$ ): Tất cả các yếu tố môi trường đều có tác động cùng chiều (+) đến NLCT của DN gãy dép, với mức độ khác nhau.

Kết quả này cho thấy: Yếu tố cung ứng và hỗ trợ ngành, Yếu tố Đầu vào là hai yếu tố có vai trò quan trọng; Nhu cầu và thị trường và Chính phủ có tác động hỗ trợ; Yếu tố chiến lược cạnh tranh ngành có ảnh hưởng nhưng không phải yếu tố quyết định.

- Môi quan hệ giữa các yếu tố: Các biến độc lập có mối tương quan với nhau (0,2 - 0,6), phản ánh: Các yếu tố môi trường không tồn tại độc lập; Có sự tương tác hệ thống đúng với mô hình “Kim cương” của Porter (1990)

***Điều trên sẽ khẳng định NLCT là kết quả của tổng hợp nhiều yếu tố và không có yếu tố đơn lẻ nào quyết định hoàn toàn.***

Kết quả SEM cho thấy các yếu tố môi trường đều tác động tích cực đến NLCT của DN GD, trong đó yếu tố thị trường và hệ sinh thái ngành giữ vai trò trọng yếu hơn. Điều này khẳng định NLCT không chỉ phụ thuộc vào nội lực mà còn chịu ảnh hưởng mạnh từ môi trường ngành và thể chế, phù hợp với mô hình nghiên cứu đề xuất.

#### *4.3.5.2. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu*

Sau khi mô hình SEM được xác nhận đạt độ phù hợp tốt với dữ liệu khảo sát, nghiên cứu tiến hành kiểm định các giả thuyết nghiên cứu thông qua các chỉ tiêu gồm hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa, hệ số hồi quy chuẩn hóa ( $\beta$ ), giá trị C.R. và mức ý nghĩa thống kê (p-value). Trên cơ sở đó, các mối quan hệ trong mô hình được phân tích nhằm xác định chiều hướng, mức độ tác động cũng như ý nghĩa thống kê của từng yếu tố đến NLCT của DN GDVN. Kết quả kiểm định các giả thuyết được tổng hợp và trình bày tại Bảng 4.14:

Bảng 4.14. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

<b>Giả thuyết</b>	<b>Mối quan hệ</b>	<b>Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa</b>	<b>Hệ số hồi quy chuẩn hóa</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>	<b>Kết luận</b>
H1	DV → NLCT	0,254	0,270	6,030	***	Chấp nhận
H2	NC → NLCT	0,244	0,263	5,997	***	Chấp nhận
H3	CU → NLCT	0,290	0,331	6,883	***	Chấp nhận
H4	CL → NLCT	0,137	0,167	3,868	***	Chấp nhận
H5	CP → NLCT	0,183	0,230	5,395	***	Chấp nhận

*Nguồn: Kết quả xử lý từ phần mềm AMOS*

Kết quả tại Bảng 4.14 cho thấy cả 5 giả thuyết nghiên cứu đều có ý nghĩa thống kê ở mức 1%, do tất cả các giá trị p đều nhỏ hơn 0,001. Đồng thời, các hệ số hồi quy

chuẩn hóa đều mang dấu dương, cho thấy các nhân tố trong mô hình đều tác động cùng chiều đến NLCT của DN GDVN. Như vậy, toàn bộ các giả thuyết H1, H2, H3, H4 và H5 đều được chấp nhận.

Cụ thể, cung ứng và điều kiện hỗ trợ là nhân tố có tác động mạnh nhất đến NLCT với hệ số hồi quy chuẩn hóa đạt (0,331). Kết quả này cho thấy khi các điều kiện về Cung ứng và hỗ trợ ngành liên quan được cải thiện thì NLCT của DN sẽ gia tăng rõ rệt. Tiếp theo là yếu tố Đầu vào với hệ số tác động chuẩn hóa đạt (0,270), Nhu cầu và thị trường với hệ số đạt (0,263). Điều này cho thấy cả điều kiện đầu vào và đặc điểm thị trường đều có vai trò quan trọng trong việc nâng cao NLCT của DN GD.

Bên cạnh đó, yếu tố Chính phủ cũng có tác động tích cực đến NLCT với hệ số hồi quy chuẩn hóa đạt (0,230). Kết quả này phản ánh vai trò hỗ trợ của chính sách, cơ chế quản lý, môi trường thể chế và định hướng điều hành đối với hoạt động của DN trong ngành giày dép. Trong khi đó, Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành có mức tác động thấp nhất với hệ số hồi quy chuẩn hóa đạt (0,167), tuy nhiên vẫn có ý nghĩa thống kê và vẫn là nhân tố góp phần cải thiện NLCT của doanh nghiệp.

Từ kết quả ước lượng của mô hình SEM, phương trình hồi quy chưa chuẩn hóa được xác định như sau:

$$\text{NLCT} = 0,254\text{DV} + 0,244\text{NC} + 0,290\text{CU} + 0,137\text{CL} + 0,183\text{CP}$$

Trong đó, (NLCT) là NLCT của DN giày dép Việt Nam; (DV) là yếu tố Đầu vào; (NC) là nhu cầu và thị trường; (CU) là cung ứng và điều kiện hỗ trợ; (CL) là chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành; (CP) là Chính phủ.

Theo hệ số hồi quy chuẩn hóa, phương trình hồi quy chuẩn hóa của mô hình được viết như sau:

$$\text{NLCT} = 0,270\text{DV} + 0,263\text{NC} + 0,331\text{CU} + 0,167\text{CL} + 0,230\text{CP}$$

Phương trình hồi quy chuẩn hóa cho thấy tất cả các biến độc lập đều tác động cùng chiều đến NLCT của DN giày dép Việt Nam. Trong đó, biến cung ứng và điều kiện hỗ trợ có hệ số tác động lớn nhất là (0,331), cho thấy đây là nhân tố ảnh hưởng mạnh nhất đến NLCT. Tiếp theo là yếu tố đầu vào với hệ số (0,270), nhu cầu và thị trường với hệ số (0,263), Chính phủ với hệ số (0,230), và cuối cùng là chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành với hệ số (0,167). Kết quả này một lần nữa khẳng định toàn bộ các giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận và các nhân tố trong mô hình đều có ý nghĩa trong việc giải thích sự biến động của NLCT.

Nhìn chung, kết quả phân tích SEM cho thấy mô hình nghiên cứu có khả năng giải thích tốt các mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc. Trong đó, yếu tố cung ứng và điều kiện hỗ trợ giữ vai trò nổi bật nhất, tiếp đến là yếu tố đầu vào, nhu cầu thị trường, Chính phủ và cuối cùng là chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành. Kết quả này là cơ sở để nghiên cứu tiếp tục thảo luận sâu hơn về ý nghĩa của từng giả thuyết trong các phần tiếp theo.

#### 4.3.5.3. Đánh giá hệ số $R^2$ của mô hình

Sau khi kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, nghiên cứu tiếp tục xem xét hệ số xác định  $R^2$  nhằm đánh giá mức độ giải thích của các biến độc lập đối với biến phụ thuộc trong mô hình. Theo Hair và cộng sự (2019), hệ số  $R^2$  phản ánh tỷ lệ biến thiên của biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến độc lập đưa vào mô hình [64]. Giá trị  $R^2$  càng cao thì khả năng giải thích của mô hình càng tốt.

Bảng 4.15. Kết quả đánh giá hệ số  $R^2$  của mô hình

<b>Biến phụ thuộc</b>	<b><math>R^2</math></b>
NLCT	0,572

*Nguồn: Kết quả xử lý từ phần mềm AMOS*

Tại Bảng 4.15 được trình bày kết quả đánh giá hệ số xác định ( $R^2$ ) của mô hình nghiên cứu. Theo đó, giá trị  $R^2$  của biến phụ thuộc NLCT đạt (0,572), cho thấy 57,2% sự biến thiên của NLCT của DN GDVN được giải thích bởi các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu, bao gồm: yếu tố đầu vào, nhu cầu và thị trường, cung ứng và điều kiện hỗ trợ, chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành, và vai trò của Chính phủ. Phần còn lại 42,8% được giải thích bởi các yếu tố ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên.

Kết quả này đồng thời cho thấy cả 5 giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận, với các yếu tố đều có tác động cùng chiều đến NLCT của doanh nghiệp. Trong đó, yếu tố cung ứng và điều kiện hỗ trợ có mức độ ảnh hưởng mạnh nhất, phản ánh vai trò nổi bật của hệ sinh thái ngành trong việc nâng cao NLCT.

Tóm lại, giá trị  $R^2$  đạt mức như trên cho thấy mô hình nghiên cứu có khả năng giải thích tốt đối với biến phụ thuộc NLCT. Điều này khẳng định các yếu tố được lựa chọn trong mô hình không chỉ có ý nghĩa thống kê mà còn có giá trị thực tiễn trong việc lý giải sự biến động về NLCT của DN GDVN trong bối cảnh hiện nay.

#### 4.3.6. *Đánh giá chung kết quả phân tích*

Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát từ 338 DN GDVN thông qua các bước kiểm định Cronbach's Alpha, EFA, CFA và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) cho thấy mô hình nghiên cứu có độ phù hợp tốt với dữ liệu thực nghiệm. Các thang đo đều đạt độ tin cậy, đảm bảo giá trị hội tụ và giá trị phân biệt, đồng thời dữ liệu phù hợp để phân tích nhân tố và kiểm định mô hình.

Kết quả SEM khẳng định cả 5 giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận với mức ý nghĩa thống kê cao ( $p < 0,01$ ), cho thấy các yếu tố đầu vào, nhu cầu và thị trường, cung ứng và hỗ trợ ngành, chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành, và vai trò của Chính phủ đều có tác động cùng chiều đến NLCT của DN giày dép Việt Nam. Trong đó, yếu tố cung ứng và hỗ trợ ngành có mức ảnh hưởng mạnh nhất, phản ánh vai trò then chốt của hệ sinh thái ngành trong việc nâng cao NLCT. Hệ số xác định ( $R^2 = 0,572$ ) cho thấy mô hình có khả năng giải thích khá tốt sự biến thiên của NLCT.

Trên cơ sở kết quả phân tích dữ liệu khảo sát từ 338 DN GDVN thông qua các bước kiểm định Cronbach's Alpha, EFA, CFA và mô hình SEM, kết hợp với ý kiến phỏng vấn của 20 chuyên gia trong ngành, luận án rút ra một số kết luận chủ yếu sau:

##### 4.3.6.1. *Cung ứng và hỗ trợ đối với DN giày dép Việt Nam*

Yếu tố **Cung ứng và hỗ trợ** có hệ số tác động ( $\beta_3 = 0,331$ ), là yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến NLCT của DN giày dép Việt Nam, qua đó khẳng định vai trò then chốt của hệ sinh thái ngành, bao gồm công nghiệp hỗ trợ, logistics và liên kết chuỗi cung ứng. Tuy nhiên, theo Bộ Công Thương (2021), công nghiệp hỗ trợ của ngành còn hạn chế, khi khoảng 80% nguyên phụ liệu vẫn phải nhập khẩu, cho thấy hệ thống cung ứng trong nước chưa đáp ứng được yêu cầu về quy mô, chất lượng và chi phí [21]. Bên cạnh đó, việc thiếu các trung tâm nguyên liệu, khu công nghiệp chuyên ngành và cơ sở nghiên cứu và phát triển làm hạn chế khả năng đổi mới công nghệ, nâng cao chất lượng sản phẩm và rút ngắn thời gian đưa sản phẩm ra thị trường. Ngoài ra, các dịch vụ logistics, kho bãi và kiểm định chất lượng chưa đạt chuẩn quốc tế cũng làm gia tăng chi phí và thời gian trong quá trình vận chuyển, thông quan. Kết quả phỏng vấn 20 chuyên gia cũng cho thấy hệ thống công nghiệp hỗ trợ phát triển chậm, thiếu liên kết giữa DN trong nước và khu vực FDI, trong khi các dịch vụ hỗ trợ như logistics, tư vấn tiêu chuẩn và chuyển giao công nghệ chưa đáp ứng yêu cầu nâng cao NLCT của DN nội địa.

Vì vậy, có thể khẳng định kết quả của SEM là phù hợp với nhận định chuyên gia khi cho rằng hạn chế lớn của ngành GDVN là công nghiệp hỗ trợ còn yếu, tỷ lệ nội địa hóa thấp, làm giảm khả năng chủ động và gia tăng giá trị trong chuỗi cung ứng toàn cầu.

#### 4.3.6.2. Điều kiện và các yếu tố đầu vào cho DN GDVN

Yếu tố **Đầu vào** có hệ số tác động ( $\beta_1 = 0,270$ ), cho thấy ảnh hưởng tích cực ở mức khá đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, phản ánh vai trò của chi phí lao động, nguyên vật liệu và điều kiện sản xuất. Tuy nhiên, mức tác động này chưa phải là lớn nhất, hàm ý lợi thế chi phí truyền thống đang dần suy giảm. Theo Bộ Công Thương (2020, 2023), khoảng 80% nguyên phụ liệu của ngành vẫn phải nhập khẩu; trong giai đoạn 2016-2025, các DN GDVN phụ thuộc đáng kể vào nguồn cung từ Trung Quốc, Hàn Quốc và Đài Loan. Mặc dù tỷ lệ nội địa hóa có cải thiện, đến năm 2023 mới đạt khoảng 55 - 60%, chưa đáp ứng yêu cầu về tính chủ động và tối ưu chi phí đầu vào. Bên cạnh đó, chi phí đầu vào chịu tác động mạnh từ biến động giá nguyên liệu và chi phí vận chuyển toàn cầu, đặc biệt sau đại dịch COVID-19 và các xung đột địa chính trị; riêng năm 2022, giá nguyên vật liệu tăng từ 10–25% đã làm gia tăng đáng kể chi phí sản xuất, ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng cạnh tranh về giá [15] và [18]. Kết quả phỏng vấn 20 chuyên gia cũng cho thấy điều kiện đầu vào của DN còn nhiều hạn chế, nổi bật là sự phụ thuộc vào nguyên phụ liệu nhập khẩu, biến động chi phí và thiếu ổn định về chất lượng, qua đó làm cho lợi thế chi phí hiện có thiếu tính bền vững.

Như vậy, nhận định của chuyên gia và kết quả của SEM đều cho rằng DN GDVN vẫn còn lợi thế về chi phí nhưng thiếu tính bền vững do phụ thuộc vào nguyên phụ liệu nhập khẩu và biến động chi phí đầu vào.

#### 4.3.6.3. Nhu cầu và thị trường DN GDVN

Yếu tố **nhu cầu và thị trường** có hệ số tác động ( $\beta_2 = 0,263$ ), cho thấy ảnh hưởng tích cực và tương đối mạnh đến NLCT của doanh nghiệp, phản ánh vai trò của quy mô thị trường, yêu cầu khách hàng và xu hướng tiêu dùng trong việc thúc đẩy nâng cao chất lượng và đổi mới sản phẩm. Đặc biệt, xu hướng tiêu dùng xanh, bền vững và yêu cầu truy xuất nguồn gốc ngày càng gia tăng đã tạo áp lực buộc DN phải cải tiến cả sản phẩm và quy trình sản xuất [180]. Theo Bộ Công Thương (2025), thị trường xuất khẩu giày dép diễn biến phức tạp, trong đó Mỹ và EU vẫn là hai thị trường chủ lực, chiếm lần lượt 35,9% và 24,7% tổng kim ngạch xuất khẩu năm 2024,

song nhu cầu đang chuyển dịch mạnh sang các sản phẩm thân thiện môi trường và có nguồn gốc rõ ràng [20]. Bên cạnh đó, các hiệp định thương mại tự do thế hệ mới như EVFTA, CPTPP và RCEP mở ra cơ hội lớn khi nhiều dòng thuế được cắt giảm về 0%, giúp DN mở rộng thị trường và gia tăng thị phần. Tuy nhiên, theo VCCI(2019), để tận dụng các ưu đãi này, DN phải đáp ứng các yêu cầu khắt khe về quy tắc xuất xứ và tiêu chuẩn quản lý chất lượng quốc tế như ISO 9001, ISO 14001 [169]. Đồng thời, các tiêu chuẩn về lao động, môi trường và trách nhiệm xã hội ngày càng nghiêm ngặt, bao gồm truy xuất nguồn gốc nguyên liệu, kiểm soát phát thải và tuân thủ các quy định về lao động.

Kết quả phỏng vấn 20 chuyên gia cũng cho thấy nhu cầu thị trường quốc tế đối với sản phẩm GDVN vẫn duy trì ở mức cao, nhưng đang chuyển dịch sang các phân khúc yêu cầu cao về chất lượng, tính bền vững và trách nhiệm xã hội. Do đó, những DN không kịp thích ứng với xu hướng này sẽ gặp khó khăn trong việc duy trì thị phần và đơn hàng. Nhìn chung, giai đoạn 2016 - 2025 cho thấy ngành GDVN vẫn giữ vai trò xuất khẩu chủ lực, song đang đối mặt với nhiều thách thức từ cạnh tranh toàn cầu, yêu cầu FTA và tiêu chuẩn ESG ngày càng cao. Điều này đòi hỏi DN phải chuyển đổi theo hướng bền vững, chủ động nguồn lực đầu vào và nâng cấp toàn diện năng lực sản xuất, quản trị và thương hiệu nhằm duy trì và nâng cao NLCT trong dài hạn.

Như vậy, cả ý kiến chuyên gia và kết quả phân tích SEM đều cho thấy DN GDVN phụ thuộc lớn vào các thị trường xuất khẩu chủ lực như Hoa Kỳ và EU, do đó khả năng thích ứng với yêu cầu và biến động của thị trường quốc tế giữ vai trò quyết định đối với NLCT của DN này.

#### 4.3.6.4. Chính phủ tác động tới DN GDVN

Kết quả phân tích yếu tố **Chính phủ (CP)** có hệ số tác động ( $\beta_5 = 0,230$ ), qua đó khẳng định vai trò quan trọng của môi trường thể chế và chính sách trong việc định hướng NLCT của doanh nghiệp. Ngành gGD phụ thuộc lớn vào xuất khẩu, các chính sách thương mại, thu hút đầu tư nước ngoài và việc thực thi các hiệp định thương mại tự do (FTA) giữ vai trò then chốt trong mở rộng thị trường và nâng cao NLCT. Đồng thời, các yêu cầu ngày càng khắt khe về tiêu chuẩn kỹ thuật, môi trường và lao động từ các thị trường nhập khẩu lớn cũng đặt ra nhu cầu hỗ trợ kịp thời từ phía Chính phủ nhằm giúp DN nâng cao năng lực tuân thủ và duy trì vị thế trong chuỗi giá trị toàn cầu. Chính phủ đã triển khai nhiều chính sách hỗ trợ phát triển ngành, từ thương mại, đầu tư đến phát triển công nghiệp hỗ trợ và cải cách hành chính. Tuy nhiên, hiệu quả thực thi vẫn còn những hạn chế nhất định. Trước hết, theo

Bộ Công Thương (2025), cho thấy các chính sách ưu đãi thu hút FDI đã góp phần mở rộng quy mô ngành, song cũng dẫn đến sự phụ thuộc lớn vào khu vực này, khi DN FDI chiếm khoảng 72% kim ngạch xuất khẩu giày dép năm 2024, qua đó làm gia tăng khoảng cách về năng lực giữa DN nội địa và DN FDI [20]. Thứ hai, theo Lefaso (2025), công nghiệp hỗ trợ phát triển chưa tương xứng, với tỷ lệ nội địa hóa nguyên phụ liệu chỉ khoảng 40-45% [105], khiến DN phụ thuộc vào nhập khẩu và dễ bị tác động bởi biến động chi phí cũng như đứt gãy chuỗi cung ứng. Mặc dù đã có các chính sách thúc đẩy phát triển công nghiệp hỗ trợ, việc triển khai còn chậm và thiếu tính liên kết. Thứ ba, theo VCCI (2022), thủ tục hành chính và chính sách xuất nhập khẩu vẫn còn phức tạp, gây khó khăn cho doanh nghiệp, đặc biệt là DN vừa và nhỏ trong việc tiếp cận các chương trình hỗ trợ, nguồn vốn ưu đãi và tiêu chuẩn quốc tế [170].

Kết quả phỏng vấn 20 chuyên gia cũng cho thấy mặc dù Chính phủ đã ban hành nhiều chính sách hỗ trợ, đặc biệt trong hội nhập thương mại và xúc tiến xuất khẩu, nhưng hiệu quả thực thi chưa đồng đều và khả năng tiếp cận của DN nhỏ và vừa còn hạn chế.

Như vậy, yếu tố Chính phủ vừa tạo điều kiện, vừa đặt ra thách thức đối với DN giày dép Việt Nam. Việc hoàn thiện và triển khai đồng bộ các chính sách hỗ trợ sẽ là yếu tố then chốt giúp DN nâng cao năng lực nội tại, giảm phụ thuộc vào khu vực FDI và tăng khả năng thích ứng với các yêu cầu ngày càng cao của thị trường quốc tế.

#### 4.3.6.5. Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh trong ngành GDVN

Yếu tố **Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành** có hệ số tác động ( $\beta_4 = 0,167$ ), cho thấy ảnh hưởng tích cực nhưng thấp nhất trong các nhóm yếu tố, phản ánh thực tế DN trong ngành vẫn chủ yếu cạnh tranh dựa trên chi phí và gia công, chưa chuyển dịch rõ sang các chiến lược tạo giá trị gia tăng cao. Theo các báo cáo của Bộ Công Thương, giai đoạn 2016 - 2025 cho thấy Việt Nam duy trì vị trí thứ hai thế giới về xuất khẩu giày dép (khoảng 10% thị phần toàn cầu), song theo World Footwear Report (2025), áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng từ các quốc gia có chi phí thấp như Ấn Độ, Bangladesh, Indonesia và Campuchia. Cơ cấu ngành cũng bộc lộ sự phụ thuộc lớn vào khu vực FDI khi chiếm trên 76% kim ngạch xuất khẩu [180], trong khi theo Lefaso (2021-2025), DN nội địa chủ yếu gia công, hạn chế về thiết kế, thương hiệu và quản trị chuỗi cung ứng nên giá trị gia tăng còn thấp [105].

Bên cạnh đó, xu hướng tiêu dùng toàn cầu đang chuyển mạnh sang các sản phẩm có truy xuất nguồn gốc, đáp ứng tiêu chuẩn ESG và yêu cầu thương hiệu, trong

khi diễn biến xuất khẩu cho thấy sự biến động đáng kể trước các biến động lớn như COVID-19 và suy giảm kinh tế toàn cầu. Kết quả khảo sát 20 chuyên gia cũng khẳng định mức độ cạnh tranh trong ngành ngày càng gay gắt, với áp lực lớn về giá, tiêu chuẩn và tiến độ giao hàng. Tuy nhiên, phần lớn DN Việt Nam vẫn ở vị trí gia công (CMT), năng lực xây dựng chiến lược cạnh tranh và phát triển thương hiệu còn hạn chế, qua đó làm giảm vai trò của yếu tố này trong việc nâng cao NLCT.

### **Kết luận chung:**

Kết quả kiểm định SEM cho thấy tất cả các giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận, khẳng định các yếu tố môi trường có tác động tích cực đến NLCT của DN giày dép Việt Nam, với mức độ ảnh hưởng khác nhau. Trong đó, yếu tố cung ứng và hỗ trợ ngành có tác động mạnh nhất ( $\beta_3 = 0,331$ ), phản ánh vai trò then chốt của hệ sinh thái ngành và cũng là điểm nghẽn lớn do hạn chế về công nghiệp hỗ trợ và sự phụ thuộc vào nguyên phụ liệu nhập khẩu. Các yếu tố đầu vào ( $\beta_1 = 0,270$ ) và nhu cầu thị trường ( $\beta_2 = 0,263$ ) có ảnh hưởng đáng kể, cho thấy DN chịu tác động mạnh từ chi phí sản xuất và yêu cầu ngày càng cao của thị trường xuất khẩu. Yếu tố Chính phủ ( $\beta_5 = 0,230$ ) đóng vai trò hỗ trợ quan trọng thông qua chính sách và các hiệp định thương mại, tuy nhiên khả năng tận dụng của DN nội địa còn hạn chế. Trong khi đó, yếu tố chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành có tác động thấp nhất ( $\beta_4 = 0,167$ ), phản ánh hạn chế trong năng lực chiến lược và khả năng nâng cấp vị thế trong chuỗi giá trị. Như vậy, kết quả SEM kết hợp với ý kiến chuyên gia cho thấy NLCT của DN GDVN hiện phụ thuộc lớn vào các yếu tố môi trường, đồng thời đặt ra yêu cầu cấp thiết phải nâng cao năng lực nội sinh để hướng tới LTCT bền vững. Trên cơ sở đó, Luận án chuyển sang Chương 5 nhằm đề xuất các quan điểm, định hướng và giải pháp nâng cao NLCT của DN giày dép Việt Nam, tầm nhìn đến năm 2035.

#### TIÊU KẾT CHƯƠNG 4

Chương 4 đã phân tích toàn diện thực trạng ngành và NLCT của DN GDVN trên cơ sở kết hợp dữ liệu thứ cấp từ các báo cáo của Bộ Công Thương, Cục Hải quan, Lefasao với dữ liệu khảo sát thực nghiệm được xử lý bằng các phương pháp định lượng (SPSS, SEM). Kết quả cho thấy ngành giày dép có quy mô lớn và mức độ hội nhập cao, tuy nhiên NLCT còn phân hóa rõ rệt giữa khu vực DN FDI và DN nội địa, trong đó DN nội địa chủ yếu tham gia ở khâu gia công với giá trị gia tăng thấp. Những hạn chế nổi bật tập trung ở năng lực marketing và logistics, trình độ công nghệ, năng lực tài chính và chất lượng nguồn nhân lực. Đồng thời, kết quả SEM khẳng định NLCT chịu tác động đồng thời của các yếu tố nội tại và môi trường, song khả năng chuyển hóa các yếu tố này thành lợi thế cạnh tranh bền vững còn hạn chế. Những phát hiện này là cơ sở thực tiễn quan trọng cho việc đề xuất các giải pháp nâng cao NLCT ở Chương 5.

## **CHƯƠNG 5: GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP GIÀY DÉP VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2030, TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2035**

### **5.1. Bối cảnh, quan điểm và mục tiêu về nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép Việt Nam tầm nhìn đến năm 2035**

#### **5.1.1. Bối cảnh ngành giày dép trong nước và quốc tế**

##### *- Bối cảnh quốc tế:*

Trong giai đoạn 2025-2035, theo Chính phủ (2022) và Bộ Công Thương (2025), ngành giày dép toàn cầu được dự báo tiếp tục tăng trưởng nhưng đồng thời bước vào chu kỳ tái cấu trúc chuỗi cung ứng, bảo hộ thương mại và tiêu chuẩn bền vững, chịu tác động của bất định kinh tế vĩ mô, xung đột địa chính trị, biến đổi khí hậu và xu hướng điều chỉnh chuỗi cung ứng theo hướng dịch chuyển hoạt động sản xuất hoặc cung ứng từ các quốc gia xa về các quốc gia gần hơn về mặt địa lý, tái cấu trúc chuỗi cung ứng dựa trên quan hệ chính trị, thể chế và mức độ tin cậy chiến lược giữa các quốc gia, thay vì chỉ dựa vào chi phí hay khoảng cách địa lý và đa dạng hóa điểm sản xuất. Các chiến lược tái cấu trúc chuỗi cung ứng toàn cầu trong đó DN không rút hoàn toàn khỏi Trung Quốc, nhưng bổ sung thêm một hoặc hai địa điểm sản xuất khác ở các quốc gia khác nhằm giảm rủi ro phụ thuộc đơn nguồn của các tập đoàn đa quốc gia dự kiến tiếp tục mở rộng, tạo cơ hội cho Việt Nam thu hút đơn hàng và đầu tư mới, nhưng cũng đặt ra yêu cầu cao hơn về năng suất, công nghệ, khả năng tuân thủ tiêu chuẩn lao động và tính minh bạch chuỗi cung ứng [33] và [20].

Bên cạnh đó, theo OECD (2025) xu hướng bảo hộ thương mại và hàng rào kỹ thuật có khả năng gia tăng ở các thị trường phát triển. Các thị trường nhập khẩu lớn như EU, Hoa Kỳ và Nhật Bản ngày càng nhấn mạnh các quy định liên quan đến truy xuất nguồn gốc, phát thải carbon, điều kiện lao động và trách nhiệm xã hội DN như một phần trong tiêu chuẩn tiếp cận thị trường. Theo hướng này, ESG dần chuyển từ “khuyến nghị” sang “điều kiện bắt buộc” đối với nhiều chuỗi giá trị tiêu dùng toàn cầu, trong đó có giày dép [122].

##### *- Xu hướng tiêu dùng và thị trường quốc tế:*

Về cầu tiêu dùng, theo World Bank (2023) và World Footwear Yearbook (2025), xu hướng tăng trưởng bền vững, thể thao, cá nhân hóa, thương mại điện tử xuyên biên giới, ở phân khúc giày thể thao/thiết kế, sản xuất và tiêu dùng các sản phẩm thời trang kết hợp giữa trang phục thể thao và trang phục thường ngày cho phép người

tiêu dùng vừa vận động thể chất, vừa sử dụng trong sinh hoạt, làm việc và giao tiếp xã hội hàng ngày và thời trang bền vững được dự báo duy trì mạnh, đặc biệt tại Bắc Mỹ và EU. Đồng thời, các kênh phân phối dịch chuyển nhanh sang thương mại điện tử xuyên biên giới và thương mại xã hội (mô hình kinh doanh dựa trên tương tác xã hội, trong đó niềm tin, ảnh hưởng xã hội và nội dung do người dùng tạo đóng vai trò quyết định hành vi mua), thúc đẩy DN phải nâng cấp năng lực marketing số, quản trị dữ liệu khách hàng và logistics quốc tế. Song song, xu hướng cá nhân hóa và sản xuất theo yêu cầu được thúc đẩy bởi công nghệ thiết kế số và sản xuất thông minh, đặt áp lực nâng cấp năng lực R&D và thiết kế của DN [177] và [180].

*- Bối cảnh trong nước:*

Ở trong nước, theo Bộ Công Thương (2025) và Cục Hải Quan (2026) ngành giày dép tiếp tục phục hồi xuất khẩu, là trụ cột xuất khẩu công nghiệp nhẹ nhưng phân hóa năng lực và phụ thuộc FDI., kim ngạch xuất khẩu giày dép, năm 2024 đạt khoảng 22,871 tỷ USD, năm 2025 đạt khoảng 24,204 tỷ USD và có xu hướng phục hồi so với năm 2023 [20] và [40]. Tuy nhiên, cấu trúc ngành vẫn cho thấy sự phân hóa rõ rệt: khu vực FDI chiếm tỷ trọng chi phối trong xuất khẩu, trong khi DN trong nước chủ yếu tham gia các công đoạn gia công giá trị gia tăng thấp. Ngoài ra, theo Lefaso (2025), tỷ lệ nội địa hóa nguyên phụ liệu còn hạn chế, khiến DN dễ tổn thương trước biến động giá đầu vào và rủi ro chuỗi cung ứng [105].

Về nguồn lực, theo Bộ Công Thương (2025), ngành giày dép sử dụng lực lượng lao động lớn nhưng chất lượng lao động kỹ thuật, năng lực quản trị trung, cao cấp và năng lực R&D còn thiếu hụt; đồng thời năng lực đầu tư công nghệ sạch và số hóa chưa đồng đều giữa các nhóm DN [20]. Điều này cho thấy lợi thế cạnh tranh dựa trên chi phí lao động đang chịu sức ép suy giảm và cần chuyển sang mô hình cạnh tranh dựa trên năng suất, công nghệ và quản trị hiện đại.

Như vậy, có thể khẳng định giai đoạn 2026-2035 đối với các DN GDVN là thời kỳ đồng thời tồn tại cả cơ hội và thách thức, trong đó cơ hội đến từ quá trình hội nhập sâu rộng và mở rộng thị trường, trong khi áp lực gia tăng từ cạnh tranh quốc tế, yêu cầu tiêu chuẩn cao và xu hướng chuyển đổi xanh, chuyển đổi số.

### ***5.1.2. Quan điểm phát triển và định hướng nâng cao năng lực cạnh tranh***

Trên cơ sở bối cảnh ngành GDVN và kết quả nghiên cứu ở các chương trước, Luận án đề xuất quan điểm phát triển và định hướng nâng cao NLCT của DN GDVN đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035.

### **(1) Quan điểm tiếp cận**

Việc nâng cao NLCT cần được tiếp cận theo hướng hệ thống, kết hợp giữa phát triển năng lực nội tại và cải thiện môi trường ngành, thể chế. Thứ tự ưu tiên triển khai giải pháp được xác định dựa trên mức độ tác động của các yếu tố theo kết quả mô hình SEM (CU → DV → NC → CP → CL), qua đó đảm bảo tính hiệu quả và trọng tâm trong phân bổ nguồn lực. Đồng thời, định hướng phát triển tập trung vào nâng cấp chuỗi giá trị theo lộ trình từ gia công (CMT) và gia công theo mẫu (OEM) sang thiết kế và sản xuất trọn gói theo đơn đặt hàng (ODM) và thiết kế, sản xuất và bán sản phẩm dưới thương hiệu riêng của mình (OBM), gắn với chuyển đổi số và chuyển đổi xanh (ESG/CBAM).

### **(2) Quan điểm và định hướng**

Quan điểm phát triển ngành giày dép và nâng cao NLCT của DN bám sát các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước về phát triển công nghiệp, hội nhập kinh tế quốc tế và chuyển đổi mô hình tăng trưởng theo hướng bền vững.

*Thứ nhất*, phát triển ngành theo hướng nâng cao giá trị gia tăng và tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị toàn cầu. Nhà nước định hướng chuyển dịch cơ cấu ngành công nghiệp theo hướng hiện đại, giảm phụ thuộc vào gia công, tăng cường năng lực sản xuất và đổi mới sáng tạo, phù hợp với Chiến lược phát triển công nghiệp Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn 2035 [21]; [33].

*Thứ hai*, thúc đẩy phát triển công nghiệp hỗ trợ và nâng cao tỷ lệ nội địa hóa. Đây là định hướng quan trọng nhằm nâng cao tính tự chủ của nền kinh tế, giảm phụ thuộc vào nhập khẩu nguyên phụ liệu và tăng khả năng đáp ứng quy tắc xuất xứ trong các hiệp định thương mại tự do [29]; [21].

*Thứ ba*, đẩy mạnh hội nhập kinh tế quốc tế gắn với tận dụng hiệu quả các hiệp định thương mại tự do thế hệ mới. Nhà nước khuyến khích DN khai thác các cơ hội từ EVFTA, CPTPP, RCEP nhằm mở rộng thị trường xuất khẩu và nâng cao NLCT [20]; [34].

*Thứ tư*, thúc đẩy chuyển đổi xanh và phát triển bền vững. Các chính sách hiện hành nhấn mạnh yêu cầu giảm phát thải, sử dụng hiệu quả tài nguyên, tuân thủ các tiêu chuẩn môi trường và trách nhiệm xã hội, phù hợp với cam kết quốc tế của Việt Nam về phát triển bền vững và ứng phó biến đổi khí hậu [32].

*Thứ năm*, thúc đẩy chuyển đổi số và ứng dụng khoa học công nghệ trong sản xuất. Nhà nước định hướng phát triển kinh tế số, công nghiệp 4.0 và khuyến khích

DN ứng dụng công nghệ số trong quản trị và sản xuất nhằm nâng cao năng suất và hiệu quả [31].

*Thứ sáu*, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Chính sách của Nhà nước tập trung nâng cao chất lượng đào tạo nghề, gắn đào tạo với nhu cầu DN và yêu cầu hội nhập, nhằm nâng cao năng suất lao động và khả năng cạnh tranh của DN [35].

*Thứ bảy*, thu hút đầu tư nước ngoài có chọn lọc và tăng cường liên kết với DN trong nước. Định hướng chính sách là ưu tiên các dự án FDI có hàm lượng công nghệ cao, thân thiện môi trường và có khả năng lan tỏa, chuyển giao công nghệ, qua đó nâng cao năng lực nội sinh của DN Việt Nam [30] và [34].

### **5.1.3. Mục tiêu nâng cao năng lực cạnh tranh đến năm 2030, tầm nhìn năm 2035**

#### **(1) Mục tiêu chung:**

Trên cơ sở kết quả phân tích định lượng và mô hình SEM, kết hợp với nhận định của các chuyên gia trong ngành giày dép và định hướng chính sách của Chính phủ (2022) và Bộ Công Thương (2021, 2025), mục tiêu nâng cao NLCT của DN GDVN được xác định theo hướng cải thiện đồng bộ các yếu tố môi trường và năng lực nội tại theo mức độ tác động đã được kiểm định. Theo đó, đến năm 2030 và tầm nhìn 2035, trọng tâm là phát triển hệ sinh thái cung ứng và công nghiệp hỗ trợ nhằm nâng cao tỷ lệ nội địa hóa, giảm phụ thuộc nhập khẩu; đồng thời nâng cao khả năng thích ứng thị trường, chất lượng nguồn lực (nhân lực, công nghệ, tài chính) và năng lực quản trị. Bên cạnh đó, cần thúc đẩy chuyển dịch từ gia công sang các khâu có giá trị gia tăng cao (ODM/OBM), hướng tới xây dựng NLCT dựa trên đổi mới sáng tạo, chuyển đổi số và phát triển bền vững.

#### **(2) Mục tiêu định hướng:**

Căn cứ các chiến lược phát triển công nghiệp, hội nhập kinh tế quốc tế và định hướng tăng trưởng xanh, mục tiêu nâng cao NLCT của ngành giày dép được xác định theo lộ trình đến năm 2030 và tầm nhìn đến năm 2035.

Đến năm 2030, ngành phát triển theo hướng hiện đại, bền vững, nâng cao giá trị gia tăng và khả năng tham gia chuỗi giá trị toàn cầu; tăng tỷ lệ nội địa hóa, phát triển công nghiệp hỗ trợ và giảm phụ thuộc vào nhập khẩu nguyên phụ liệu; đẩy mạnh xuất khẩu có chọn lọc, tận dụng hiệu quả các hiệp định thương mại tự do và đa dạng hóa thị trường; thúc đẩy chuyển đổi số và chuyển đổi xanh nhằm đáp ứng các tiêu chuẩn ESG; đồng thời nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và năng suất lao động phù hợp với yêu cầu của Cách mạng công nghiệp 4.0 [29]; [31]; [32]; [33]; [20].

Tầm nhìn đến năm 2035, ngành GDVN hướng tới trở thành ngành công nghiệp có NLCT cao trong khu vực và thế giới, có vị thế vững chắc trong chuỗi giá trị toàn cầu; hình thành các cụm liên kết ngành và trung tâm đổi mới sáng tạo; nâng cao năng lực làm chủ công nghệ, thương hiệu và hệ thống phân phối của DN trong nước, giảm phụ thuộc vào khu vực FDI; đồng thời phát triển theo hướng kinh tế xanh, tuần hoàn và số hóa phù hợp với xu thế phát triển bền vững toàn cầu [33].

Trên cơ sở đó, các giải pháp nâng cao NLCT được xây dựng dựa trên ba nền tảng: (i) yêu cầu khách quan từ bối cảnh thị trường và các tiêu chuẩn quốc tế; (ii) thực trạng NLCT và các điểm nghẽn của DN giày dép Việt Nam; và (iii) kết quả định lượng từ mô hình SEM. Kết quả kiểm định cho thấy các nhóm yếu tố CP, CL, CU, DV, NC đều có tác động dương và có ý nghĩa thống kê ( $p < 0,01$ ) đến NLCT, hàm ý rằng cần tiếp cận theo hướng hệ thống, ưu tiên các yếu tố có mức độ ảnh hưởng lớn và phân định rõ vai trò của các chủ thể thực thi (Nhà nước, doanh nghiệp, hiệp hội). Vì vậy, các giải pháp được thiết kế theo các nguyên tắc: bám sát mức độ tác động của từng nhóm yếu tố; ưu tiên các yếu tố trọng yếu; tập trung nâng cao năng lực nội sinh của DN (công nghệ, quản trị, thương hiệu, chuỗi cung ứng); bảo đảm phù hợp với bối cảnh hội nhập, chuyển đổi xanh và chuyển đổi số; đồng thời có tính khả thi và triển khai theo lộ trình đến năm 2030, tầm nhìn 2035.

Như vậy, mục tiêu nâng cao NLCT của DN GDVN được xác định trên cơ sở kết hợp giữa bằng chứng thực nghiệm và định hướng chính sách của Nhà nước, qua đó bảo đảm tính khoa học, tính thực tiễn và khả năng triển khai hiệu quả trong bối cảnh ngành GDVN hiện nay.

## 5.2. Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép Việt Nam

### 5.2.1. Hàm ý chính sách từ yếu tố Cung ứng và hỗ trợ

Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố **cung ứng và hỗ trợ ngành** có tác động mạnh nhất đến NLCT của DN GDVN ( $\beta_3 = 0,331$ ), qua đó khẳng định vai trò trung tâm của hệ sinh thái cung ứng trong nâng cao NLCT. Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy công nghiệp hỗ trợ của ngành còn kém phát triển, tỷ lệ nội địa hóa thấp và phụ thuộc lớn vào nguyên phụ liệu nhập khẩu, làm suy giảm tính chủ động và giá trị gia tăng của doanh nghiệp. Do đó, việc hoàn thiện hệ thống cung ứng và hỗ trợ cần được xem là giải pháp nền tảng, triển khai theo các định hướng sau:

Thứ nhất, *phát triển công nghiệp hỗ trợ và nâng cao tỷ lệ nội địa hóa*. Cần xây dựng chiến lược phát triển công nghiệp hỗ trợ theo hướng hình thành chuỗi cung ứng

nguyên phụ liệu trong nước, tập trung vào các khâu có giá trị gia tăng cao như da thuộc chất lượng cao, vật liệu mới thân thiện môi trường, đế giày kỹ thuật và phụ kiện chuyên dụng. Nhà nước cần ban hành các chính sách ưu đãi về tín dụng, thuế và đất đai để khuyến khích đầu tư vào lĩnh vực này, đồng thời hỗ trợ DN tiếp cận công nghệ xử lý vật liệu tiên tiến. Bên cạnh đó, cần phát triển hệ thống tiêu chuẩn chất lượng nguyên phụ liệu nội địa tương thích với tiêu chuẩn quốc tế, qua đó vừa giảm phụ thuộc nhập khẩu, vừa nâng cao khả năng đáp ứng quy tắc xuất xứ trong các FTA thế hệ mới.

Thứ hai, *hình thành cụm liên kết ngành và hệ sinh thái sản xuất và logistics*. Việc phát triển các cụm công nghiệp da giày theo không gian địa lý cần gắn với quy hoạch vùng kinh tế và lợi thế địa phương, hình thành các trung tâm sản xuất tích hợp từ nguyên liệu, gia công đến phân phối. Trong các cụm này, cần thúc đẩy liên kết dọc và liên kết ngang giữa các DN nhằm tối ưu hóa chi phí giao dịch, rút ngắn thời gian sản xuất và nâng cao hiệu quả phối hợp. Đồng thời, phát triển hệ sinh thái logistics đi kèm (kho bãi, vận tải, dịch vụ hải quan, logistics số) sẽ tạo điều kiện cho sản xuất quy mô lớn và nâng cao khả năng đáp ứng đơn hàng quốc tế.

Thứ ba, *tăng cường liên kết giữa DN FDI và DN nội địa*. Cần thiết kế các cơ chế chính sách nhằm khuyến khích DN FDI mở rộng hợp tác với DN trong nước thông qua các chương trình kết nối cung – cầu, phát triển nhà cung ứng nội địa và ưu đãi gắn với tỷ lệ nội địa hóa. Nhà nước và các tổ chức trung gian cần đóng vai trò cầu nối, hỗ trợ DN nội địa nâng cao năng lực quản trị, tiêu chuẩn sản xuất và khả năng đáp ứng đơn hàng. Qua đó, thúc đẩy quá trình chuyển giao công nghệ, chia sẻ kinh nghiệm quản lý và từng bước nâng cao vị thế của DN nội địa trong chuỗi giá trị toàn cầu.

Thứ tư, *nâng cao năng lực đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế và chuyển giao công nghệ*. DN cần được hỗ trợ tiếp cận các tiêu chuẩn như ISO, ESG, CBAM, đồng thời đầu tư đổi mới công nghệ nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của thị trường xuất khẩu.

Thứ năm, *phát triển hệ thống R&D và đổi mới sáng tạo*. Việc xây dựng các trung tâm nghiên cứu chuyên ngành và tăng cường liên kết giữa DN - Viện nghiên cứu - Cơ sở đào tạo sẽ góp phần nâng cao năng lực thiết kế và giá trị gia tăng sản phẩm. Việc nâng cao năng lực thiết kế và phát triển sản phẩm sẽ giúp DN chuyển từ gia công sang các khâu có giá trị gia tăng cao hơn.

Thứ sáu, *ứng dụng công nghệ số trong quản trị chuỗi cung ứng*. DN cần triển khai các hệ thống quản trị hiện đại như ERP, SCM, kết hợp với các công nghệ mới như blockchain và truy xuất nguồn gốc số để nâng cao tính minh bạch và khả năng kiểm soát chất lượng. Việc số hóa dữ liệu và quy trình sẽ giúp tối ưu hóa quản trị tồn kho, dự báo

nhu cầu chính xác hơn và nâng cao khả năng thích ứng với biến động thị trường. Đồng thời, chuyển đổi số còn hỗ trợ DN kết nối hiệu quả hơn với các đối tác trong chuỗi cung ứng toàn cầu.

Thứ bảy, *nâng cấp hạ tầng logistics chuyên ngành*. Đầu tư đồng bộ vào hệ thống logistics phục vụ ngành giày dép, bao gồm kho bãi, trung tâm phân phối, cảng cạn (ICD) và hạ tầng vận tải kết nối các vùng sản xuất với cảng biển và cửa khẩu quốc tế. Bên cạnh đó, cần phát triển logistics xanh và logistics số nhằm giảm chi phí, nâng cao hiệu quả vận hành và đáp ứng các yêu cầu phát triển bền vững. Việc cải thiện hạ tầng logistics sẽ góp phần trực tiếp nâng cao NLCT về giá và thời gian giao hàng của doanh nghiệp

Thứ tám, *nâng cao năng lực quản trị cung ứng và chất lượng sản phẩm*. DN cần chuẩn hóa quy trình, cải thiện dự báo nhu cầu và quản trị tồn kho nhằm đảm bảo giao hàng đúng hạn và nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng.

Tóm lại, nâng cao NLCT của DN giày dép cần bắt đầu từ việc *nâng cấp hệ thống cung ứng và tăng cường liên kết chuỗi*, qua đó chuyển từ vị thế bị động sang chủ động trong chuỗi giá trị.

### 5.2.2. Hàm ý chính sách từ yếu tố Đầu vào

Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố **ĐẦU VÀO** có mức độ tác động lớn thứ hai đến NLCT của DN ( $\beta_1 = 0,270$ ), phản ánh vai trò nền tảng của các nguồn lực như lao động, vốn, công nghệ, nguyên vật liệu và hạ tầng. Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy chất lượng đầu vào còn hạn chế, thể hiện qua khó khăn trong tiếp cận lao động tay nghề cao, vốn dài hạn, công nghệ tiên tiến và nguồn nguyên liệu ổn định. Do đó, cần tập trung nâng cao chất lượng và hiệu quả sử dụng các yếu tố đầu vào theo các định hướng sau:

Thứ nhất, *đẩy mạnh nội địa hóa nguyên phụ liệu*, gắn với yêu cầu đáp ứng quy tắc xuất xứ trong các FTA và tiêu chuẩn môi trường. Cần xây dựng lộ trình nội địa hóa theo từng nhóm sản phẩm và thị trường xuất khẩu trọng điểm, ưu tiên các khâu có khả năng thay thế nhập khẩu cao như da thuộc, đế giày, vải kỹ thuật và phụ kiện. Nhà nước cần hỗ trợ DN đầu tư công nghệ xử lý nguyên liệu đạt tiêu chuẩn môi trường quốc tế (REACH, ESG), đồng thời thiết lập hệ thống chứng nhận và truy xuất nguồn gốc nguyên phụ liệu nội địa. Bên cạnh đó, cần tăng cường cung cấp thông tin, đào tạo và tư vấn cho DN về quy tắc xuất xứ trong các FTA (như EVFTA, CPTPP), giúp DN tận dụng ưu đãi thuế quan và nâng cao giá trị gia tăng nội địa.

Thứ hai, *phát triển khu công nghiệp hỗ trợ chuyên ngành*, tạo điều kiện tập trung nguồn lực, chia sẻ hạ tầng và lan tỏa công nghệ. Việc quy hoạch và phát triển các khu công nghiệp chuyên ngành da giày cần gắn với các vùng sản xuất trọng điểm, bảo đảm tích hợp đầy đủ hạ tầng kỹ thuật (xử lý môi trường, logistics, năng lượng) và dịch vụ hỗ trợ. Trong các khu này, cần thúc đẩy cơ chế chia sẻ hạ tầng, hình thành mạng lưới liên kết giữa các DN sản xuất nguyên phụ liệu, gia công và dịch vụ hỗ trợ nhằm tối ưu hóa chi phí và nâng cao hiệu quả sản xuất. Đồng thời, cần thiết lập các trung tâm đổi mới công nghệ ngay trong khu công nghiệp để thúc đẩy lan tỏa công nghệ và nâng cao năng lực sản xuất của doanh nghiệp.

Thứ ba, *nâng cao chất lượng nguồn nhân lực*, thông qua đào tạo theo nhu cầu doanh nghiệp, liên kết với cơ sở đào tạo và chú trọng đào tạo lại lực lượng lao động hiện có. Cần chuyển mạnh từ đào tạo theo khả năng cung ứng sang đào tạo theo nhu cầu thực tế của doanh nghiệp, thông qua việc xây dựng các chương trình đào tạo nghề chuyên sâu về thiết kế, kỹ thuật sản xuất, quản trị chuỗi cung ứng và vận hành máy móc hiện đại. Tăng cường liên kết giữa DN với các cơ sở đào tạo, viện nghiên cứu nhằm cập nhật chương trình đào tạo theo tiêu chuẩn quốc tế. Đồng thời, cần chú trọng đào tạo lại và nâng cao kỹ năng cho lực lượng lao động hiện có, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số và tự động hóa, nhằm đảm bảo khả năng thích ứng với công nghệ mới.

Thứ tư, *mở rộng khả năng tiếp cận vốn trung và dài hạn*, đặc biệt cho các dự án đổi mới công nghệ, tự động hóa và chuyển đổi xanh. Nhà nước cần phát triển các cơ chế tài chính hỗ trợ DN tiếp cận nguồn vốn ưu đãi cho các dự án đổi mới công nghệ, tự động hóa và chuyển đổi xanh, như quỹ phát triển công nghiệp hỗ trợ, quỹ đổi mới công nghệ quốc gia hoặc các chương trình tín dụng xanh. Đồng thời, khuyến khích các tổ chức tài chính xây dựng các sản phẩm tín dụng phù hợp với đặc thù ngành giày dép, kết hợp với cơ chế bảo lãnh tín dụng cho DN vừa và nhỏ. Việc cải thiện khả năng tiếp cận vốn sẽ tạo điều kiện để DN đầu tư chiều sâu, nâng cao năng suất và năng lực cạnh tranh dài hạn.

Thứ năm, *thúc đẩy ứng dụng công nghệ số và tự động hóa*, nhằm nâng cao năng suất, kiểm soát chi phí và tăng khả năng thích ứng. DN cần đẩy mạnh triển khai các hệ thống quản trị tích hợp như ERP, MES, SCM, kết hợp với ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) và phân tích dữ liệu lớn (Big Data) trong dự báo nhu cầu và tối ưu hóa sản xuất. Đồng thời, từng bước đầu tư tự động hóa các khâu sản xuất có tính lặp lại cao nhằm nâng cao năng suất, giảm phụ thuộc vào lao động thủ công và kiểm soát tốt

hơn chất lượng sản phẩm. Việc chuyển đổi số không chỉ giúp giảm chi phí vận hành mà còn nâng cao khả năng phản ứng nhanh trước biến động của thị trường.

Cuối cùng, *tăng cường tiếp nhận và chuyển giao công nghệ từ đối tác quốc tế*, thông qua hợp tác với DN FDI và các chương trình hỗ trợ kỹ thuật. Cần thúc đẩy các hình thức hợp tác với DN FDI và đối tác nước ngoài thông qua liên doanh, liên kết sản xuất, hoặc tham gia các chương trình hỗ trợ kỹ thuật quốc tế. Nhà nước và các hiệp hội ngành hàng cần đóng vai trò trung gian kết nối, hỗ trợ DN tiếp cận thông tin công nghệ và tham gia các dự án chuyển giao. Đồng thời, cần xây dựng cơ chế khuyến khích DN nội địa tiếp nhận, làm chủ và cải tiến công nghệ sau chuyển giao, qua đó từng bước thu hẹp khoảng cách công nghệ và nâng cao vị thế trong chuỗi giá trị toàn cầu.

Như vậy, khoảng cách cạnh tranh giữa DN nội địa và DN FDI phần lớn bắt nguồn từ sự chênh lệch về chất lượng đầu vào. Do đó, *nâng cao NLCT phải gắn với nâng cấp đầu vào theo hướng chất lượng cao và ổn định là điều kiện tiên quyết*.

### 5.2.3. Hàm ý chính sách từ yếu tố Nhu cầu và thị trường

Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố **Nhu cầu và thị trường** có tác động đáng kể đến NLCT ( $\beta_2 = 0,263$ ), cho thấy NLCT không chỉ phụ thuộc vào năng lực sản xuất mà còn gắn chặt với khả năng thích ứng thị trường.

Trong bối cảnh thị trường quốc tế biến động nhanh và yêu cầu ngày càng cao, DN cần chuyển từ tư duy “sản xuất cái mình có” sang “sản xuất cái thị trường cần”, thông qua các định hướng sau:

Thứ nhất, *đa dạng hóa thị trường xuất khẩu*, giảm phụ thuộc vào các thị trường truyền thống như Hoa Kỳ và EU, đồng thời mở rộng sang các thị trường mới nổi. Mặc dù Hoa Kỳ và EU là các thị trường chủ lực, song mức độ tập trung cao làm gia tăng rủi ro trước các cú sốc về nhu cầu, chính sách thương mại và tiêu chuẩn kỹ thuật. Do đó, DN cần chủ động mở rộng và khai thác các thị trường tiềm năng như Trung Đông, châu Phi, Nam Mỹ và một số thị trường mới nổi tại châu Á, thông qua các chương trình xúc tiến thương mại có trọng điểm và chiến lược thâm nhập thị trường phù hợp với đặc thù từng khu vực.

Thứ hai, *tăng cường nghiên cứu và dự báo thị trường*, đặc biệt các xu hướng tiêu dùng xanh, bền vững và cá nhân hóa. Việc nắm bắt kịp thời sự thay đổi trong thị hiếu, hành vi và giá trị tiêu dùng của các nhóm khách hàng mục tiêu sẽ giúp DN chủ

động điều chỉnh chiến lược sản phẩm, thiết kế và marketing, qua đó nâng cao khả năng đáp ứng thị trường và gia tăng giá trị gia tăng của sản phẩm giày dép Việt Nam.

Thứ ba, *phát triển thương mại điện tử xuyên biên giới theo cả hai mô hình B2B và B2C*, nhằm tiếp cận trực tiếp khách hàng và giảm phụ thuộc vào trung gian. Việc tham gia các nền tảng thương mại điện tử toàn cầu và khu vực cần được gắn với năng lực logistics, thanh toán quốc tế và dịch vụ hậu mãi phù hợp, từ đó nâng cao hiệu quả khai thác thị trường và tăng tính linh hoạt trong hoạt động xuất khẩu.

Thứ tư, *nâng cao năng lực marketing số và quản trị dữ liệu khách hàng*, giúp tăng cường tương tác và tối ưu hóa chiến lược thị trường. DN cần đầu tư vào các công cụ digital marketing, phân tích dữ liệu và quản trị quan hệ khách hàng để tăng cường khả năng tương tác, xây dựng niềm tin và duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng quốc tế. Việc quản trị hiệu quả dữ liệu khách hàng cũng giúp DN cá nhân hóa sản phẩm, tối ưu hóa chiến dịch marketing và nâng cao hiệu quả khai thác thị trường.

Thứ năm, *xây dựng và phát triển thương hiệu quốc tế*, hướng tới nâng cao NLCT phi giá và chuyển dịch từ gia công sang tạo giá trị. Trọng tâm của giải pháp này là tối ưu hóa các hoạt động marketing số, xây dựng hình ảnh thương hiệu gắn với các giá trị cốt lõi như chất lượng, sáng tạo và bền vững, đồng thời nâng cao kỹ năng marketing quốc tế cho đội ngũ quản lý và nhân sự chủ chốt của doanh nghiệp. Việc phát triển thương hiệu không chỉ góp phần nâng cao NLCT phi giá mà còn tạo nền tảng cho quá trình chuyển dịch từ gia công sang các mô hình tạo giá trị cao hơn.

Cuối cùng, *xây dựng hệ sinh thái thương mại điện tử xuyên biên giới*, tích hợp logistics, thanh toán và marketing, hỗ trợ DN tham gia sâu hơn vào thị trường quốc tế. Hệ sinh thái này có thể được phát triển trên nền tảng hợp tác giữa Nhà nước, hiệp hội ngành hàng và doanh nghiệp, qua đó tạo điều kiện thuận lợi để DN giày dép Việt Nam, đặc biệt là DN vừa và nhỏ, tham gia hiệu quả hơn vào thị trường quốc tế và nâng cao NLCT trong dài hạn.

Tóm lại, trong bối cảnh thị trường biến động mạnh, NLCT của DN giày dép cần được *xây dựng trên năng lực thích ứng thị trường và đổi mới chiến lược kinh doanh*, thay vì chỉ dựa vào năng lực sản xuất.

#### **5.2.4. Hàm ý chính sách từ yếu tố Chính phủ**

Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố **Chính phủ** có tác động đáng kể đến NLCT của DN GDVN ( $\beta_5 = 0,230$ ), phản ánh vai trò điều tiết, kiến tạo và dẫn dắt môi trường cạnh tranh theo đúng tinh thần của mô hình Kim cương Porter. Trong bối cảnh hội

nhập sâu rộng, vai trò của Chính phủ không chỉ dừng ở điều tiết vĩ mô mà còn mang tính kiến tạo hệ sinh thái cạnh tranh và hỗ trợ nâng cấp chuỗi giá trị ngành. Đồng thời, mặc dù Việt Nam đã đạt được nhiều kết quả tích cực trong hội nhập thương mại (thông qua các FTA như CPTPP, EVFTA), song hệ thống chính sách hỗ trợ ngành giày dép vẫn còn phân tán, công nghiệp hỗ trợ phát triển chậm, và khả năng hỗ trợ DN nội địa tham gia sâu vào chuỗi giá trị toàn cầu còn hạn chế. Từ đó, các hàm ý chính sách cần tập trung vào các nội dung sau:

*Thứ nhất, hoàn thiện chính sách xúc tiến thương mại* riêng cho ngành giày dép theo hướng có trọng tâm, trọng điểm, tập trung vào các thị trường xuất khẩu chủ lực và tiềm năng như EU, Hoa Kỳ và các nước thành viên CPTPP. Hoạt động xúc tiến thương mại cần được gắn chặt với chiến lược xây dựng thương hiệu ngành và thương hiệu quốc gia cho sản phẩm giày dép Việt Nam, chuyển từ tiếp cận dàn trải sang tiếp cận theo chuỗi giá trị, theo phân khúc sản phẩm và theo tiêu chuẩn thị trường. Việc này không chỉ hỗ trợ DN mở rộng thị trường mà còn góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh phi giá thông qua uy tín, hình ảnh và giá trị thương hiệu.

*Thứ hai, đẩy mạnh cải cách thủ tục xuất nhập khẩu*, hải quan, kiểm định và chứng nhận theo hướng đơn giản hóa và số hóa toàn diện. Việc ứng dụng công nghệ số trong quản lý nhà nước về thương mại, hải quan và logistics sẽ giúp rút ngắn thời gian thông quan, giảm chi phí tuân thủ và nâng cao tính minh bạch trong giao dịch quốc tế. Đây là điều kiện quan trọng để DN giày dép nâng cao khả năng đáp ứng đơn hàng, cải thiện độ tin cậy giao hàng và tăng sức cạnh tranh trong bối cảnh chuỗi cung ứng toàn cầu ngày càng yêu cầu cao về tốc độ và tính linh hoạt.

*Thứ ba, ưu tiên đầu tư và phát triển đồng bộ hạ tầng logistics* phục vụ ngành giày dép, bao gồm hệ thống cảng biển, kho ngoại quan, trung tâm logistics và các dịch vụ logistics xanh tại các vùng sản xuất tập trung. Việc hoàn thiện hạ tầng logistics không chỉ giúp giảm chi phí vận chuyển và lưu kho, mà còn tạo điều kiện để DN triển khai các mô hình chuỗi cung ứng bền vững, giảm phát thải và đáp ứng các yêu cầu môi trường ngày càng khắt khe từ thị trường nhập khẩu.

*Thứ tư, thiết kế các chương trình hỗ trợ riêng* và có mục tiêu rõ ràng cho DN vừa và nhỏ trong ngành giày dép, đặc biệt trong các lĩnh vực tiếp cận tín dụng, đổi mới công nghệ và chuyển đổi xanh. Các chương trình hỗ trợ cần tránh tình trạng dàn trải, thiếu trọng tâm; thay vào đó, tập trung vào các DN có tiềm năng nâng cấp công nghệ, tham gia chuỗi cung ứng giá trị cao và đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế về môi trường, lao động và quản trị.

*Thứ năm, hoàn thiện khung cơ chế, chính sách hỗ trợ DN* theo hướng khuyến khích đầu tư dài hạn, bao gồm miễn, giảm thuế nhập khẩu đối với máy móc, thiết bị công nghệ cao; triển khai các gói tín dụng ưu đãi cho công nghệ xanh và sản xuất sạch hơn; đồng thời cải thiện khung pháp lý liên quan đến đầu tư, logistics và thương mại. Bên cạnh đó, việc hỗ trợ DN thực thi hiệu quả các hiệp định thương mại tự do cần được tăng cường thông qua các chương trình đào tạo, tư vấn chuyên sâu về quy tắc xuất xứ, tiêu chuẩn kỹ thuật và yêu cầu thị trường.

*Cuối cùng, đẩy mạnh phát triển hạ tầng và công nghệ xanh* cho ngành giày dép, thông qua quy hoạch và hình thành các khu công nghiệp sinh thái, khuyến khích DN chuyển đổi sang mô hình sản xuất tuần hoàn, tiết kiệm năng lượng và giảm phát thải. Song song với đó, Nhà nước cần từng bước hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn ESG phù hợp với thông lệ quốc tế và có cơ chế khuyến khích DN áp dụng các chuẩn mực này như một lợi thế cạnh tranh trong dài hạn.

Như vậy, đối với ngành giày dép, chính sách của Nhà nước không chỉ là yếu tố hỗ trợ bên ngoài mà còn là *đòn bẩy tạo lập môi trường cạnh tranh thuận lợi*, đặc biệt trong bối cảnh DN nội địa còn hạn chế về vốn, công nghệ và khả năng tận dụng hội nhập.

#### **5.2.5. Hàm ý chính sách từ yếu tố Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành**

Mặc dù là yếu tố có hệ số ( $\beta_4 = 0,167$ ), mức tác động thấp nhất trong năm yếu tố **Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành** vẫn có ý nghĩa thống kê và ảnh hưởng cùng chiều đến NLCT. Kết quả này phản ánh thực tế rằng áp lực cạnh tranh về giá, thương hiệu, kênh phân phối, sự gia nhập của đối thủ mới và yêu cầu điều chỉnh mô hình tổ chức buộc DN phải thay đổi chiến lược để thích ứng. Các biến quan sát CL cho thấy DN chịu sức ép đáng kể trong việc tối ưu chi phí, đổi mới mẫu mã, nâng cấp marketing và điều chỉnh cấu trúc tổ chức trước biến động ngành.

Trên cơ sở đó, DN cần từng bước chuyển từ cạnh tranh chủ yếu bằng giá sang cạnh tranh dựa trên chất lượng, thiết kế, tốc độ giao hàng, thương hiệu và khả năng đổi mới. Cùng với đó là việc tái cấu trúc tổ chức theo hướng linh hoạt hơn, tăng cường bộ phận marketing, phát triển thương hiệu riêng và nâng cao năng lực quản trị chiến lược. Về dài hạn, DN cần chuyển từ mô hình gia công đơn thuần OEM sang các khâu có giá trị gia tăng cao hơn như ODM và OBM:

*Thứ nhất, khuyến khích và hỗ trợ DN xây dựng chiến lược phát triển trung và dài hạn, gắn với lộ trình nâng cấp mô hình kinh doanh từ sản xuất theo đơn đặt hàng*

(OEM) sang các hình thức tạo giá trị cao hơn như thiết kế và phát triển sản phẩm (ODM) và xây dựng thương hiệu riêng (OBM). Việc hoạch định chiến lược theo lộ trình này giúp DN chủ động hơn trong định vị thị trường, kiểm soát giá trị gia tăng và giảm sự phụ thuộc vào các đối tác trung gian trong chuỗi cung ứng toàn cầu.

*Thứ hai, tái cấu trúc mô hình DN* tổ chức theo hướng chuyên môn hóa và hiện đại hóa quản trị, trong đó chú trọng nâng cao vai trò của đội ngũ quản lý cấp trung và áp dụng các phương thức quản trị theo quy trình, theo chuẩn mực quốc tế. Việc tăng cường quản trị cấp trung không chỉ giúp nâng cao hiệu quả điều hành sản xuất mà còn tạo điều kiện để triển khai các chiến lược đổi mới công nghệ, quản trị chất lượng và quản trị chuỗi cung ứng một cách đồng bộ và bền vững.

*Thứ ba, thúc đẩy môi trường cạnh tranh lành mạnh* trong ngành giày dép, thông qua việc nâng cao tính minh bạch thông tin thị trường, giảm thiểu các hình thức cạnh tranh không chính thức và tăng cường kiểm soát các hành vi gian lận thương mại. Một môi trường cạnh tranh công bằng sẽ khuyến khích DN đầu tư vào nâng cao năng lực nội sinh, thay vì cạnh tranh chủ yếu bằng hạ giá và cắt giảm chi phí ngắn hạn.

*Thứ tư, phát huy vai trò điều phối và kết nối* của hiệp hội ngành hàng, đặc biệt là Hiệp hội Da - Giày - Túi xách Việt Nam, trong việc liên kết doanh nghiệp, chia sẻ thông tin thị trường và chuẩn hóa các thực hành quản trị trong toàn ngành. Hiệp hội có thể đóng vai trò trung gian trong việc phổ biến các chuẩn mực quản trị tiên tiến, hỗ trợ DN tiếp cận thông tin về tiêu chuẩn kỹ thuật, xu hướng thị trường và yêu cầu của các chuỗi cung ứng quốc tế.

*Thứ năm, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ tiên tiến* trong sản xuất và quản trị, thông qua việc hỗ trợ DN tiếp cận các quỹ đổi mới công nghệ và các chương trình hỗ trợ kỹ thuật. Việc phổ biến và ứng dụng các công nghệ như in 3D, CAD/CAM, trí tuệ nhân tạo (AI) và các hệ thống quản trị sản xuất thông minh sẽ góp phần nâng cao năng suất lao động, cải thiện chất lượng sản phẩm và rút ngắn thời gian đưa sản phẩm ra thị trường. Song song với đó, cần từng bước chuẩn hóa các quy trình kỹ thuật nhằm bảo đảm tính đồng đều của chất lượng và khả năng mở rộng quy mô sản xuất.

*Cuối cùng, triển khai chương trình phát triển thương hiệu quốc gia* cho ngành giày dép Việt Nam, với trọng tâm định vị sản phẩm Việt Nam theo các giá trị cốt lõi như sáng tạo, bền vững và chất lượng cao. Chương trình này cần gắn với các hoạt động hỗ trợ DN đăng ký và bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ tại thị trường quốc tế, qua đó

nâng cao khả năng bảo vệ thương hiệu, gia tăng uy tín sản phẩm và cải thiện vị thế cạnh tranh của ngành GDVN trên thị trường toàn cầu.

Yếu tố này có hệ số tác động thấp nhất không có nghĩa là ít quan trọng, mà phản ánh thực tế rằng *năng lực chiến lược của DN nội địa hiện còn là điểm yếu*. Vì vậy, về dài hạn, đây chính là nhóm năng lực quyết định khả năng nâng cấp vị thế của DN trong chuỗi giá trị toàn cầu.

### 5.3. Một số kiến nghị

Trên cơ sở kết quả phân tích thực trạng tại Chương 4 và đặc biệt là kết quả kiểm định mô hình SEM, NLCT của DN GDVN chịu ảnh hưởng đồng thời và có ý nghĩa thống kê của năm nhóm yếu tố gồm: (i) cung ứng và hỗ trợ (CU); (ii) yếu tố đầu vào (DV); (iii) nhu cầu và thị trường (NC); (iv) yếu tố Chính phủ (CP); (v) chiến lược, cấu trúc và mức độ cạnh tranh ngành (CL); và. Tất cả các mối quan hệ trong mô hình đều có hệ số tác động dương và đạt mức ý nghĩa thống kê 1% ( $p < 0,01$ ), cho thấy các giả thuyết nghiên cứu được đề xuất đã được chấp thuận bởi dữ liệu thực nghiệm.

Kết quả SEM không chỉ cung cấp bằng chứng định lượng về vai trò của từng nhóm yếu tố, mà còn cho phép xác định mức độ và hướng ảnh hưởng của các yếu tố này tới từng bộ phận cấu thành NLCT (năng lực sản phẩm, marketing & logistics, tài chính & công nghệ, nguồn nhân lực & quản trị, tổ chức) cũng như NLCT tổng thể của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, các hàm ý chính sách và giải pháp trong kiến nghị khác được xây dựng theo nguyên tắc: (i) bám sát kết quả định lượng của mô hình SEM; (ii) phân tách rõ trách nhiệm và vai trò của từng chủ thể thực thi; và (iii) hướng tới nâng cao năng lực nội sinh và khả năng phát triển bền vững của DN GDVN trong dài hạn.

#### 5.3.1. Hàm ý chính sách đối với Nhà nước

Kết quả nghiên cứu cho thấy vai trò của Chính phủ và các chính sách hỗ trợ có tác động tích cực và tương đối mạnh đến các cấu phần của NLCT, đặc biệt là năng lực marketing và logistics, NLCT tổng thể của DN giày dép Việt Nam. Kết quả này khẳng định vai trò kiến tạo của Nhà nước trong việc định hình môi trường thể chế, phát triển hạ tầng và cung cấp các điều kiện hỗ trợ cần thiết cho hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp.

*Thứ nhất, đối với Chính phủ*, cần tiếp tục hoàn thiện khung thể chế và chính sách thương mại theo hướng ổn định, minh bạch và có tính dự báo cao. Các chính sách hỗ trợ ngành giày dép cần chuyển từ cách tiếp cận chung sang định hướng

chuyên sâu theo ngành hàng và thị trường mục tiêu, đồng thời gắn với yêu cầu nâng cao NLCT phi giá và tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế.

*Thứ hai, đối với Bộ Công Thương*, cần đóng vai trò điều phối và triển khai các chiến lược phát triển ngành, trong đó ưu tiên phát triển hệ thống hạ tầng logistics đồng bộ. Thúc đẩy đầu tư vào cảng biển, kho ngoại quan, logistics xanh và logistics số tại các vùng sản xuất trọng điểm sẽ góp phần giảm chi phí logistics, nâng cao độ tin cậy trong giao hàng và cải thiện vị thế cạnh tranh của DN trên thị trường quốc tế.

*Thứ ba, đối với Cục Xuất nhập khẩu*, cần tập trung hoàn thiện các cơ chế, chính sách liên quan đến quản lý xuất nhập khẩu theo hướng đơn giản hóa thủ tục hành chính, nâng cao tính minh bạch và tạo thuận lợi thương mại. Đồng thời, cần tăng cường hướng dẫn DN tận dụng hiệu quả các cam kết trong các hiệp định thương mại tự do, đặc biệt là quy tắc xuất xứ, nhằm nâng cao tỷ lệ nội địa hóa và giá trị gia tăng trong nước.

*Thứ tư, đối với Cục Xúc tiến Thương mại*, cần đẩy mạnh các hoạt động hỗ trợ DN trong việc mở rộng thị trường, xây dựng thương hiệu và nâng cao năng lực marketing quốc tế. Các chương trình xúc tiến cần được thiết kế theo hướng chuyên sâu, gắn với từng thị trường xuất khẩu trọng điểm, đồng thời hỗ trợ DN tham gia sâu hơn vào các kênh phân phối toàn cầu và thương mại điện tử.

*Thứ năm*, trước áp lực chuyển đổi xanh và các tiêu chuẩn ESG gia tăng, Nhà nước cần triển khai các chương trình hỗ trợ kỹ thuật và tài chính, đặc biệt đối với DN vừa và nhỏ, nhằm thúc đẩy đầu tư công nghệ sạch, nâng cao năng lực quản lý môi trường và đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế. Đây là điều kiện quan trọng để duy trì và mở rộng khả năng tiếp cận các thị trường xuất khẩu có yêu cầu cao.

### **5.3.2. Hàm ý chính sách và giải pháp đối với Doanh nghiệp**

Kết quả nghiên cứu, cho thấy các yếu tố đầu vào, chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành và nhu cầu & thị trường có tác động đáng kể đến NLCT của doanh nghiệp. Điều này cho thấy DN là chủ thể trung tâm trong việc chuyển hóa các điều kiện bên ngoài thành NLCT thực tế.

*Trước hết*, DN giày dép cần tái cấu trúc chiến lược cạnh tranh theo hướng chuyển từ mô hình gia công dựa trên chi phí sang mô hình cạnh tranh dựa trên năng suất, chất lượng và giá trị gia tăng. Việc xây dựng chiến lược phát triển trung và dài hạn, gắn với lộ trình nâng cấp từ OEM sang ODM và OBM, là điều kiện cần thiết để nâng cao vị thế trong chuỗi giá trị toàn cầu.

*Thứ hai*, DN cần tăng cường đầu tư cho đổi mới công nghệ và nâng cao năng suất lao động. Khoảng cách năng suất giữa DN FDI và DN nội địa cho thấy nhu cầu cấp thiết phải đầu tư vào tự động hóa, công nghệ sản xuất tiên tiến và quản trị số. Đây không chỉ là giải pháp nâng cao hiệu quả sản xuất mà còn là điều kiện để đáp ứng tiêu chuẩn số, chuyển đổi xanh và ESG của thị trường xuất khẩu.

*Thứ ba*, phát triển năng lực marketing, xây dựng thương hiệu và tiếp cận thị trường cần được xem là trụ cột trong chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh. DN cần chủ động đầu tư cho marketing quốc tế, phát triển kênh phân phối trực tiếp và ứng dụng thương mại điện tử xuyên biên giới nhằm giảm phụ thuộc vào trung gian và nâng cao năng lực cạnh tranh phi giá.

*Thứ tư*, phát triển nguồn nhân lực và năng lực quản trị hiện đại là yếu tố then chốt để bảo đảm hiệu quả triển khai các chiến lược trên. DN cần coi đào tạo lao động kỹ thuật và đội ngũ quản lý là đầu tư chiến lược, đồng thời áp dụng các mô hình quản trị tiên tiến như Lean, ERP, ISO và quản trị chuỗi cung ứng nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức sản xuất và khả năng thích ứng trước biến động thị trường.

### **5.3.3. Hàm ý chính sách và giải pháp đối với Hiệp hội ngành hàng**

Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố cung ứng và hỗ trợ có ảnh hưởng mạnh nhất đến NLCT, phản ánh vai trò quan trọng của các tổ chức trung gian trong việc hình thành hệ sinh thái ngành.

*Trước hết*, cần tăng cường vai trò điều phối và liên kết chuỗi giữa DN FDI và DN nội địa. Thông qua các cơ chế kết nối, chia sẻ đơn hàng và chuyển giao kinh nghiệm quản trị, hiệp hội có thể góp phần thúc đẩy sự lan tỏa công nghệ và nâng cao năng lực của DN nội địa.

*Thứ hai*, cần chủ động xây dựng và cung cấp hệ thống thông tin thị trường, cảnh báo sớm về rào cản thương mại, tiêu chuẩn kỹ thuật và xu hướng tiêu dùng tại các thị trường xuất khẩu chủ lực. Đồng thời, tăng cường hoạt động đào tạo, tư vấn và hỗ trợ DN đạt các chứng nhận quốc tế liên quan đến chất lượng, môi trường và trách nhiệm xã hội.

*Thứ ba*, đóng vai trò thúc đẩy đổi mới sáng tạo và xây dựng thương hiệu ngành GDVN thông qua các chương trình thiết kế, phát triển sản phẩm và hình ảnh ngành trên thị trường quốc tế. Đây là giải pháp quan trọng nhằm nâng cao NLCT tập thể và giảm dần sự phụ thuộc vào DN FDI.

#### ***5.3.4. Hàm ý tổng hợp và định hướng thực thi***

Các hàm ý trên theo ba chủ thể (Nhà nước/Doanh nghiệp/Hiệp hội) cho thấy, nâng cao NLCT của DN GDVN là một quá trình mang tính hệ thống, đòi hỏi sự phối hợp đồng bộ giữa Nhà nước, DN và hiệp hội ngành hàng. Nhà nước giữ vai trò kiến tạo thể chế và hạ tầng; DN là chủ thể trung tâm nâng cao năng lực nội sinh; trong khi hiệp hội ngành hàng đóng vai trò kết nối, điều phối và lan tỏa năng lực ngành.

Với cách tiếp cận này kết quả nghiên cứu của NCS mong muốn sẽ mang lại các giải pháp nâng cao NLCT có sở sở khoa học cho việc triển khai theo hướng bền vững, góp phần giúp doanh nghiệp giày dép Việt Nam từng bước nâng cấp vị thế trong chuỗi giá trị toàn cầu.

## TIÊU KẾT CHƯƠNG 5

Chương 5 đã hệ thống hóa quan điểm, định hướng và các giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao NLCT của DN GDVN đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035, trên cơ sở kết hợp bối cảnh phát triển ngành, phân tích thực trạng và kết quả định lượng từ mô hình SEM. Trước hết, chương đã làm rõ bối cảnh phát triển ngành trong nước và quốc tế, nhấn mạnh các xu hướng lớn như tái cấu trúc chuỗi cung ứng, chuyển đổi xanh, chuyển đổi số và yêu cầu ngày càng cao của thị trường, qua đó xác lập định hướng nâng cao NLCT theo hướng chuyển từ cạnh tranh chi phí sang cạnh tranh dựa trên năng suất, chất lượng và đổi mới sáng tạo.

Trên cơ sở kết quả từ mô hình SEM đã đề xuất hệ thống giải pháp gắn trực tiếp với các nhóm yếu tố ảnh hưởng đến NLCT, bao gồm: Chính phủ, chiến lược và cạnh tranh ngành, cung ứng và hỗ trợ, yếu tố đầu vào, và nhu cầu thị trường, qua đó đảm bảo tính khoa học và khả thi. Đồng thời, các giải pháp được xây dựng theo nhiều cấp độ, từ doanh nghiệp, ngành đến Nhà nước, giúp làm rõ vai trò của từng chủ thể trong quá trình nâng cao NLCT.

Kết quả nghiên cứu cho thấy nâng cao NLCT là quá trình dài hạn, đòi hỏi sự phối hợp đồng bộ giữa nâng cao năng lực nội sinh và hoàn thiện môi trường thể chế. Trong đó, Nhà nước giữ vai trò kiến tạo, DN là trung tâm thực thi, còn Hiệp hội đóng vai trò kết nối. Như vậy, Chương 5 không chỉ cụ thể hóa kết quả nghiên cứu thành các giải pháp khả thi mà còn góp phần định hướng lộ trình nâng cao NLCT của DN GDVN trong bối cảnh HNKTQT

## KẾT LUẬN

Trong bối cảnh hội nhập sâu rộng, tái cấu trúc chuỗi cung ứng toàn cầu và yêu cầu phát triển bền vững, nâng cao NLCT của DN GDVN là vấn đề chiến lược đối với cả DN và ngành. Luận án “*Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép Việt Nam*” đã đạt được các kết quả sau:

Về lý luận: Hệ thống hóa và làm rõ khái niệm, nội hàm, cách tiếp cận NLCT; xây dựng khung lý thuyết tích hợp từ các nền tảng (nguồn lực, năng lực động, mô hình Kim cương Porter), phù hợp đặc thù ngành giày dép định hướng xuất khẩu. NLCT được phân tách thành bốn bộ phận cấu thành, phản ánh bản chất đa chiều và hệ thống.

Về phương pháp nghiên cứu: Xây dựng và kiểm định mô hình SEM trên dữ liệu khảo sát 338 DN và phỏng vấn 20 chuyên gia. Kết quả cho thấy năm nhóm yếu tố (điều kiện đầu vào, nhu cầu thị trường, cung ứng & hỗ trợ, chiến lược & cạnh tranh ngành, vai trò Chính phủ) đều có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến NLCT của DN giày dép Việt Nam.

Về thực tiễn: Phân tích thực trạng DN GDVN cho thấy thành tựu xuất khẩu lớn nhưng NLCT của DN nội địa còn hạn chế, đặc biệt về marketing, logistics, tài chính, công nghệ và quản trị. Khoảng cách giữa DN FDI và nội địa vẫn là thách thức lớn.

Về giải pháp: Đề xuất hệ thống quan điểm, mục tiêu và giải pháp nâng cao NLCT đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035. Trọng tâm là chuyển dịch mô hình cạnh tranh từ chi phí sang năng suất, công nghệ, quản trị, đổi mới sáng tạo và thương hiệu, gắn với hàm ý chính sách cho Nhà nước, DN và Hiệp hội.

Đóng góp mới: Xây dựng khung lý thuyết và mô hình nghiên cứu NLCT cho DN giày dép Việt Nam; cung cấp bằng chứng định lượng về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố; đề xuất giải pháp và hàm ý chính sách có giá trị khoa học và thực tiễn.

Luận án vẫn có hạn chế về phạm vi (chủ yếu DN sản xuất), dữ liệu cắt ngang và chưa xét đến các yếu tố vĩ mô mới nổi. Đây là gợi mở cho nghiên cứu tiếp theo theo hướng chuỗi giá trị, so sánh quốc tế và nghiên cứu động.

**DANH MỤC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN  
ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

<b>TT</b>	<b>Tên công trình</b>	<b>Thuộc chỉ số Scopus/ ISSN ...</b>	<b>Nơi công bố</b>	<b>Năm công bố</b>
1	Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp ngành giày dép	(ISSN 2615-8973) 0-0.75 điểm	Tạp chí tài chính Kỳ 2 - Tháng 8/2023 (807) tr 101 -105	2023
2	Participation of Vietnamese enterprises in the global footwear supply chain	EISSN: 2313-3724, Print ISBN: 2313-626X Scopus Q3	International Journal of Advanced and applied sciences Pages: 80-88	2024
3	Xây dựng mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép Việt Nam	ISSN 1859-4972 0-0.75 điểm	Tạp chí Kinh tế và Dự báo Số 24 tháng 12/2024 (892) trang từ 119 -122	2024
4	Nghiên cứu thực nghiệm các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của ngành giày dép Việt Nam	ISSN: 0866-7489 0-1.0 điểm	Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế số 4 (563) 4-2025, tr 60-69	2025
5	Sử dụng mô hình SEM phân tích yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép Việt Nam,	ISSN: 3093-3390 0-0.75 điểm	Tạp chí Kinh tế - Tài chính, kỳ I tháng 1/2026 (số 10), trang 130 - 133	2026
6	Kinh nghiệm phát triển ngành giày dép của Đài Loan và hàm ý cho Việt Nam	ISSN: 2734-9942 0-0.25 điểm	Tạp chí điện tử Khoa học và Công nghệ Giao thông (JSTT), Tập 5 Số 1, tr 66-76	2025

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Agazu, B. G., & Kero, C. A. (2024). *Innovation strategy and firm competitiveness: A systematic literature review*. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 1–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s13731-024-00381-9>.
2. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). *Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach*. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
3. Anwar, S., & Sun, S. (2024). *R&D, product and process innovation, and firm performance: A case study of Chinese firms*. *Vision: The Journal of Business Perspective*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/09767479241247615>
4. Anwar, R. S., et al. (2025). *Customer engagement, innovation, and sustainable consumption: Analyzing personalized, innovative, sustainable phygital products*. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100642>
5. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). In Pearson Education. Pearson Education.
6. Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
7. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). *Strategic human resources management: Where do we go from here?* *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
8. Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). *Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures*. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>
9. Bentler, P. M., & Chou, C. P. (1987). *Practical issues in structural modeling*. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78–117. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0049124187016001004>
10. Hoàng Xuân Bình & Hoàng Đông Quang. (2006). *Thị trường giày dép Việt Nam và khả năng thâm nhập thị trường EU*. Nhà xuất bản Thống kê.
11. Nguyen Thi Binh và cộng sự (2023). *Factors influencing the participation of Vietnamese enterprises in global value chains: insights from automobile production and assembly, electronics, and textile industries*. *Journal of International Economics and Management*, 23(2), 16–32. <https://doi.org/https://doi.org/10.38203/jiem.023.2.0066>

12. Bộ Công Thương. (2017). *Báo cáo xuất nhập khẩu Việt Nam năm 2016*.
13. Bộ Công Thương. (2018). *Báo cáo xuất nhập khẩu Việt Nam năm 2017*.
14. Bộ Công Thương. (2019). *Báo cáo xuất nhập khẩu Việt Nam năm 2018*.
15. Bộ Công Thương. (2020). *Báo cáo xuất nhập khẩu Việt Nam năm 2019*.
16. Bộ Công Thương. (2021). *Báo cáo xuất nhập khẩu Việt Nam năm 2020*.
17. Bộ Công Thương. (2022). *Báo cáo xuất nhập khẩu Việt Nam năm 2021*.
18. Bộ Công Thương. (2023). *Báo cáo xuất nhập khẩu Việt Nam năm 2022*.
19. Bộ Công Thương. (2024). *Báo cáo xuất nhập khẩu Việt Nam năm 2023*.
20. Bộ Công Thương. (2025). *Báo cáo xuất nhập khẩu Việt Nam năm 2024*.
21. Bộ Công Thương. (2021a). *Phát triển công nghiệp hỗ trợ Việt Nam giai đoạn 2021-2030*.
22. Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management* (1st ed.). Palgrave Macmillan.
23. Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). In Oxford University Press.
24. Lê Tấn Bửu và cộng sự, Dịch Strategic Management: Concepts and Cases, 14th ed của David. F. R. (2014). *Quản trị chiến lược*. Nhà xuất bản Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
25. Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Routledge.
26. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). In Pearson Education.
27. Chaston, I., & Mangles, T. (1997). *Core capabilities as predictors of growth potential in small manufacturing firms*. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 47–57.
28. Chien Dinh Thi và cộng sự (2025). *The impact of the EVFTA on responsible business practices in Vietnam: implementation and challenges*. *TalTech Journal of European Studies*, Sciendo, 15(2), 108–122. <https://doi.org/10.2478/bjes-2025-0023>
29. Chính phủ. (2015). Nghị định số 111/2015/NĐ-CP về phát triển công nghiệp hỗ trợ.
30. Chính phủ. (2019). Nghị quyết số 50-NQ/TW ngày 20/8/2019 của Bộ Chính trị về định hướng hoàn thiện thể chế, chính sách, nâng cao chất lượng, hiệu quả hợp tác đầu tư nước ngoài đến năm 2030.

31. Chính phủ. (2020). Quyết định số 749/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ngày 03-06-2020: *Phê duyệt "Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030"*.
32. Chính phủ. (2021). Quyết định số 1658/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ngày 01-10-2021: *Phê duyệt Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh giai đoạn 2021 - 2030, tầm nhìn 2050*.
33. Chính phủ (2022). Quyết định số 1643/QĐ-TTg của Thủ tướng *Phê duyệt chiến lược phát triển ngành Dệt may và Da giày Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035*.
34. Chính phủ. (2023) Nghị quyết Số: 93/NQ-CP ngày 05/7/2023 *Về nâng cao hiệu quả hội nhập kinh tế quốc tế, thúc đẩy kinh tế phát triển nhanh và bền vững giai đoạn 2023 – 2030*.
35. Chính phủ. (2024). Quyết định số 1017/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ngày 21-09-2024: *Phê duyệt Chương trình "Phát triển nguồn nhân lực ngành công nghiệp bán dẫn đến năm 2030, định hướng đến năm 2050"*
36. Chopra, S., Meindl, P. (2023). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (8th ed.). Pearson Education. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/supply-chain-management/P200000006186>
37. Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management* (4th ed.). Pearson Education.
38. Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). In John Wiley & Sons.
39. Collis & Montgomery. (1995). *Competing on resources: Strategy in the 1990s*. Harvard Business Review, 73(4).
40. Cục Hải quan. (2026). *Tình hình xuất khẩu, nhập khẩu hàng hóa của Việt Nam trong tháng 12 và năm 2025*. <https://www.customs.gov.vn/index.jsp?pageId=442&tkId=9328&group=Phân tích&category=Phân tích định kỳ>
41. Cục Thống kê - Bộ Tài chính. (2026). *Báo cáo Xuất khẩu 2025*. <https://www.nso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2025/03/so-lieu-xuat-nhap-khau-cac-thang-nam-2025/>
42. Cục Thông tin Khoa học và Công nghệ Quốc gia. (2024). *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam trong thời kỳ hội nhập*. <https://www.vista.gov.vn/vi/news/cac-linh-vuc-khoa-hoc-va-cong-nghe/nang-cao-nang-luc-canhh-tranh-cua-cac-doanh-nghiep-viet-nam-trong-thoi-ky-hoi-nhap-9140.html>

43. Cục Thống kê. (2023). *Niên giám Thống kê Việt Nam năm 2022*
44. Curran, J., & Blackburn, R. A. (2008). *Researching Small Firms and Entrepreneurship in the U.K.: Developments and Distinctiveness*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4) tr (5–22).
45. Day, G. S. (1994). *The capabilities of market-driven organizations*. *Journal of Marketing*, 58(10), 37–52. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
46. DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). In SAGE Publications.
47. Diallo, M. F. (2012). *Effects of store image and store brand price-image on store brand purchase intention*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(3), 360–367. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.03.001>
48. Dillman, D. A., et al. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). In John Wiley & Sons.
49. Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Harper Business.
50. Lương Đăng Dũng. (2024). *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam trong thời kỳ hội nhập*. Tạp chí Kinh tế và Dự báo. <https://kinhtevadubao.vn/nang-cao-nang-luc-canhh-tranh-cua-cac-doanh-nghiep-viet-nam-trong-thoi-ky-hoi-nhap-29315.html>
51. Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Addison-Wesley.
52. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). *Dynamic capabilities: What are they?* *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105: AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105: AID-SMJ133>3.0.CO;2-E).
53. European Commission. (2023). *The European Green Deal*. In Publications Office of the European Union. [https://doi.org/\(ISBN 978-92-68-08147-1; DOI:10.2775/783179\)](https://doi.org/(ISBN 978-92-68-08147-1; DOI:10.2775/783179))
54. Fagerberg, J., et al. (2003). *Innovation, Technology and Economic Change: An Introduction*. Oxford University Press.
55. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. *Journal of Marketing*

- Research, 18(1), 39–50.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
56. Fowler, F. J. (2014). *Survey research methods* (5th ed.). In Sage Publications.
57. Flynn, B. B., et al. (1995). *The impact of quality management practices on performance and competitive advantage*. *Decision Sciences*, 26(5), 659–691. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1995.tb01445.x>
58. Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial accounting* (16th ed.). McGraw-Hill Education.
59. Garvin, D. A. (1987). *Competing on the eight dimensions of quality*. *Harvard Business Review*.
60. Gereffi, G. (2018). *Global value chains and development: Redefining the contours of 21st century capitalism*. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 11(1), 61–77. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/cjres/rsy001>
61. Grant. (1990). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/41166664>
62. Grant. (1996). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Oxford: Blackwell Publishers.
63. Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Contemporary+Strategy+Analysis%2C+9th+Edition-p-9781119495727>
64. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.) (ISBN: 978-). Cengage.
65. Hall. (1992). *The strategic analysis of intangible resources*. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135–144. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250130205>
66. Phạm Thị Hồng Hạnh. (2025). *Phát triển thị trường tiêu thụ nội địa sản phẩm giày dép của các doanh nghiệp Việt Nam*. Viện Nghiên cứu Chiến lược, Chính sách Công thương.
67. Nguyễn Thị Thu Hằng. (2021). *Năng lực cạnh tranh của ngành dệt may Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế*. *Tạp Chí Kinh Tế & Phát Triển*, 285(2), 45–53.

68. Nguyễn Phúc Hiền. (2008). *Nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế*. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia.
69. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). *A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43((1)), 115–135. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
70. Ho. (2005). *Corporate governance and competitiveness*. *Corporate Governance. An International Review*, 13(2), 211–225. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00419.x>
71. Vũ Dương Hòa. (2017). *Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam trong hội nhập quốc tế*. Nhà xuất bản Chính trị quốc gia Sự thật.
72. Đinh Công Hoàng. (2013). *Các biện pháp phòng vệ thương mại của EU và tác động đến xuất khẩu da giày Việt Nam*. *Tạp Chí Thương Mại*, 9, 45–52.
73. Đinh Công Hoàng. (2016). *Tiêu chuẩn môi trường và sức cạnh tranh của ngành da giày Việt Nam*. *Tạp chí Kinh tế đối ngoại*, 83, 21–29.
74. Dinh Van Hoang và cộng sự (2025). *Digital capabilities and competitive advantage in the context of technological uncertainty: evidence from emerging market SMEs*. *International Journal of Innovation Management*, 29. <https://doi.org/https://doi.org/10.1142/S1363919625500185>
75. Hoàng Thị Bảo Thoa & Đinh Thị Hoàng Anh (2024). *Tác động của hiệp định EVFTA đến xuất khẩu mặt hàng giày dép của Việt Nam sang thị trường EU*. *Tạp chí Tài chính*, Kỳ 1 tháng 7/2024, tr. 173–176 <https://tapchikinhtetaichinh.vn/tac-dong-tu-hiep-dinh-evfta-den-xuat-khau-giay-dep-cua-viet-nam-sang-thi-truong-eu-49067.html>
76. Humphrey & Schmitz. (2002). *How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?* *Regional Studies*, 36(9), 1017–1027. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/0034340022000022198>
77. Dương Văn Hùng. (2010). *Giải pháp thúc đẩy xuất khẩu giày dép của các doanh nghiệp Hà Nội sang thị trường EU*. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
78. Lê Mạnh Hùng. (2022). *Nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam*. *Tạp Chí Công Thương*. <https://tapchicongthuong.vn/nang-cao-nang-luc-can-phanh-cho-doanh-nghiep-nho-va-vua-o-viet-nam-90064.htm>
79. Nguyễn Mạnh Hùng. (2014). *Nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành viễn thông Việt Nam*. Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông.

80. Vu Thi Thu Huong. (2025). *Impact of competition on product innovation: evidence from Vietnamese manufacturing enterprises*. Journal of applied economics, 28(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/15140326.2025.2602253>
81. iPrice Group. (2023). *Báo cáo thương mại điện tử Việt Nam quý IV/2023*.
82. Jöreskog, K. G. (1971). *Statistical analysis of sets of congeneric tests*. Psychometrika, 36(2), 109–133. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/BF02291393>
83. Kaiser, H. F. (1974). *An Index of Factorial Simplicity*. Psychometrika, 39(1), 31–36. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/BF02291575>
84. Karabag, S. F., Tuncay-Celikel, A., & Berggren, C. (2014). *The limits of R&D internationalization and the importance of local production: The Turkish textile industry*. Research Policy, 43(6), 1059–1071. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.01.003>
85. Keller, K. L. (1993). *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*. Journal of Marketing, 57(1), 1–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/00222429930570010>
86. Ketels, C. H. M. (2006). *Michael Porter's competitiveness framework—Recent learnings and new research priorities*. Journal of Industry, Competition and Trade, 6(2), 115–136. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10842-006-9474-7>
87. Khader. (2005). *Measuring firm competitiveness: A self-assessment approach*. Competitiveness Review, 15(2), 98–111.
88. Nguyễn Bách Khoa. (2004). *Phương pháp luận xác định năng lực cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế của doanh nghiệp*. Tạp chí Khoa học Thương mại, Trường Đại học Thương mại.
89. Lê Nguyễn Đoàn Khôi. (2020). *Upgrading Vietnam Leather and Footwear Industry*. International Journal of Trend in Scientific Research and Development, 4, 990–993. <https://sj.ctu.edu.vn/ql/docgia/tacgia-78300/baibao-72081.html?>
90. Kibirige, I., & Rugambisa, J. I. (2016). *Determinants of firm competitiveness in developing economies*. African Journal of Economic Review, 4(2), 38–55.
91. Klaus Schwab. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)
92. Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). In Guilford Press. Guilford Press.

93. Philip Kotler và Kevin Lane Keller. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
94. Krugman P. (1994). *Competitiveness: A dangerous obsession*. *Foreign Affairs*, 73(2), 28–44. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/20045917>.
95. Kvētoň, V., & Horák, P. (2024). *Firms' supply chain integration, R&D collaboration, and impact on competitiveness: Evidence from Czechia*. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 5817–5840. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s13132-023-01242-8>
96. Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). *Issues in supply chain management*. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65–83.
97. Nguyễn Việt Lâm. (2014). *Bàn về phương pháp xác định năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam*. *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*.
98. Lall. (2001). *Competitiveness, Technology and Skills*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/https://doi.org/10.4337/9781781950555>
99. Hoàng Thị Phương Lan và cộng sự (2016). *Tham gia chuỗi giá trị toàn cầu của ngành da giày Việt Nam*. *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, (231), 17–25.
100. Hoàng Thị Phương Lan et al. (2017). *Nâng cấp chuỗi giá trị ngành da giày Việt Nam trong bối cảnh hội nhập*. *Tạp Chí Công Thương*, 8, 88–96.
101. Lefaso. (2021). *Tổng kết ngành da giày Việt Nam năm 2020*.
102. Lefaso. (2022). *Tổng kết ngành da giày Việt Nam năm 2021*.
103. Lefaso. (2023). *Tổng kết ngành da giày Việt Nam năm 2022*.
104. Lefaso. (2024). *Tổng kết ngành da giày Việt Nam năm 2023*.
105. Lefaso. (2025). *Tổng kết ngành da giày Việt Nam năm 2024*.
106. Dang Kim Khanh Ly và cộng sự (2025). *Skill Demands of Vietnamese Textile and Footwear Enterprises in the Context of Digital Transformation*. *Journal of Science: Policy and Management*, 41(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4550>
107. Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing research: An applied approach* (3rd ed.). In Pearson Education.
108. Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). *The competitiveness of small and medium enterprises*. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6)
109. Mehrizi, M. H. R., & Pakneiat, M. (2008). *Porter's Diamond Model and the competitiveness of nations: A case from Iran*.

110. Min, S., & Mentzer, J. T. (2004). *Developing and Measuring Supply Chain Management Concepts*. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 63–99. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2004.tb00170.x>
111. Muthén, B., & Kaplan, D. (1985). *A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables*. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 171–189. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.2044-8317.1985.tb00832.x>
112. Nguyễn Thị Trà My và cộng sự (2024). *Ảnh hưởng của định hướng thị trường đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại thành phố Huế*. *Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Kinh tế và Phát triển*, 133(5A). <https://doi.org/https://doi.org/10.26459/hueunijed.v133i5A.7370>
113. Naserbakht et al. (2008). *Merging the Porter's diamond model with SWOT method in order to analyze the Iranian technology parks competitiveness level*. *Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*, 276–283.
114. Nguyen, L. S., & Ngo, V. H. (2023). *Sustainable competitiveness of firms in emerging economies*. *Sustainability*, 15 (6), 4821. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su15064821>
115. Nguyen, T. D. Nguyen, N. H. Phat, N. T. H. Mai, & H. T. P. L. (2022). *Can supply chain collaboration improve firm performance? Experiences on leather and footwear companies in Vietnam*. *Operations and Supply Chain Management*, 15(4), 551–564. <https://doi.org/http://doi.org/10.31387/oscm0510366>
116. Phạm Hồng Nhung. (2022). *Đẩy mạnh xuất khẩu mặt hàng da giày vào thị trường EU trong tiến trình thực hiện Hiệp định thương mại tự do Việt Nam - EU (EVFTA)*. Viện Nghiên cứu Chiến lược, Chính sách Công thương.
117. Nickell, S. (1996). *Competition and corporate performance*. *Journal of Political Economy*, 104(4), 724–746.
118. Nielsen. (2019). *The sustainability imperative: New insights on consumer expectations*.
119. NielsenIQ. (2021). *Consumer Sustainability Trends in Southeast Asia*.
120. Nilsson & Peterson. (2012). *The HomeCom Project-An analysis of collective action between competitors and educational and municipal institutions*. [https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?title=The+HomeCom+Project-An+analysis+of+collective+action+between+competitors+and+educational+and+m](https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=The+HomeCom+Project-An+analysis+of+collective+action+between+competitors+and+educational+and+m)

- unicipal+institutions&author=E.+Nilsson&author=F.+Peterson&publication\_year=2012
121. OECD (2021). *Science, Technology and Innovation Outlook 2021: Times of Crisis and Opportunity*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/75f79015-en>.
  122. OECD. (2025). *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2025*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/5fe57b90-en>.
  123. Phạm Thị Oanh và Trần Thế Tuấn. (2025). *Kinh nghiệm phát triển ngành giày dép của Đài Loan và hàm ý cho Việt Nam*. Tạp Chí Khoa Học và Công Nghệ Giao Thông, Tập 5(Số 1), 66–76. <https://doi.org/10.58845/jstt.utt.2025.vn.5.1.66-76>
  124. Paul. A. Samuelson & William D. Nordhaus. (2009). *Economics* (19th ed.). New York: McGraw-Hill.
  125. Peng, M. W. (2021). *Global business* (5th ed.). Cengage Learning.
  126. Peterson, R. A. (1994). *A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha*. Journal of Consumer Research, 21(2), 381–391. <https://doi.org/https://doi.org/10.1086/209405>
  127. Hoàng Phê. (1988). *Từ điển Tiếng Việt*. Nhà xuất bản Khoa học Xã hội.
  128. Hoàng Phê. (2021). *Từ điển Tiếng Việt*. Nhà Xuất Bản Hồng Đức.
  129. Bùi Xuân Phong. (2019). *Các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế*. Nhà xuất bản Công Thương.
  130. Nguyễn Văn Phương, Lý Thu Cúc, Trần Hữu Cường. (2020). *Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh doanh nghiệp may tại vùng Đồng bằng Sông Hồng*. Tạp Chí Khoa học Nông nghiệp Việt Nam, 19(8), 1103-1114. <https://vie.vjas.vn/index.php/vjasvn/article/view/867>
  131. Nguyễn Thị Phụng. (2018). *Nâng cao năng lực cạnh tranh sản phẩm da giày xuất khẩu của Việt Nam: Nội dung và các nhân tố ảnh hưởng*. Tạp Chí Công Thương. <https://ojs.tapchicongthuong.vn/vi/ojs-post/nang-cao-nang-luc-can-phan-san-pham-da-giay-xuat-khau-cua-viet-nam--noi-dung-va-cac-nhan-to-anh-huong-54096.htm?>
  132. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. Harvard Business Review, 89(1–2), 6.

133. Porter Michael. (1980). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance; and Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
134. Porter Michael. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
135. Porter Michael. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
136. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, 68(3), 79–91. [https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=981573&utm\\_source=chatgpt.com](https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=981573&utm_source=chatgpt.com)
137. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press.
138. Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). *Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance*. Industrial and Corporate Change, 21(3), 615–647. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/icc/dtr049>
139. Ran Duchin, Zhenyu Gao, H. S. (2020). *The Role of Government in Firm Outcomes*. The Review of Financial Studies, 33(12), 5555–5593. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/rfs/hhaa005>
140. Rana, A. T., & Kebewar, M. (2014). *The political economy of FDI flows into developing countries: Does the depth of international trade agreements matter?* <https://hdl.handle.net/10419/91501>
141. Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1993). *Foreign subsidiaries and multinational strategic management: An extension and reformulation of the theory of multinational enterprise*. Management International Review, 33(2), 71–91.
142. Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2003). *Extending the theory of the multinational enterprise: Internalization and strategic management perspectives*. Journal of International Business Studies, 34(2), 125–137.
143. Sanchez, R., & Heene, A. (2004). *The New Strategic Management: Organization, Competition and Competence*. New York: Wiley. <https://hdl.handle.net/1854/LU-213981>
144. Sarker, S., Rashidi, K., Gölgeci, I., Gligor, D. M., & Hsuan, J. (2024). *Exploring pillars of supply chain competitiveness: Insights from leading global supply chains*. Production Planning & Control, 35(10), 1025–1042. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2145246>

145. Sauka, A. (2014). *Measuring the competitiveness of firms: The Baltic states case*. *Baltic Journal of Economics*, 14(1–2), 69–84. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/1406099X.2014.912047>
146. Scott & Hagos. (2018). *Competitiveness drivers of SMEs in developing countries*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(2), 222–241.
147. Sipaa, J., Gorze-Mitka, I., & Skibiński, A. (2015). *Determinants of competitiveness of SMEs*. *Procedia Economics and Finance*, 27, 385–394.
148. Siti Nurkomariyah & Bayu Prabowo Sutjiatmo. (2023). *Environmental standards and competitiveness in the global footwear industry*. *Sustainability*, 15(4), 3127. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su15043127>
149. Soltani, A., Azadi, H., & Witlox, F. (2021). *Competitiveness and sustainability in the energy sector*. *Energy Policy*, 148. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.enpol.2020.111999>
150. Pham Thi Oanh, Luc Thi Thu Huong, The Tuan Tran (2024). *Participation of Vietnamese enterprises in the global footwear supply chain*. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 11(8) 2024, Pages: 80-88. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2024.08.009>
151. Tasevska. (2006). *An economic analysis of the Macedonian viticulture: a competitiveness view of the grape and wine sectors*. Uppsala University.
152. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
153. Chu Thị Thảo. (2021). *Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa khi Việt Nam tham gia các hiệp định thương mại tự do*. *Tạp Chí Công Thương*, 23(5), 45–52.
154. Nguyễn Đình Thọ. (2011). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. Nhà xuất bản Lao động Xã hội.
155. Nguyễn Thanh Thuận và Nguyễn Thành Danh. (2007). *Từ điển Thuật ngữ kinh doanh Anh - Việt*. Nhà xuất bản Lao động Xã hội.
156. Lý Hoàng Thư. (2008). *Đánh giá năng lực xuất khẩu ngành da giày Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế*. Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.

157. Nguyễn Ngọc Toàn dịch sách “Chiến lược cạnh tranh” của Porter (1980). (2016). *Chiến lược cạnh tranh: Những kỹ thuật phân tích ngành công nghiệp và đối thủ cạnh tranh*. Nhà xuất bản Trẻ.
158. Trần Ngọc Trang. (2023). *Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bán lẻ trong bối cảnh chuyển đổi số*. Tạp Chí Kinh Tế & Phát Triển, (312), 27–35.
159. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc. (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS (Tập 2)*. Nhà xuất bản Hồng Đức.
160. Nguyễn Hải Trung. (2021). *Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh doanh nghiệp da giày Việt Nam*. Tạp Chí Kinh Tế & Phát Triển, (29), 26–34.
161. Nguyễn Hải Trung. (2020). *Giải pháp phát triển thị trường xuất khẩu mặt hàng giày da Việt Nam*. Viện Nghiên cứu Chiến lược, Chính sách Công Thương.
162. Trần Thế Tuấn. (2025). *EVFTA Xuất khẩu giày dép Việt Nam*. Những Vấn Đề Kinh Tế và Chính Trị Thế Giới, 6(350).
163. Trần Thế Tuấn và Bùi Văn Viễn. (2025). *Các nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp xuất khẩu nhỏ và vừa tại Việt Nam*. Tạp chí Quản Lý và kinh tế quốc tế. <https://doi.org/https://doi.org/10.38203/jiem.vi.112024.1205>
164. Nguyễn Hoàng Tuấn & Lê Văn Tùng. (2022). *Chiến lược xây dựng thương hiệu giày dép nội địa trong bối cảnh cạnh tranh quốc tế*. Tạp Chí Kinh Tế và Phát Triển, 315, 65–72.
165. Nguyễn Đình Tứ. (1995). *Từ điển Bách khoa (Tập 1)*. Nhà xuất bản Trung tâm biên soạn Từ điển bách khoa Việt Nam, Hà Nội.
166. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.
167. UNCTAD. (2023). *World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All*.
168. UNDP. (2023). *Export Competitiveness and the Evolution of Vietnamese Trade*. [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-07/competitiveness\\_policy\\_brief\\_2023.07.05.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-07/competitiveness_policy_brief_2023.07.05.pdf)
169. VCCI. (2019). *CPTPP và ngành giày dép Việt Nam: Số tay doanh nghiệp*.
170. VCCI (2022). *Sản xuất và xuất khẩu da giày Việt Nam được dự báo tăng trưởng gấp đôi*. VCCI. <https://trungtamwto.vn/chuyen-de/21987-san-xuat-va-xuat-khau-da-giay-viet-nam-duoc-du-bao-tang-truong-gap-doi?>
171. VNCI - VCCI. (2007). *The Vietnam Provincial Competitiveness Index 2006-2007*.

172. VnEconomy. (2026). *Xuất khẩu da giày Việt Nam đạt gần 29 tỷ USD, giữ vị thế thứ hai toàn cầu*. VnEconomy. [https://vneconomy.vn/xuat-khau-dat-gan-29-ty-usd-da-giay-viet-nam-giu-vi-tri-thu-hai-toan-cau.htm?utm\\_source=copilot.com](https://vneconomy.vn/xuat-khau-dat-gan-29-ty-usd-da-giay-viet-nam-giu-vi-tri-thu-hai-toan-cau.htm?utm_source=copilot.com)
173. Bui Van, Vien and Vo Huu, Khanh and Tran The, Tuan (2025): *Export Performance of Vietnamese Manufacturing SMEs: A PLS-SEM Test of Resource-Based Determinants, Absorptive Capacity, and International Competition*. Published in: *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 23, No. 4 (22 December 2025): pp. 602-619.
174. Wann-Yih Wu a, B., et al. (2026). *Empirical analysis of enterprise competitiveness in Vietnam: Key determinants and their interactions*. *Asia Pacific Management Review*, 31(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apmr.2025.100392>
175. Wernerfelt. (1984). *A resource-based view of the firm*. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
176. World Bank. (2021). *World development report 2021: Data for better lives*. World Bank Publications. <https://doi.org/https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1600-0>
177. World Bank. (2023). *Vietnam Country Economic Memorandum: Institutions for a High-Income Future*.
178. World Economic Forum. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*.
179. World Footwear. (2024). *World Footwear Yearbook 2023*.
180. World Footwear. (2025). *Global Footwear Industry Overview*. <https://www.worldfootwear.com/yearbook/the-world-footwear-2025-Yearbook/233.html>
181. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). *Theoretical perspectives for strategic human resource management*. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
182. Wu, P. C. S., Yeh, G. Y. Y., & Hsiao, C. R. (2011). *The effect of store image and service quality on brand image and purchase intention*. *Australasian Marketing Journal*, 19(1), 30–39. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2010.11.00>
183. Phan Thị Thanh Xuân. (2011). *Rào cản kỹ thuật trong thương mại và tác động đến xuất khẩu giày dép Việt Nam*. *Tạp Chí Kinh Tế & Phát Triển*, 165, 32–39.

184. Phan Thị Thanh Xuân và cộng sự (2016). *The competitive advantages of Vietnam footwear industry: An analysis*. International Journal of Financial Research, 7(3), 65–80. <https://doi.org/https://doi.org/10.5430/ijfr.v7n3p65>
185. Yan-li, Zhang, Su-ying, Gao & Jin, Z. (2011). *Competitive strategy, strategic human capital and sustained competitive advantage*. International Conference on Management Science and Engineering - Annual Conference Proceedings. <https://doi.org/:10.1109/ICMSE.2011.6070012>
186. Yan Li, Xinxin Xia, C. W. and Q. H. (2025). *Manufacturing Supply Chain Resilience Amid Global Value Chain Reconfiguration: An Enhanced Bibliometric–Systematic Literature Review*. Systems, 13(10), 873. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/systems13100873>
187. Zhang, C. (2018). *Export structure, upgrading and competitiveness of the footwear industry*. Journal of Asian Economics, 54, 1–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.asieco.2017.12.002>

## PHỤ LỤC 01

### A. PHIẾU PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA

Phiếu khảo sát này được thực hiện trong khuôn khổ đề tài: “*Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép Việt Nam*”.

Mọi thông tin Quý vị cung cấp sẽ được bảo mật tuyệt đối và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu khoa học. Sự hỗ trợ của Quý vị có ý nghĩa quan trọng đối với sự thành công của nghiên cứu. Xin trân trọng cảm ơn!

#### 1. THÔNG TIN CHUYÊN GIA

Họ và tên: .....

Tổ chức: .....

Chức danh / Vị trí hiện tại: .....

Thời gian làm việc và kinh nghiệm trong ngành giày dép: ..... (năm)

#### 2. ĐÁNH GIÁ VỀ MỨC ĐỘ QUAN TRỌNG CỦA CÁC NGUỒN LỰC

Quý vị vui lòng cho biết mức độ quan trọng của các yếu tố nguồn lực sau đây đối với năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép Việt Nam (Thang đo: 1= *Rất không quan trọng*; 2= *Không quan trọng*; 3= *Trung bình*; 4= *Quan trọng*; 5= *Rất quan trọng*)

##### A. Nguồn lực hữu hình

STT	Thành phần	Mô tả nội dung đánh giá	Điểm - mức độ quan trọng
A1	Nhà xưởng và cơ sở vật chất	Quy mô	
		Mức độ hiện đại	
		Vị trí sản xuất	
A2	Máy móc, thiết bị và công nghệ	Tình trạng, mức độ tự động hóa	
A3	Nguyên vật liệu	Tính chủ động, ổn định, chất lượng	
A4	Tài chính	Khả năng vốn, tín dụng, đầu tư	
A5	Công nghệ sản xuất	Ứng dụng công nghệ tiên tiến	

##### B. Nguồn lực vô hình

STT	Thành phần	Mô tả nội dung đánh giá	Điểm - mức độ quan trọng
B1	Thương hiệu và danh tiếng	Mức độ nhận diện, uy tín thị trường	
B2	Quyền sở hữu trí tuệ	Bảo hộ mẫu mã, sáng chế, bản quyền	

B3	Tri thức tổ chức	Kiến thức nội bộ, học hỏi liên tục	
B4	Năng lực quản trị	Quản lý chiến lược, điều hành hiệu quả	
B5	Năng lực đổi mới sáng tạo	Thiết kế, R&D, cập nhật xu hướng	
B6	Văn hóa doanh nghiệp	Tinh thần hợp tác, sáng tạo, gắn kết	

### 3. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH DOANH NGHIỆP

Quý vị vui lòng cho biết mức độ tác động của các yếu tố sau đây đối với năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép Việt Nam (Thang đo: 1= Hoàn toàn không ảnh hưởng; 2= Ảnh hưởng ít; 3= Ảnh hưởng trung bình; 4= Ảnh hưởng nhiều; 5= Ảnh hưởng rất nhiều)

STT	Yếu tố	Mô tả nội dung đánh giá	Điểm - mức độ ảnh hưởng
C1	Điều kiện tự nhiên đầu vào	Dân số & nguồn nhân lực	
		Hạ tầng cơ sở (điện, nước, giao thông, viễn thông, logistics ...)	
		Vị trí địa lý	
C2	Điều kiện thị trường	Thị trường trong nước	
		Thị trường quốc tế	
C3	Điều kiện cung ứng	Nguồn cung nguyên vật liệu	
		Nguồn cung trang thiết bị	
		Nguồn vốn	
C4	Cơ cấu cạnh tranh và chiến lược	Đối thủ hiện tại	
		Đối thủ tiềm năng	
		Chiến lược đối phó với cạnh tranh	
		Chiến lược phát triển của doanh nghiệp	
C5	Chính sách quản lý kinh tế của chính phủ	Chính sách thuế	
		Chính sách tiền tệ & đầu tư	
		Chính sách thương mại quốc tế	
		Quản lý cạnh tranh	

### 4. CÂU HỎI MỞ

4.1 Ông/bà đánh giá thế nào về điều kiện đầu vào (nguyên liệu, lao động, hạ tầng, chi phí...) của ngành giày dép Việt Nam? Những yếu tố nào đang là lợi thế và những gì là rào cản?



**B. DANH SÁCH CHUYÊN GIA ĐƯỢC PHÒNG VẤN, XIN Ý KIẾN**

<b>STT</b>	<b>Họ và tên</b>	<b>Đơn vị công tác</b>
1.	Phan Thị Thanh Xuân	Phó Chủ tịch kiêm Tổng thư ký, Hiệp hội Da - Giày - Túi xách Việt Nam (LEFASO)
2.	Dương Phong Hòa	Phó Viện trưởng, Viện Đổi mới, Sáng tạo và Công nghệ - Hiệp hội Da - Giày - Túi xách Việt Nam
3.	Nguyễn Văn Phương	Giảng viên, Đại học Kinh tế, ĐHQGHN
4.	Đặng Thanh Phương	Giảng viên, Khoa Kinh tế và Quản lý, trường Đại học Thủy lợi (nguyên Trưởng phòng Thị trường, Viện nghiên cứu chiến lược, chính sách Công Thương, Bộ Công Thương)
5.	Trần Thị Ngọc Quyên	Phó viện trưởng Viện Nghiên cứu sáng tạo, Trường ĐH Ngoại thương
6.	Phạm Hồng Nhung	Giảng viên, Trường đại học Công đoàn
7.	Hoàng Thanh Tùng	Trưởng khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Lao động - Xã hội
8.	Nguyễn Thị Vân Anh	Trưởng Bộ môn, Trường Đại học Lao động - Xã hội
9.	Phạm Thị Ngọc Vân	Phó Trưởng khoa Quản trị kinh doanh, Trường ĐH Kinh tế và QTKD Thái Nguyên
10.	Lưu Thủy Linh	Chuyên viên, Cục Xúc tiến thương mại, Bộ Công Thương
11.	Trần Hữu Cường	Giảng viên cao cấp, Học viện Nông nghiệp Việt Nam
12.	Nguyễn Anh Trụ	Phó trưởng khoa Khoa Kế toán và QTKD, Học viện Nông nghiệp Việt Nam
13.	Nguyễn Quỳnh	Ban thư ký, Hiệp hội Da - Giày - Túi xách Việt Nam
14.	Nguyễn Thị Như Quỳnh	Ban thư ký Hiệp hội, Hiệp hội Da - Giày - Túi xách Việt Nam
15.	Trần Thị Hà Thương	Ban thư ký Hiệp hội, Hiệp hội Da - Giày - Túi xách Việt Nam
16.	Nguyễn Hùng Sơn	Phó Viện trưởng, Viện nghiên cứu Da Giày, Bộ Công Thương
17.	Nguyễn Gấm	Viện Đổi mới sáng tạo và công nghệ, Hiệp hội Da - Giày - Túi xách Việt Nam

<b>STT</b>	<b>Họ và tên</b>	<b>Đơn vị công tác</b>
18.	Nguyễn Thị Nhung	Cục Quản lý và Phát triển thị trường trong nước, Bộ Công Thương
19.	Nguyễn Hồng Anh	Chuyên viên chính, Cục Hải Quan
20.	Nguyễn Phương Dung	Chuyên viên chính, Cục Thống kê Việt Nam

## PHỤ LỤC 02

### A. PHIẾU KHẢO SÁT DOANH NGHIỆP GIÀY DÉP VIỆT NAM

Phiếu khảo sát này được thực hiện trong khuôn khổ đề tài: “*Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép Việt Nam*”.

Mọi thông tin Quý doanh nghiệp cung cấp sẽ được bảo mật tuyệt đối và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu khoa học. Rất mong nhận được sự hợp tác, cung cấp thông tin đầy đủ và trung thực từ Quý doanh nghiệp. Sự hỗ trợ của Quý vị có ý nghĩa quan trọng đối với sự thành công của nghiên cứu. Xin trân trọng cảm ơn!

#### PHẦN I: THÔNG TIN CHUNG VỀ DOANH NGHIỆP

##### 1.1. Vui lòng cho biết tên doanh nghiệp:

Ghi rõ: .....  Không tiết lộ

##### 1.2. Tỉnh/Thành phố hoạt động chính:

Hà Nội  Thanh Hóa  Hải Dương  Đà Nẵng  
 Quảng Nam  TP.HCM  Bình Dương  Đồng Nai  Khác: .....

##### 1.3. Loại hình doanh nghiệp:

Doanh nghiệp Việt Nam  Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (FDI)

##### 1.4. Quy mô doanh nghiệp (thể hiện qua số lượng lao động):

Dưới 100 lao động  Từ 100 đến 200 lao động  Trên 200 lao động

##### 1.5. Vai trò của quý doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng ngành giày dép:

Gia công và sản xuất theo mẫu mã, đơn đặt hàng của đối tác (OEM)  
 Thiết kế và sản xuất trọn gói theo đơn đặt hàng của đối tác (ODM)  
 Thiết kế, sản xuất và bán sản phẩm dưới thương hiệu riêng của mình (OBM)

#### PHẦN II: CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH DOANH NGHIỆP GIÀY DÉP

Xin vui lòng đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố sau đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp theo thang điểm từ 1 đến 5 (1= Hoàn toàn không ảnh hưởng; 2= Ảnh hưởng ít; 3= Ảnh hưởng trung bình; 4= Ảnh hưởng nhiều; 5= Ảnh hưởng rất nhiều)

##### 2.1. Các điều kiện về yếu tố đầu vào

TT	Nội dung	1	2	3	4	5
DV1	Doanh nghiệp có cơ hội tuyển dụng lực lượng lao động với trình độ tay nghề và kỹ năng phù hợp với yêu cầu sản xuất	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DV2	Doanh nghiệp có khả năng tiếp cận nguồn vốn trung và dài hạn phục vụ đầu tư phát triển	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DV3	Doanh nghiệp có khả năng tiếp cận và ứng dụng công nghệ tiên tiến, thân thiện với môi trường	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DV4	Doanh nghiệp dễ dàng tiếp cận nguồn nguyên vật liệu ổn định, chất lượng và giá cả hợp lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DV5	Cơ sở hạ tầng (giao thông, điện, nước, logistics, viễn thông) tại địa phương đáp ứng tốt nhu cầu sản xuất và phân phối	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2.2. Nhu cầu và thị trường

TT	Nội dung	1	2	3	4	5
NC1	Nhu cầu tiêu dùng trong nước đối với sản phẩm giày dép đang gia tăng và đa dạng hóa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NC2	Thị trường nội địa có quy mô lớn và có sức hấp dẫn tiềm năng đối với các sản phẩm giày dép của doanh nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NC3	Mức độ yêu cầu về chất lượng, mẫu mã và tiêu chuẩn kỹ thuật của thị trường quốc tế ngày càng cao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NC4	Doanh nghiệp có khả năng tận dụng các hiệp định thương mại tự do (FTA) để mở rộng thị trường xuất khẩu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NC5	Xu hướng tiêu dùng xanh, bền vững và có trách nhiệm xã hội đang gia tăng trên cả thị trường trong nước và quốc tế	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NC6	Sự cạnh tranh và biến động của nhu cầu thị trường buộc DN phải thường xuyên nghiên cứu và dự báo xu hướng tiêu dùng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2.3. Cung ứng và điều kiện hỗ trợ

STT	Nội dung	1	2	3	4	5
CU1	Doanh nghiệp có khả năng kết nối và duy trì quan hệ hợp tác hiệu quả với các nhà cung cấp nguyên liệu trong nước	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CU2	Doanh nghiệp có khả năng kết nối và duy trì quan hệ hợp tác hiệu quả với các nhà cung cấp nguyên liệu quốc tế	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CU3	Nguồn nguyên liệu và phụ liệu đảm bảo chất lượng, chi phí hợp lý và tính ổn định	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CU4	Nguồn cung trang thiết bị dễ dàng tiếp cận với chi phí hợp lý và tiêu chuẩn phù hợp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CU5	Chất lượng dịch vụ logistics và hệ thống hạ tầng giao thông đáp ứng nhu cầu sản xuất, vận chuyển và phân phối sản phẩm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CU6	Doanh nghiệp nhận được sự hỗ trợ về thông tin thị trường, xúc tiến thương mại từ hiệp hội ngành nghề và cơ quan nhà nước	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CU7	Mạng lưới cung ứng và các chương trình liên kết ngành giúp doanh nghiệp giảm chi phí, nâng cao hiệu quả kinh doanh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 2.4. Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành

STT	Nội dung	1	2	3	4	5
CL1	Mức độ cạnh tranh về giá trong ngành thúc đẩy doanh nghiệp phải tối ưu chi phí và giá bán	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CL2	Sự gia nhập của các đối thủ mới làm gia tăng áp lực cạnh tranh trên thị trường	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CL3	Doanh nghiệp trong ngành thường xuyên đổi mới mẫu mã, chất lượng và thiết kế sản phẩm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CL4	Mức độ cạnh tranh về thương hiệu và kênh phân phối tạo áp lực đổi mới chiến lược marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CL5	Doanh nghiệp cần điều chỉnh cấu trúc tổ chức và mô hình kinh doanh để thích ứng với biến động ngành	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 2.5. Chính phủ

STT	Nội dung	1	2	3	4	5
CP1	Chính phủ ban hành các chính sách ưu đãi về thuế và tín dụng hỗ trợ doanh nghiệp giày dép	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CP2	Chính phủ hỗ trợ đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho ngành giày dép	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CP3	Cơ sở hạ tầng do Nhà nước đầu tư (giao thông, logistics, điện, nước) đáp ứng tốt nhu cầu sản xuất - kinh doanh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CP4	Các chương trình xúc tiến thương mại, kết nối cung cầu và chuyển giao công nghệ do Chính phủ triển khai mang lại lợi ích thiết thực cho doanh nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CP5	Việc thực thi các hiệp định thương mại tự do (EVFTA, CPTPP...) giúp doanh nghiệp mở rộng thị trường xuất khẩu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CP6	Các chính sách hỗ trợ của chính quyền địa phương và trung ương (đất đai, thủ tục...) tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-----	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

### PHẦN III: TỰ ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

Vui lòng đánh giá mức độ đồng ý với các phát biểu sau theo thang điểm từ 1 đến 5: (1=hoàn toàn không đồng ý; 2=không đồng ý; 3=không rõ; 4=đồng ý; 5=hoàn toàn đồng ý)

#### 3.1. Năng lực cạnh tranh sản phẩm (chất lượng, giá cả, quy mô sản xuất)

TT	Nội dung	1	2	3	4	5
a	Sản phẩm của doanh nghiệp đáp ứng tốt các tiêu chuẩn kỹ thuật và yêu cầu thị trường	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b	Sản phẩm có phong cách thiết kế và mẫu mã phù hợp với thị hiếu khách hàng và nhu cầu thị trường	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c	Tỷ lệ lỗi sản phẩm trong quá trình sản xuất ở mức thấp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Giá bán sản phẩm của doanh nghiệp có tính cạnh tranh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Doanh nghiệp kiểm soát tốt chi phí sản xuất	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g	Quy mô sản xuất đáp ứng nhu cầu thị trường và có khả năng mở rộng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 3.2. Năng lực marketing và logistics

TT	Nội dung	1	2	3	4	5
a	Doanh nghiệp có chiến lược marketing rõ ràng và hiệu quả	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b	Có bộ phận marketing hoặc truyền thông chuyên trách	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c	Thương hiệu được nhận diện rộng rãi trên thị trường	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Doanh nghiệp thường xuyên nghiên cứu thị trường để điều chỉnh chiến lược marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Hoạt động logistics đảm bảo phân phối sản phẩm kịp thời, hiệu quả	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 3.3. Năng lực tài chính và đổi mới công nghệ

TT	Nội dung	1	2	3	4	5
a	Doanh nghiệp có năng lực tài chính ổn định, đủ khả năng đầu tư phát triển	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b	Doanh nghiệp có thể tiếp cận nguồn vốn tin cậy, đúng lúc với chi phí hợp lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c	Doanh nghiệp ứng dụng công nghệ tiên tiến trong sản xuất	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Máy móc, thiết bị được nâng cấp định kỳ nhằm nâng cao hiệu quả	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Quy trình sản xuất đảm bảo năng suất cao và ổn định	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g	Doanh nghiệp thường xuyên đổi mới công nghệ để cải tiến sản phẩm và nâng cao năng suất	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3.4. Nguồn nhân lực và công tác quản lý, tổ chức

TT	Nội dung	1	2	3	4	5
a	Đội ngũ lao động có tay nghề cao, đáp ứng yêu cầu sản xuất	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b	Doanh nghiệp thường xuyên đào tạo và nâng cao năng lực cho nhân viên	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c	Tỷ lệ lao động nghỉ việc hàng năm ở mức thấp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d	Công tác quản lý - tổ chức của doanh nghiệp hiệu quả, linh hoạt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e	Hệ thống quản trị hỗ trợ tốt việc thực hiện chiến lược của doanh nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3.5. Đánh giá chung

TT	Nội dung	1	2	3	4	5
a	DN hài lòng với năng lực cạnh tranh hiện tại của mình	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b	DN hài lòng với doanh thu & thị phần của năm 2024	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c	DN mong muốn nâng cao hơn nữa vị thế cạnh tranh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## PHẦN IV: THÁCH THỨC VÀ ĐỊNH HƯỚNG TƯƠNG LAI

**4.1. Trong số các yếu tố sau, yếu tố nào là thách thức lớn nhất với doanh nghiệp?** (chọn tối đa 3 yếu tố; Vui lòng đánh số 1=thách thức lớn nhất, 2=thách thức thứ 2, 3=thách thức thứ 3)

- Chi phí nguyên vật liệu tăng
- Thiếu lao động tay nghề cao
- Thiếu vốn để mở rộng quy mô
- Năng lực marketing yếu
- Cạnh tranh từ các đối thủ có vốn đầu tư nước ngoài (FDI)
- Khó tiếp cận thị trường xuất khẩu
- Quy định, chính sách chưa thuận lợi

**4.2. Mục tiêu phát triển của doanh nghiệp trong 3 năm tới là gì? (Có thể chọn nhiều phương án)**

- Cải thiện chất lượng sản phẩm
- Mở rộng quy mô sản xuất
- Đầu tư thiết bị, công nghệ mới
- Xây dựng thương hiệu riêng (chuyển sang OBM)
- Tăng cường khai thác và mở rộng thị trường nội địa
- Tăng cường xuất khẩu
- Mục tiêu khác, vui lòng ghi rõ: .....

**PHẦN V: Ý KIẾN KHÁC**

Nếu ông/ bà có chia sẻ thêm về thực trạng hoặc khó khăn trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, xin vui lòng ghi rõ:

.....  
.....  
.....  
.....

**Cảm ơn ông/bà đã dành thời gian thực hiện khảo sát!**

-----\*\_\*\_\*-----

**B. DANH SÁCH CÁC DOANH NGHIỆP GIÀY DÉP DỰ KIẾN KHẢO SÁT**

<b>STT</b>	<b>TÊN DOANH NGHIỆP</b>	<b>ĐỊA CHỈ</b>
1.	Công ty CP giày Hưng Yên	Xã Minh Châu, huyện Yên Mỹ, tỉnh Hưng Yên
2.	Công ty TNHH SX TM Hà Thành	Đường 39 mới, Thị trấn Yên Mỹ, huyện Yên Mỹ, Tỉnh Hưng Yên
3.	Công ty TNHH sản xuất và thương mại Trịnh Diện	Ngọc Đồng, Ngọc Thanh, Kim Động, Hưng Yên
4.	Công ty CP giày Vĩnh Phú	Số nhà 2187A, Đường Hùng Vương, Phường Gia Cẩm, Việt Trì, Phú Thọ
5.	Công ty CP Giày Vĩnh Yên	Khu hành chính số 8, Đống Đa, Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc
6.	Công ty CP giày Phúc Yên	Đường Trần Phú, Phường Phúc Thắng, thị xã Phúc Yên, tỉnh Vĩnh Phúc
7.	Hội Da Giày Thành phố Hà Nội	Tổ 13, Cầu Diễn, Từ Liêm, Hà Nội
8.	Công ty cổ phần giày Thượng Đình	Số 277 Nguyễn Trãi, Thanh Xuân, Hà Nội
9.	Công ty CP giày Ngọc Hà	Khu CN Phú Thị, huyện Gia Lâm, Hà Nội
10.	Công ty CP Cao Su Hà Nội	Tổ 13, Cầu Diễn, Từ Liêm, Hà Nội
11.	Viện Nghiên cứu Da Giày	hoặc Thôn Tử Dương, xã Lý Thường Kiệt, huyện Yên Mỹ, tỉnh Hưng Yên
12.	Viện Nghiên cứu Da Giày	160 Hoàng Hoa Thám, Tây Hồ, Hà Nội
13.	Công ty CP giày Đông Anh	Tổ 37, thị trấn Đông Anh, Hà Nội
14.	Công ty cổ phần giày Hồng Bảo	Tổ 37, thị trấn Đông Anh, Hà Nội
15.	Công ty CP 26	Khu CN Sài Đồng, Phúc Đồng, Long Biên, Hà Nội
16.	Công ty CP giày Thụy Khuê	Khu A2, xã Phú Diễn, huyện Từ Liêm, Hà Nội
17.	Công ty TNHH SX DV TM sản phẩm da LADODA	Tân Quang, Văn Lâm, Hưng Yên
18.	Công ty TNHH Hóa Dệt Hà Tây	Thôn Hạnh Đàn, Xã Tân Lập, huyện Đan Phượng, Hà Nội
19.	Công ty CP Giày Thăng Long	Số 327, Tổ 45, P. Hoàng Văn Thụ, Hoàng Mai, Hà Nội, Việt Nam
20.	Công ty TNHH Đầu tư Phát triển Kinh tế Đông Án	Cụm 13, Hạnh Đàn, Tân Lập, Đan Phượng, Hà Nội
21.	Công ty TNHH Tân Bảo Vũ	Số 2A Tây Sơn, Quang Trung, Đống Đa, Hà Nội

<b>STT</b>	<b>TÊN DOANH NGHIỆP</b>	<b>ĐỊA CHỈ</b>
22.	Công ty TNHH 1 TV Dệt 19/5	203 Nguyễn Huy Tưởng, Thanh Xuân, Hà Nội
23.	Công ty TNHH Phong Châu	Tầng 8, tòa nhà Mecanimex, số 4 Vũ Ngọc Phan, Hà Nội
24.	Công ty CP Nhựa Sao Mai	Số 399/405 Ngọc Thụy, Long Biên, Hà Nội
25.	Công ty CP quốc tế VIT	Số 12 ngõ 12 Phạm Tuấn Tài, Cầu Giấy, Hà Nội
26.	Công ty TNHH Việt Thành Nhân	12/8/3 đường Nguyễn Phúc Lại, Quận Đống Đa, Hà Nội
27.	Công ty cổ phần Thanh Sơn	Khu thủ công nghiệp Lạc Trung, Phường Thanh Lương, Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội
28.	Công ty cổ phần Thương mại và Xuất Nhập khẩu Ý Việt	Số 1A Hàng Chuối, Phường Phạm Đình Hồ, Hà Nội
29.	Công ty TNHH Vina O'shoe	Lô 41-C2 Khu công nghiệp Quang Minh, Mê Linh, Hà Nội
30.	Công ty Cổ phần Fortuna Việt Nam	BT5-21.41, đường Foresa 6D, Xuân Phương, Quận Nam Từ Liêm, TP Hà Nội
31.	Công ty Cổ Phần Tiến Đạt	Thôn Triều Khúc, xã Tân Triều, Huyện Thanh Trì, TP. Hà Nội
32.	Doanh nghiệp tư nhân Dũng Đông	Lô N10-2, Cụm sản xuất làng nghề tập trung, xã Tân Triều, huyện Thanh Trì, Hà Nội
33.	Công ty cổ phần dịch vụ sản xuất và thương mại Toàn Cầu	Số 7 ngách 56/2/5 đường Lê Quang Đạo, Phường Phú Đô, Quận Nam Từ Liêm, Hà Nội
34.	Công ty cổ phần nghiên cứu và sản xuất giày Nam Thông Minh SSHOE	Số 281 A Khâm Thiên, Phường Thổ Quan, Quận Đống Đa, Hà Nội
35.	Công ty TNHH Rich Marks	Phòng 5215, CT2Ruby, Giang Biên, Long Biên, Hà Nội
36.	Công ty CP Da Công nghiệp Việt Nam	Lô C14 OD 21 tòa nhà Luma, Đường Dịch vọng hậu Cầu Giấy, Khu đô thị mới Cầu Giấy
37.	Công ty CP Tiếp vận Avina	Số 39, Đường Tô Ngọc Vân, Phường Quảng An, Quận Tây Hồ, TP Hà Nội
38.	Công ty Cổ Phần tập đoàn Giovanni	Tầng 8 Tòa nhà Sao Mai, Lô 3, 04 – 3A, Khu công nghiệp Hoàng Mai, Số 435A Tam Trinh, Phường Hoàng Văn

<b>STT</b>	<b>TÊN DOANH NGHIỆP</b>	<b>ĐỊA CHỈ</b>
		Thụ, Quận Hoàng Mai, Thành phố Hà Nội, Việt Nam
39.	Công ty TNHH ITM Thành Phát	Số 802, khu đô thị Mỹ Đình 1, Phường Cầu Diễn, Quận Nam Từ Liêm, TP, Hà Nội
40.	Công ty CP Động Lực	130 phố Hạ Đình, quận Thanh Xuân, Hà Nội
41.	Công ty CP Tập đoàn Avina	Số 182 Đường Bưởi, Phường Cống Vị, Quận Ba Đình, TP. Hà Nội
42.	Công ty TNHH Đồ da Lecas	23, Ngõ 112, Định Công Thượng, Phường Định Công, Quận Hoàng Mai, Thành Phố Hà Nội, Định Công, Hoàng Mai, Hà Nội
43.	Công ty cổ phần Đầu tư và Dịch vụ Thương mại Đại Việt	Số 710-712 Toà nơ 19, KĐT Pháp Vân Tứ Hiệp, Hoàng Liệt, Hoàng Mai, Hà Nội
44.	Công ty cổ phần liên hiệp xuất nhập khẩu và đầu tư Hà Nội	26A Phố Chợ Cầu Diễn- Phường Phúc Diễn- Quận Bắc Từ Liêm- TP Hà Nội
45.	Công ty cổ phần Levina Việt Nam	Nhà A1.3, Số 63, Phố Vạn Phúc, Phường Vạn Phúc, Quận Hà Đông, TP Hà Nội
46.	Công ty TNHH TM & SX Giày dép Da Việt Anh	Thôn Tư Sản, xã Phú Túc, huyện Phú Xuyên, TP. Hà Nội
47.	Hội da giày Hải Phòng	Đường Máng, An Dương, An Đông, Hải Phòng
48.	Công ty Cổ phần Da Giày và phát triển Hải Phòng	276 Hàng Kênh, Q. Lê Chân, TP. Hải Phòng
49.	Công ty TNHH Đỉnh Vàng	1166 Đường Nguyễn Bình Khiêm, P. Đông Hải 2, Q. Hải An, Hải Phòng
50.	Công ty TNHH Sao Vàng	1166 Nguyễn Bình Khiêm, P. Đông Hải 2, Q. Hải An, Hải Phòng
51.	Công ty TNHH Châu Giang	142 Lê Lai, Ngô Quyền, P. Hải Phòng
52.	Công ty Liên doanh TNHH GIANT_V	Số 32 đường Nguyễn Văn Linh, Phường Hàng Kênh, Quận Lê Chân, Thành phố Hải Phòng, Việt Nam
53.	Công ty CP Giày Thống Nhất	Khu Công nghiệp Tám Quan, P. An Đông, Q. An Dương, Hải Phòng,
54.	Công ty CP Thanh niên Hải Phòng	Đường 208 Thôn An dương - Xã An đồng, Huyện An Dương, Hải Phòng

STT	TÊN DOANH NGHIỆP	ĐỊA CHỈ
55.	Công ty TNHH Sao Sáng	L10 - The May Legend, số 55 và 57 phố Điện Biên Phủ, Phường Minh Khai, Quận Hồng Bàng, Hải Phòng
56.	Công ty CP Thanh niên Hải Phòng	20 Trần Hưng Đạo, P. Hoàng Văn Thụ, Hồng Bàng, Hải Phòng
57.	Công ty TNHH Thành Hưng	22 Lý Tự Trọng, Hồng Bàng, Hải Phòng
58.	Công ty CP Hàng Kênh	124 Nguyễn Đức Cảnh, Q. Lê Chân, TP. Hải Phòng
59.	Công ty TNHH Stateway Việt Nam	Đường 355, P. Hưng Đạo, Q. Dương Kinh, Tp. Hải Phòng
60.	Công ty CP giấy Phúc An	110 Đường Lê Duẩn, P. Quán Trú, Q. Kiến An, Hải Phòng
61.	Công ty cổ phần Kim Long	Số 770 Nguyễn Văn Linh, An Đông, An Dương, Hải Phòng
62.	Doanh nghiệp tư nhân An Khang	Đường 208 Vĩnh Khê, An Đông, An Dương, Hải Phòng
63.	Công ty CP SX và TM Phát Thái Sơn	8/28 Nguyễn Công Trứ, Q. Lê Chân, Hải Phòng
64.	Công ty TNHH Mạnh Quân	122 - Khu phố 1, An Dương, Hải Phòng
65.	Công ty TNHH xây dựng An Hưng	322 Nguyễn Văn Linh, Q. Lê Chân, Hải Phòng
66.	Công ty TNHH Thương mại Đông Vượng	21 Cảnh Hậu, Lâm Hà, Kiến An, Hải Phòng
67.	Công ty TNHH Hồng Nghiệp	Đường 353, P. Hoà Nghĩa, Q. Dương Kinh, Hải Phòng
68.	Công ty cổ phần Hyles's Việt Nam	Đường Máng, Thôn Vĩnh Khê, xã An Đông, huyện An Dương, Hải Phòng
69.	Công ty TNHH Minh Hà	Số 38/84 đường Đại hội dân lập, P. Dư Hàng Kênh, Q. Lê Chân, Hải Phòng
70.	Cơ sở sản xuất giày da Long Tú	Ngõ 586, Số 10 Nguyễn Văn Linh, Hải Phòng
71.	Cơ sở sản xuất giày dép Nguyễn Ngọc Cầu	123 Nguyễn Đức Cảnh, Hải Phòng
72.	Cơ sở sản xuất giày dép Đỗ Văn Đại	55 ngõ 34 đường Chợ Hàng, Lê Chân, Hải Phòng
73.	Cơ sở sản xuất giày dép Phan Đình Sơn	309 Đường Chợ Hàng, Lê Chân, Hải Phòng

<b>STT</b>	<b>TÊN DOANH NGHIỆP</b>	<b>ĐỊA CHỈ</b>
74.	Cơ sở sản xuất giày da Đức Lương	118 Lý Thường Kiệt, Hải Phòng
75.	Cơ sở sản xuất giày dép Nguyễn Thiện Chính	Số 3/12 Nguyễn Công Trứ, Lê Chân, Hải Phòng
76.	Cơ sở sản xuất giày dép Nguyễn Văn Tân	Thanh Sơn, Kiến Thụy, Hải Phòng
77.	Cơ sở sản xuất đế giày và kinh doanh đế giày nhập ngoại Hải Vân	VP: 150 Chợ Hàng, Q. Lê Chân, Hải Phòng
78.	Cơ sở sản xuất giày dép Hoàng ngọc Thắng	72 Lạc Tray, Hải Phòng
79.	Công ty TNHH Đầu tư và Dịch vụ Xuất Nhập Khẩu Thành Phát	Số 255 tổ dân phố Văn Tràng 1, Thị trấn Trường Sơn, Huyện An Lão, Thành phố Hải Phòng
80.	Cơ sở sản xuất giày dép Phong Phú	60 đường Công Nãi, An Dương, Hải Phòng
81.	Cơ sở thiết kế mẫu giày dép và tư vấn sản xuất	Số 10/4/304 Đường Chợ Hàng, Lê Chân, Hải Phòng
82.	Công ty TNHH Cá sấu Việt Nam	201km quốc lộ 5 mới, Hùng Vương, Hồng Bàng, Hải Phòng
83.	Công ty TNHH CTIC VIETNAM	Số 103 G1 đường Phạm Văn Đồng, phường Anh Dũng, quận Dương Kinh, TP Hải Phòng.
84.	Công ty TNHH Phong Mậu	Số 2, Tổ 7, khu Quán Sỏi, Phường Dư Hàng Kênh, Quận Lê Chân, TP. Hải Phòng
85.	Công ty CP Giày Hải Dương	Đồng Dùn, Gia Lộc, Hải Dương
86.	Công ty giày Huy Phong	Thôn Bình Đê, Bình Xuyên, Bình Giang, Hải Dương
87.	Công ty TNHH Cường Ngoan	Cụm công nghiệp Quỳnh Phúc, xã Phúc Thành A, Huyện Kim Thành, Tỉnh Hải Dương
88.	Hội Da Giày Hải Dương	Gia Lộc, Hải Dương
89.	Công ty cổ phần Kết nối Châu Âu	Lô 4-9 A, khu công nghiệp Hoàng Mai, Phường Hoàng Văn Thụ, Quận Hoàng Mai, Hà Nội
90.	Công ty Kinh doanh Đà điều Cá sấu Khatoco	Khu công nghiệp Ninh Ích, Tân Phú, Ninh Ích, Ninh Hòa, Khánh Hòa

<b>STT</b>	<b>TÊN DOANH NGHIỆP</b>	<b>ĐỊA CHỈ</b>
91.	Công ty TNHH Việt Khánh Phú	Lô A14 - 15 Cụm công nghiệp Diên Phú - Xã Diên Phú, huyện Diên Khánh - Tỉnh Khánh Hòa
92.	Công ty TNHH SX TM DV Đăng Tuấn	Đường số 4, KCN An Hòa, Phường An Hòa, Thành phố Huế
93.	Công ty CP Da Giày Huế	Cụm công nghiệp An Hòa, TP. Huế
94.	Công ty CP SX TM Hữu nghị Đà Nẵng	Khu Công nghiệp Đà Nẵng, P. An Hải Bắc, Q. Sơn Trà, Đà Nẵng
95.	Công ty CP túi xách Đà Nẵng	291/9 Trần Cao Vân, Phường Xuân Hà, Quận Thanh Khê, Thành phố Đà Nẵng
96.	Công ty TNHH Da Đức Tín	Lô 117-119 KCX&CN Linh Trung III, Xã An Tịnh, huyện Trảng Bàng, Tỉnh Tây Ninh
97.	Công ty TNHH Giày dép Hưng Đạt	87 Hưng Long, Hưng Thịnh, Trảng Bom, Đồng Nai
98.	Công ty TNHH Bình Tiên Đồng Nai	Lot 101/2 Khu Công nghiệp Amata, phường Long Bình, Biên Hòa, Đồng Nai
99.	Công ty TNHH giấy Tuấn Việt	Cụm CN Phú Thạnh Xã Phú Thạnh Nhơn Trạch Đồng Nai
100.	Công ty CP TGK Tae Kwang Vina	8 Đường 9A, Khu Công nghiệp Biên Hoà II, Đồng Nai
101.	Công ty TNHH Vật liệu KHKT Triển Vũ Việt Nam	Đường 319B Khu CN Nhơn Trạch 5, Nhơn Trạch, Đồng Nai
102.	Công ty CP Giày Dép Cao su Màu	Đường Bùi Hữu Nghĩa, xã Hóa An, TP. Biên Hòa, tỉnh Đồng Nai
103.	Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam	Số 7, đường 9A, KCN Biên Hòa II, TP. Biên Hòa, tỉnh Đồng Nai, Việt Nam
104.	Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam	Áp 1, Cụm CN Thiện Tân - Thạnh Phú, xã Thạnh Phú, huyện Vĩnh Cửu, tỉnh Đồng Nai
105.	Công ty CP giấy Bình Định	40 Tháp Đôi, TP. Qui Nhơn, tỉnh Bình Định
106.	Công ty TNHH Khởi Toàn	Số 89, Đường Số 6, Áp Tiên Lân, Xã Bà Điểm, Huyện Hóc Môn, TP. Hồ Chí Minh
107.	Công ty CP Đầu tư Thái Bình	5A Xa lộ xuyên Á, An Bình, Dĩ An, Bình Dương

<b>STT</b>	<b>TÊN DOANH NGHIỆP</b>	<b>ĐỊA CHỈ</b>
108.	Công ty TNHH Liên Phát	Xã An Bình, huyện Dĩ An, Bình Dương
109.	Công ty TNHH giấy An Thịnh	26 Độc Lập, Khu CN Sóng Thần, Dĩ An, Bình Dương
110.	Công ty TNHH Nam Bình	20C Khu Phố Nội Hóa, P. Bình An, Dĩ An, Bình Dương
111.	Công ty CP Công nghiệp Đông Hưng	Lô 3,2, Đường số 2, Khu Công nghiệp Tân Đông Hiệp A, huyện Dĩ An, tỉnh Bình Dương
112.	Công ty TNHH Thuận Buồm	VP: Quốc lộ 13, An Thịnh, Thuận An, Bình Dương Chi nhánh: 38 Phan Văn Hớn, Q.12, TP. Hồ Chí Minh
113.	Công ty CP Sung Hyun Vina	Khu CN Bình Đường, Dĩ An, Bình Dương
114.	Công ty CP Pacific	2/434 Bình Đáng, Bình Hoà, Thuận An, Bình Dương
115.	Công ty TM XNK Thanh Lễ- Xí nghiệp giày liên việt - xí nghiệp giày Việt Lập	63 yersin, Thĩ xã Thủ Dầu Một, Bình Dương
116.	Công ty TNHH Shyang Hung Cheng	Cụm sản xuất An Thạnh, thị xã Thuận An, tỉnh Bình Dương
117.	Công ty TNHH MTV Thiên Nghiệp Phát	Số 68, tổ 96, khu phố 11, đường Trần Phú, Khu dân cư Chánh Nghĩa, Phường Chánh Nghĩa, TP. Thủ Dầu Một, Tỉnh Bình Dương
118.	Công ty TNHH Trencilo Việt Nam	Lô D-7G-CN, Khu công nghiệp Mỹ Phước 3, huyện Bến Cát, tỉnh Bình Dương
119.	Công ty TNHH Arneplant Việt Nam	Nhà xưởng A- 18A23-B, Lô A-18A23-CN, KCN Bàu Bàng, Xã Lai Hưng, huyện Bàu Bàng, tỉnh Bình Dương, Việt Nam
120.	Công ty TNHH Giày da Kiệt Phong	Thửa đất 726, tờ bản đồ 28, khu phố Tân Bình, P. Tân Hiệp, Thị xã Tân Uyên, tỉnh Bình Dương
121.	Công Ty TNHH Chang Shuen	53, đường số 1, KCN Tân Đông Hiệp B, Tp. Dĩ An, Bình Dương.
122.	Công ty cổ phần 32	170 Quang Trung, Phường 10, Q. Gò Vấp, TP. Hồ Chí Minh

<b>STT</b>	<b>TÊN DOANH NGHIỆP</b>	<b>ĐỊA CHỈ</b>
123.	Công ty CP giấy An Lạc	3-5 Đường Tên Lửa, P. An Lạc, Q. Bình Tân, TP. Hồ Chí Minh
124.	Công ty TNHH SX TM Minh Diệu	70/2 đường Tân Mỹ, Khu Phố 4, Phường Tân Thuận Tây, Quận 7, Thành phố Hồ Chí Minh
125.	Công ty TNHH SX TM giày dép DOBA	563 Đường Ba Tháng Hai, Phường 8, Quận 10, TP. Hồ Chí Minh
126.	Công ty CP Nhựa Rạng Đông	190 Lạc Long Quân, P.3, Q.11, TP.HCM
127.	Công ty CP đầu tư giày An Giang	Số 54/20 Trần Hưng Đạo, Phường Mỹ Thới, Thành phố Long Xuyên, Tỉnh An Giang
128.	Công ty TNHH SX - TM giày da An Thịnh	23/1B Tô Ký, xã Thới Tam Thôn, huyện Hóc Môn, Tp.HCM
129.	Công ty TNHH Chính Việt	23-25-27 Đường số 26 Ấp 5, xã Phong Phú, huyện Bình Chánh, Tp.HCM
130.	Công ty TNHH giày Lê Gia	27 Đường Tây Lân, KP-7, P. Bình Trị Đông A, Q. Bình Tân, HCM
131.	Công ty TNHH SX Hàng tiêu dùng Bình Tiên	22 Lý Chiêu Hoàng, P.10, Quận 6, Hồ Chí Minh
132.	Hội Da Giày TP. Hồ Chí Minh	180-182 Lý Chính Thắng, Phường 9, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh
133.	Công ty TNHH Nhất Liên Minh	A7/17N đường Trần Đại Nghĩa, Phường Tân Kiên, Quận Bình Chánh, TP. Hồ Chí Minh
134.	Công ty TNHH Thời trang Mắt Rồng	243/2/42 Chu Văn An, P.12, Q. Bình Thạnh, TP. Hồ Chí Minh
135.	Công ty TNHH Anh Linh	21 Nguyễn Văn Mại, P.4, Q. Tân Bình, TP. Hồ Chí Minh
136.	Công ty SX Hàng tiêu dùng Bình Tân (BITAS)	1016A Hương Lộ 2, P. Bình Trị Đông A, Q. Bình Tân, TP.HCM
137.	Công ty TNHH Dae Woong Việt Nam	Ấp 4, xã Đồng Thanh, Quận Hóc Môn, TP. Hồ Chí Minh
138.	Công ty TNHH Ju Young Việt Nam	Ấp 4, xã Đồng Thanh, Quận Hóc Môn, TP. Hồ Chí Minh
139.	Công ty TNHH SX -TM và DV Vinh Thông	Lô 3-17 Nhóm CN 3, Đường CN 13, KCN Tân Bình, P. Tân Thạnh, Q. Tân Phú, TP. Hồ Chí Minh
140.	Công ty TNHH Hoàn Thắng	44 Hoàng Du Khương, P.12, Q.10, TP. Hồ Chí Minh

<b>STT</b>	<b>TÊN DOANH NGHIỆP</b>	<b>ĐỊA CHỈ</b>
141.	Công ty TNHH Huỳnh Đệ thuộc da Hưng Thái	195 Âu Cơ, P.5, Quận 11, TP. Hồ Chí Minh
142.	Công ty CP giấy Việt	180-182 Lý Chính Thắng, Phường 9, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh
143.	Công ty TNHH Hùng Huy	907/19 Hương Lộ 2, P. Bình Trị Đông A, Q. Bình Tân, TP. Hồ Chí Minh
144.	Công ty TNHH Chăn nuôi và Kinh doanh cá sấu Tồn Phát	5 Bis Ký Con, P. Nguyễn Thái Bình, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh
145.	Công ty CP đầu tư và phát triển Việt Á Châu	80A Đường Huỳnh Văn Bánh, P.15, Q. Phú Nhuận, TP. Hồ Chí Minh
146.	Công ty CP giấy Sài Gòn	419 Lê Hồng Phong, Phường 2, Quận 10, TP. Hồ Chí Minh
147.	Công ty TNHH An Thiên Lý	155 Bến Chương Dương, P. Cầu Ông Lãnh, Q.1, TP. Hồ Chí Minh
148.	Công ty TNHH Phước Bình	1023 Đường Tạ Quang Bửu, Phường 6, Quận 8, TP. Hồ Chí Minh
149.	Công ty TNHH Cơ Khí Tân Hiệp Lực	186 Dương Tử Giang, Phường 4, Quận 11, TP. Hồ Chí Minh
150.	Công ty TNHH Coats Phong Phú	Parskon Cantavil, số 1 Song Hành, Xa Lộ Hà Nội, phường An Phú, quận 2, HCM
151.	Công ty TNHH giày Viễn Thịnh	19/6 Nguyễn Bình, xã Phú Xuân, Huyện Nhà Bè, Hồ Chí Minh
152.	Công ty TNHH SX giày dép Huy Hoàng	205/3 Trịnh Thị Miếng, Ấp Tam Đông, xã Tam Thới Thôn, Hóc Môn, TP. Hồ Chí Minh
153.	Doanh nghiệp tư nhân giày Á Châu	451/29/8 Tô Hiến Thành, P.14, Q.10, TP. HCM
154.	Công ty CP Tập đoàn Gia Định	VP 2: Lô 2/9 đường 19/5, khu công nghiệp Tân Bình, Phường Tân Thạnh, Quận Tân Phú, HCM
155.	Công ty TNHH Mẫn Đạt	256A Kinh Dương Vương, P. An Lạc A, Q. Bình Tân, Tp. Hồ Chí Minh (TPHCM)
156.	Công ty TNHH Giày Gia Định	552 Quốc lộ 13, Khu phố 6, phường Hiệp Bình Phước, TP. Thủ Đức
157.	Công ty CP Tập đoàn Gia Định	122 H/2, Khu phố 1B, phường An Phú, Tp. Thuận An, Bình Dương

<b>STT</b>	<b>TÊN DOANH NGHIỆP</b>	<b>ĐỊA CHỈ</b>
158.	Công Ty Cổ Phần Công Nghiệp - Thương Mại - Đầu Tư Phú Lâm	154 Lý Chiêu Hoàng, Phường 10, Quận 6, TP Hồ Chí Minh
159.	Công ty CP Da Giày Sagoda	12/78 Phan Huy Ích, Phường 14, Q. Gò Vấp, TP. Hồ Chí Minh
160.	Công ty Cổ phần Giày Thiên Lộc	108 Nguyễn Ảnh Thủ, P. Hiệp Thành, Quận 12, TP. Hồ Chí Minh
161.	Công ty Taiyang Việt nam	65/5 Quốc lộ 1A, P. Tân Thới Nhất, Quận 12, TP. Hồ Chí Minh
162.	Công ty TNHH SX TM Mỹ Nga	95 Tây Lân, Phường Bình Trị Đông A, Quận Bình Tân, Thành phố Hồ Chí Minh
163.	Công ty CP may da Sài Gòn	71/1 Quang Trung, P.12, Q. Gò Vấp, TP. Hồ Chí Minh
164.	Công ty TNHH giày Thiên Phát	78/43 Đường Đoàn Văn Bơ, P.9, Q.4, TP. Hồ Chí Minh
165.	Công ty cổ phân tập đoàn Quốc Hưng	L18-11-13, Tầng 18, Tòa nhà Vincom center Đồng khởi, 72 Lê Thánh Tôn, Bến Nghé, Quận 1
166.	DNTN Thương mại sản xuất Đại toàn	Hẻm 372/6 Đường TTH02, KP3, Phường Tân Thới Hiệp, Quận 12, TP Hồ Chí Minh
167.	Công ty TNHH SX Thương mại nguyên phụ liệu Kim Hưng	31 Tôn Thất Hiệp, P13, Quận 11, TP. Hồ Chí Minh
168.	Công ty TNHH Hoàng Phúc Quốc tế	137 Nguyễn Trãi, P. Bến Thành, Q1, TP.HCM
169.	Công ty TNHH sản xuất xây dựng giao thông Tài Lộc	16 Đường số 15, Khu phố 4, Phường Linh Trung, Thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh
170.	Công ty cổ phần Kiến Chúa	Phòng G9, Tòa nhà A, KCN phần mềm, Đại học quốc gia thành phố HCM, KP6, P. Linh Trung, Thủ Đức, TP HCM
171.	Công ty CP may túi xách Minh Tiến	155 Dạ Nam, Phường 3, Quận 8, TP. Hồ Chí Minh
172.	Công ty TNHH Túi xách Thái Dương	D11/12A Quách Điêu, Ấp 4. Xã Vĩnh Lộc A, Bình Chánh, HCM.
173.	Hội Da Giày Quận 4	180-182 Lý Chính Thắng, Phường 9, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh
174.	Công ty TNHH Freetrend VN	24-34 Khu chế xuất Linh Trung, Q. Thủ Đức, TP. Hồ Chí Minh

<b>STT</b>	<b>TÊN DOANH NGHIỆP</b>	<b>ĐỊA CHỈ</b>
175.	Công ty TNHH Thương mại Hoàng Đạt	55-57, Đường số 24A, P. Bình Trị Đông B, Q. Bình Tân, Tp.HCM
176.	Công Ty TNHH STC Việt Nam	Tòa nhà Sacom Chíp Sáng (SCS) phòng 102 tầng trệt, Lô T2-4, đường D1, Khu công nghệ cao, phường Hiệp Phú Quận 9 – TP HCM
177.	Công ty CP Hành Thiện	382/19 Nguyễn Thị Minh Khai, Phường 05, Quận 3, Tp. Hồ Chí Minh
178.	Cơ sở Phúc Đạt	270/10 Lê Đình Cẩn, Phường Tân Tạo, Quận Bình Tân, TP. Hồ Chí Minh
179.	Công ty TNHH nhà thép PEB	Lầu 7, tòa nhà C.T Plaza, 60 A Trường Sơn, P2, Quận Tân Bình, TP HCM
180.	Công ty TNHH An Thuận Phát	33 Nguyễn Bình Khiêm, Phường Đa Kao, Quận 1, TP. HCM
181.	Công ty TNHH New Hope	2021/16/3, KP2, P. Đông Hưng Thuận, Q.12, TP.HCM
182.	Văn phòng đại diện Tatiana	Villa 14.D1 Saigon Pearl, 92 Nguyễn Hữu Cảnh, phường 22 Quận Bình Thạnh, TP HCM
183.	Công ty TNHH MTV TM DV XNK AB	P 158, Tòa Nhà APCO. 5, 21/5 Trường Sơn, Phường 4, Quận Tân Bình, TPHCM, Việt Nam
184.	Công ty TNHH Da Hiếu Thành	98/27/19 đường Đất Mới, P. Bình Trị Đông, Q. Bình Tân
185.	Công ty TNHH SX XNK giày dép Naturally	45A/1 Gò Cẩm Đệm, Phường 10, Quận Tân Bình, TP Hồ Chí Minh
186.	Công ty TNHH Intertek Việt Nam	Tầng 1, 2 Tòa nhà Etown EW, 364 Đường Cộng Hòa, Phường 13, Quận Tân Bình, TP HCM
187.	Công ty cổ phần Tân Cường Nghiệp	6/7 A Phạm Văn Sáng Ấp 2, Xã Xuân Thới Thượng, Huyện Hóc Môn, Hồ Chí Minh
188.	Công ty TNHH Vietnam Unique	Tầng 10, Tòa nhà Thủy Lợi 4, 205 A Nguyễn Xí, Phường 26, Quận Bình Thạnh, Tp. Hồ Chí Minh, Việt Nam
189.	Công ty TNHH MTV Hiệp Trí	15, đường số 15, phường Linh Trung, Quận Thủ Đức, TP HCM
190.	Công ty TNHH Chỉ may American & Efird Việt Nam	Lầu 2, 7 Lý Tự Trọng, Phường Bến Nghé, Quận 1, Hồ Chí Minh
191.	Văn phòng Đại diện COMEL S.P.A tại HCM	Trụ sở chính tại TP. Hồ Chí Minh

<b>STT</b>	<b>TÊN DOANH NGHIỆP</b>	<b>ĐỊA CHỈ</b>
192.	Công ty TNHH Tư vấn Việt Xanh	Lô số 32-33, Khu Công Nghiệp Nhơn Trạch 6, Xã Long Thọ, Huyện Nhơn Trạch, Tỉnh Đồng Nai, Việt Nam
193.	Công ty TNHH giấy Namidori	30/3A đường 35, KP5, P. Bình Trưng Tây, Quận 2, TP. Hồ Chí Minh
194.	Công ty TNHH Bureau Veritas	Lô C7- C9, KCN Cát Lái, Phường Thành Mỹ Lợi, Quận 2, TP Hồ Chí Minh
195.	Công ty TNHH Thương Mại - Dịch vụ Kỹ thuật Vũ Long	Số 437 Tân Sơn, Phường 12, Quận Gò Vấp, TP. Hồ Chí Minh
196.	Văn phòng Đại diện COMEL S.P.A tại HCM	Tầng 3, Khu A, Tòa nhà Indochina Park Tower, số 4 Nguyễn Đình Chiểu, Phường Đa Kao, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh
197.	Công ty TNHH Tư vấn Việt Xanh	860/60s/16 Xô Viết Nghệ Tĩnh, phường 25, quận Bình Thạnh, TPHCM, Việt Nam
198.	Văn phòng đại diện Swarovski Singapore Trading PTE tại TP. HCM	Phòng 601, lầu 6, tòa nhà Citilight, số 45, đường Võ Thị Sáu, Phường Đa Kao, Quận 1, TP.HCM
199.	Công ty TNHH Vải không dệt Việt Nam	Lô D8, đường số 2, khu công nghiệp Hải Sơn, Ấp Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa, Tỉnh Long An
200.	Văn phòng đại diện Adidas Sourcing Limited tại TP HCM	Phòng 802, Tầng 8, Phường Bến Nghé, Quận 1, TP HCM
201.	Công ty TNHH Tata International Việt Nam	1707, tầng 17, Trung tâm Thương mại Sài Gòn, 37 đường Tôn Đức Thắng, Phường Bến Nghé, Quận 1, TP Hồ Chí Minh, Việt Nam
202.	Công ty TNHH Abeo Việt Nam	Tầng 9, Tòa nhà Vina, 131 Xô Viết Nghệ Tĩnh, Phường 17, Quận Bình Thạnh, TP. Hồ Chí Minh
203.	Công ty TNHH Sản xuất thương mại Dịch vụ AT13	143/13 Ấp Tân Thới 2, Tân Hiệp, Hóc Môn, TP Hồ Chí Minh
204.	Công ty TNHH SX TM Túi Xách - Hộp da Phước Hải	24/8 A, Ấp 3, Xã Xuân Thới Sơn, Huyện Hóc Môn, TP Hồ Chí Minh
205.	Công ty TNHH Intercom ASIA	126 - 128 Trần Thái Tông, Phường 15, Quận Tân Bình, TP Hồ Chí Minh
206.	Công ty TNHH CTC Vải Không Dệt Việt Nam	Lô số CN13, Đường D1, Khu công nghiệp Sóng Thần 3, Phường Phú Tân,

<b>STT</b>	<b>TÊN DOANH NGHIỆP</b>	<b>ĐỊA CHỈ</b>
		Thành phố Thủ Dầu Một, Tỉnh Bình Dương
207.	Công ty TNHH bán hàng và dịch vụ Groz Beckert	Lầu 1, Tòa nhà VP A8 Tower, 55 Trương Quốc Dung, P10, Quận Phú Nhuận, TP. Hồ Chí Minh
208.	Công ty TNHH Eurofins Consumer Product Testing Việt Nam	1/4 Tân Thới Nhất, Đường 18, Phường Tân Thới Nhất, Quận 12, TP Hồ Chí Minh
209.	Công ty TNHH Nhựa TM Liên Đoàn	187 Trần Quý, Phường 4, Quận 11, TP Hồ Chí Minh
210.	Trường CĐ Công Thương Tp. HCM	20 đường Tăng Nhơn Phú, P. Phước Long B, Quận 9, TP Hồ Chí Minh
211.	Công ty TNHH Caleres international Vietnam	Phòng L16-01, Tầng 16, Tòa nhà xô số kiến thiết TP HCM, Số 77, Trần Nhân Tôn, Phường 9, Quận 5, TP HCM
212.	Công ty TNHH Cá sấu Huy Hoàng	688/24F Tân Kỳ, Tân Quý, Phường Bình Hưng Hòa, TP.HCM
213.	Trường Cao đẳng Công nghệ và Quản trị Sonadezi	Số 1 Đường 6 A, KCN Biên Hòa 2, Thành phố Biên Hoà, Đồng Nai
214.	Công ty TNHH Nike Việt Nam	Tòa nhà Metropolitan, số 235, đường Đồng Khởi, Phường Bến Nghé, Quận 1, Thành Phố Hồ Chí Minh, Việt Nam
215.	Công ty TNHH Việt Shoe Materials	213/6C Tam Bình, P. Tam Phú, Quận Thủ Đức, TP.HCM
216.	Văn phòng đại diện Stahl Asia Pacific tại TP.HCM	Phòng 2,7B, tầng 2, toà nhà Etown, 364 Cộng Hoà, Q. Tân Bình, TP.HCM
217.	Công ty TNHH Coats Footwear Việt Nam	Xưởng 57 - Đường 1-7, KCN Long Thành, Xã Tam An, Huyện Long Thành, Tỉnh Đồng Nai.
218.	Công ty TNHH Shoefabrik	46-64 Đường số 8, KDC Trung Sơn, Xã Bình Hưng, Huyện Bình Chánh, TPHCM
219.	Công ty TNHH Qima Việt Nam	Số 470, Đường Đồng Văn Cống, Phường Thạnh Mỹ Lợi, Thủ Đức, TPHCM
220.	Công ty TNHH Thương Mại Kim May Organ Việt Nam	Tầng 7, số 400 Đường Nguyễn Thị Thập, Phường Tân Quy, Quận 7, TP HCM
221.	Công ty CP sản xuất và xuất nhập khẩu H.A.T +	KDV Sân Bay Gia Lâm, Tổ 1, đường dẫn cầu Vĩnh Tuy, Phường Phúc Đồng, Quận Long Biên, Hà Nội

<b>STT</b>	<b>TÊN DOANH NGHIỆP</b>	<b>ĐỊA CHỈ</b>
222.	Công ty TNHH Lectra Việt Nam	Lầu 7, Toà nhà An Phú Plaza, 117-119 Lý Chính Thắng, Phường 7, Quận 3, HCM
223.	Công ty cổ phần GM CORP	Số 02-04 Alexandre De Rhodes, phường Bến Nghé, Quận 1, thành phố Hồ Chí Minh
224.	Công ty TNHH MTV Việt Kai	A2-06 Lô M7 - 29 đường Nội Khu, Lô M7, Khu phố Phú Mỹ Hưng -
225.	VPĐD Wanhua Chemical (Singapore) Pte.Ltd	Midtown, Phường Tân Phú, Quận 7, Thành phố Hồ Chí Minh
226.	Công ty TNHH Great Passion	A1.41. OT 09, Tầng 41, Aqua 01, Vinhomes Golden River, Số 2, đường Tôn Đức Thắng, P. Bến Nghé, Quận 1, TP.HCM
227.	Công ty TNHH Lamipel Việt Nam	Block A, đường số 6, KCN Nhơn Trạch 6, Xã Long Thọ, Huyện Nhơn Trạch, Tỉnh Đồng Nai
228.	Văn phòng Đại diện Royer Asia LTD tại TP.HCM	Phòng 301, Tầng 3, số 37, đường số 2, phường An Khánh, TP.Thủ Đức - TP.Hồ Chí Minh
229.	Công ty CP Tritexco Việt Nam	Số 57, ngõ 147 Triều Khúc, Xã Tân Triều, Huyện Thanh Trì, TP.Hà Nội
230.	Công ty CP XNK Việt Trung Hoàng Gia	116/33B Lê Đình Cẩn, Khu phố 6, Phường Tân Tạo, Quận Bình Tân, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam
231.	VPĐD Wanhua Chemical (Singapore) Pte.Ltd	Tầng 11, Bitexco Financial Tower, số 2 Hải Triều, phường Bến Nghé, Quận 1, Thành phố Hồ Chí Minh
232.	Công ty CP cổ phần sản xuất Thời trang cao cấp Giovanni	Đường 310, Thôn Sơn Bi, Thị trấn Gia Khánh, Huyện Bình Xuyên, Vĩnh Phúc
233.	Công ty TNHH Basf Việt Nam	Tầng 11, Toà nhà Saigon Trade Centre, 37 Tôn Đức Thắng, P Bến Nghé, Quận 1, Tp Hồ Chí Minh
234.	Công ty TNHH TM Thế Giới DA	100/22 Lê Quang Định P14 Quận Bình Thạnh. TP. Hồ Chí Minh
235.	Công ty Novaon Tech	Tầng 3, Số 185 Chùa Láng, phường Láng Thượng, quận Đống Đa, Hà Nội
236.	Công ty TNHH UL VS VN	Phòng 1604 & 1605, Tầng 16, Toà nhà Mapletree Business Centre, số 1060 đường Nguyễn Văn Linh, P. Tân Phong, Quận 7, TP.HCM

<b>STT</b>	<b>TÊN DOANH NGHIỆP</b>	<b>ĐỊA CHỈ</b>
237.	Công ty TNHH New Shoes Tiền Giang	Đường tỉnh 871B, Ấp Mỹ Xuân, Xã Tân Trung, Thị xã Gò Công, Tỉnh Tiền Giang
238.	Công ty TNHH MTV TM DV Khuôn mẫu Thái Bình	38/16 KPTân Phú 1, Phường Tân Bình, TP Dĩ An, Bình Dương
239.	Công ty TNHH Golden Tiger	Lô diện tích 7,672 m2, CCN Tây An, Huyện Tiền Hải, Thái Bình
240.	Công ty TNHH Dịch vụ Công Nghệ và Chất lượng Helmsman	611/45 Điện Biên Phủ, Phường 1, Quận 3, TP.HCM
241.	Công ty TNHH SX-TM -DV và XD Kim Thành	Khu phố An Phú, Phường An Tịnh, Thị xã Trảng Bàng, Tỉnh Tây Ninh
242.	Công ty TNHH May thêu nón Đồng Tâm	973 Trần Xuân Soạn, Phường Tân Hưng, Quận 7, TP.HCM
243.	Công ty TNHH Amann Việt Nam	127 Đường Lê Văn Chí, Phường Linh Trung, Thành phố Thủ Đức, Hồ Chí Minh
244.	Công ty TNHH Masdanus Việt Nam	60 Đường D5 Khu dân cư Vườn Lài, tổ 22, Khu phố 2, Phường An Phú Đông, Quận 12, TP HCM
245.	Công Ty TNHH Phát Triển Thương Mại Tuyệt Hạnh	16/02 Đường số 53, P.14, Gò Vấp, HCM
246.	Võ Minh Châu (Mc Leather)	86/1A Đường số 3, Tổ 6, Khu phố 8, P. Trường Thọ, TP. Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh
247.	Công ty CP Hoá Chất Ma Ha	03.18 tầng 3, Cao ốc Văn phòng - Thương mại-Dịch vụ Officetel và Căn hộ, số 38 Trương Quốc Dung, Phường 08, Quận Phú Nhuận, Thành phố Hồ Chí Minh
248.	Công ty CP Vận Tải Mặt Trời Việt Nam	20 Hoàng Minh Giám, Phường 9, Quận Phú Nhuận, TP.HCM
249.	Công ty cổ phần Vasa Group	B8, TT18, Bạch Thái Bưởi, KDT Văn Quán, Quận Hà Đông, TP. Hà Nội
250.	Công ty cổ phần sản xuất ECO BAG Việt Nam	Số 244 Phạm Huy Thông, Thị trấn Ân Thi, Huyện Ân Thi, Tỉnh Hưng Yên, Việt Nam
251.	Công ty TNHH OMV	Lô F2-2 và F3-1, Đường số 13, Khu công nghiệp Thuận đạo mở rộng, xã Long Đình, Huyện Cần Đức, Tỉnh Long An, Việt nam

<b>STT</b>	<b>TÊN DOANH NGHIỆP</b>	<b>ĐỊA CHỈ</b>
252.	Công ty TNHH Giấy Apex Việt Nam	Xóm Yên Phúc, Đường tránh Vinh, Xã Nghi Diên, Huyện Nghi Lộc, Tỉnh nghệ an
253.	Công ty cổ phần SX Thương Mại Phong Thái an	Số 109F/2 Đường Chu Văn An, Khu phố 1B, Phường An Phú, Thành phố Thuận An, Tỉnh Bình Dương
254.	Công ty TNHH R- Pac Việt Nam	189B7 Nguyễn Văn Hường, Phường Thảo Điền, Thành Phố Thủ Đức, HCM, VN
255.	Công ty TNHH TUV Rheinland Việt Nam	tầng 5, tòa nhà Anna, công viên phần mềm Quang Trung, Phường Tân Chánh Hiệp, Quận 13, HCM
256.	Công ty TNHH Lục Quán - Công nghiệp nhựa	Lô 39, Đường số 9, KCN Tam Phước, Phường Tam Phước, TP Biên Hòa, Đồng Nai
257.	Công ty cổ phần đầu tư Hoàng Phúc Quốc tế	137 Nguyễn Trãi, P. Bến Thành, Q1, TP.HCM
258.	Công ty TNHH Cá sấu Việt Phong	43 Trần Huy Liệu, Phường 11, Quận Phú Nhuận
259.	Công ty TNHH Thương mại Vân Hà	Khu trà khô, Phường Anh Dũng, Dương Kinh, Hải phòng
260.	Công ty TNHH Datacolor	Phòng 2111, tầng 21, Saigon Trade Center, 37 Tôn Đức Thắng, Phường Bến Nghé, HCM
261.	Công ty TNHH Thời trang Kim Ứng	Số 1 Đa Sỹ, Phường Kiến Hưng, Hà Đông, Hà Nội
262.	Công ty TNHH Sản xuất thương mại dịch vụ xuất nhập khẩu Tila	Số 27/8A đường 16A - KP 8-Phường Bình Hòa A, Quận Tân Bình, TP Hồ Chí Minh
263.	Công ty TNHH Thời trang Maschile	6H cư xá Phan Đăng Lưu, Phường 3, Quận Bình Thạnh, HCM
264.	Công ty TNHH MTV TM DV SX Da giấy Ngọc Hiệp	264/23 Lê Đình Cẩn, KP5, Phường Tân Tạo, Quận Bình Tân, HCM
265.	Công ty TNHH giấy Nam Việt	D17/4 A Đinh Đức Thiện, Ấp 4, Bình Chánh, Huyện Bình Chánh
266.	Công ty TNHH JP Corelex (Việt Nam)	Đường B1, Khu B, KCN Phố Nối A, xã Lạc Hồng, huyện Văn Lâm, tỉnh Hưng Yên, Việt Nam
267.	Công ty TNHH Dịch vụ Tiếp vận Hàng Hoá Đặc Biệt	Tầng 3, Tòa Nhà Cland (CT3), Số 81 Đường Lê Đức Thọ, Phường Mỹ Đình

STT	TÊN DOANH NGHIỆP	ĐỊA CHỈ
		2, Quận Nam Từ Liêm, Thành phố Hà Nội, Việt Nam
268.	Công ty Cổ phần Hùng Phát	Tầng 3 toà nhà hỗn hợp Vườn Đào, lô E khu D1, phường Phú Thượng, Quận Tây Hồ, TP. Hà Nội.
269.	Công ty CP giấy Vĩnh Phú	Số nhà 2187A, Đường Hùng Vương, Phường Gia Cẩm, Việt Trì, Phú Thọ
270.	Công ty CP Giấy Vĩnh Yên	Khu hành chính số 8, Đống Đa, Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc
271.	Công ty CP giấy Phúc Yên	Đường Trần Phú, Phường Phúc Thắng, thị xã Phúc Yên, tỉnh Vĩnh Phúc
272.	Công ty cổ phần giấy Thượng Đình	277 Nguyễn Trãi, Thanh Xuân, Hà nội
273.	Công ty CP giấy Ngọc Hà	Khu CN Phú Thị, huyện Gia Lâm, Hà Nội
274.	Công ty CP Cao Su Hà nội	Tổ 13, Cầu Diễn, Từ Liêm, Hà nội
275.	Công ty CP Giấy Thăng Long	hoặc Thôn Tử Dương, xã Lý Thường Kiệt, huyện Yên Mỹ, tỉnh Hưng Yên
276.	Viện Nghiên cứu Da Giấy	160 Hoàng Hoa Thám, Tây Hồ, Hà nội
277.	Công ty CP giấy Đông Anh	Tổ 37, thị trấn Đông Anh, Hà nội
278.	Công ty cổ phần giấy Hồng Bảo	Tổ 37, thị trấn Đông Anh, Hà nội
279.	Công ty CP 26	Khu CN Sài Đồng, Phúc Đồng, Long Biên, Hà Nội
280.	Công ty CP giấy Thụy Khuê	Khu A2, xã Phú Diễn, huyện Từ Liêm, Hà nội
281.	Công ty TNHH Hóa Dệt Hà Tây	Thôn Hạnh Đàn, Xã Tân Lập, huyện Đan Phượng, Hà Nội
282.	Công ty CP Giấy Thăng Long	Số 327, Tổ 45, P. Hoàng Văn Thụ, Q. Hoàng Mai, Hà Nội, Việt Nam
283.	Công ty TNHH Đầu tư Phát triển Kinh tế Đông Án	Cụm 13, Hạnh Đàn, Tân Lập, Đan Phượng, Hà nội
284.	Công ty TNHH Phong Châu	Tầng 8, tòa nhà Mecanimex, số 4 Vũ Ngọc Phan, Hà nội
285.	Công ty CP quốc tế VIT	Số 12 ngõ 12 Phạm Tuấn Tài, Cầu Giấy, Hà Nội
286.	Công ty TNHH Việt Thành Nhân	12/8/3 đường Nguyễn Phúc Lại, Quận Đống Đa, Hà Nội
287.	Công ty cổ phần Thương mại và Xuất Nhập khẩu Ý Việt	Số 1A Hàng Chuối, Phường Phạm Đình Hổ, Hà Nội

<b>STT</b>	<b>TÊN DOANH NGHIỆP</b>	<b>ĐỊA CHỈ</b>
288.	Doanh nghiệp tư nhân Dũng Đông	Lô N10-2, Cụm sản xuất làng nghề tập trung, xã Tân Triều, huyện Thanh Trì, Hà Nội
289.	Công ty cổ phần nghiên cứu và sản xuất giày Nam Thông Minh SSHOE	Số 281 A Khâm Thiên, Phường Thổ Quan, Quận Đống Đa, Hà Nội
290.	Công ty CP Động Lực	130 phố Hạ Đình, quận Thanh Xuân, Hà Nội
291.	Công ty CP Tập đoàn Avina	Số 182 Đường Bưởi, Phường Cống Vị, Quận Ba Đình, TP. Hà Nội
292.	Công ty cổ phần Đầu tư và Dịch vụ Thương mại Đại Việt	Số 710-712 Toà nơ 19, KĐT Pháp Vân Tứ Hiệp, Hoàng Liệt, Hoàng Mai, Hà Nội
293.	Công ty TNHH TM & SX Giày dép Da Việt Anh	Thôn Tư Sản, xã Phú Túc, huyện Phú Xuyên, TP. Hà Nội
294.	Công ty Cổ phần Da Giày và phát triển Hải Phòng	276 Hàng Kênh, Q. Lê Chân, TP. Hải Phòng
295.	Công ty TNHH Đỉnh Vàng	1166 Đường Nguyễn Bình Khiêm, P. Đông Hải 2, Q. Hải An, Hải Phòng
296.	Công ty TNHH Sao Vàng	1166 Nguyễn Bình Khiêm, P. Đông Hải 2, Q. Hải An, Hải Phòng
297.	Công ty CP Thanh niên Hải Phòng	20 Trần Hưng Đạo, P. Hoàng Văn Thụ, Hồng Bàng, Hải Phòng
298.	Công ty TNHH Thành Hưng	22 Lý Tự Trọng, Hồng Bàng, Hải Phòng
299.	Công ty TNHH Phong Mậu	Số 2, Tổ 7, khu Quán Sỏi, Phường Dư Hàng Kênh, Quận Lê Chân, TP. Hải Phòng
300.	Công ty CP Giày Hải Dương	Đông Dùn, Gia Lộc, Hải Dương
301.	Công ty TNHH SX TM DV Đăng Tuấn	Đường số 4, KCN An Hòa, Phường An Hòa, Thành phố Huế
302.	Công ty CP SX TM Hữu nghị Đà Nẵng	Khu Công nghiệp Đà Nẵng, P. An Hải Bắc, Q. Sơn Trà, Đà Nẵng
303.	Công ty TNHH Giày dép Hưng Đạt	87 Hưng Long, Hưng Thịnh, Trảng Bom, Đồng Nai
304.	Công ty TNHH Bình Tiên Đồng Nai	Lot 101/2 Khu Công nghiệp Amata, phường Long Bình, Biên Hòa, Đồng Nai
305.	Công ty TNHH giấy Tuấn Việt	Cụm CN Phú Thạnh Xã Phú Thạnh Nhơn Trạch Đồng Nai

STT	TÊN DOANH NGHIỆP	ĐỊA CHỈ
306.	Công ty CP TGK Tae Kwang Vina	8 Đường 9A, Khu Công nghiệp Biên Hoà II, Đồng Nai
307.	Công ty CP Giày Dép Cao su Màu	Đường Bùi Hữu Nghĩa, xã Hóa An, TP. Biên Hòa, tỉnh Đồng Nai
308.	Công ty TNHH Giày Dép Tân Hợp	Ấp 1, Cụm CN Thiện Tân - Thanh Phú, xã Thanh Phú, huyện Vĩnh Cửu, tỉnh Đồng Nai
309.	Công ty CP giày Bình Định	40 Tháp Đôi, TP. Qui Nhơn, tỉnh Bình Định
310.	Công ty CP Đầu tư Thái Bình	5A Xa lộ xuyên Á, An Bình, Dĩ An, Bình Dương
311.	Công ty TNHH Liên Phát	Xã An Bình, huyện Dĩ An, Bình Dương
312.	Công ty TNHH giày An Thịnh	26 Độc Lập, Khu CN Sóng Thần, Dĩ An, Bình Dương
313.	Công ty TNHH Nam Bình	20C Khu Phố Nội Hóa, P. Bình An, Dĩ An, Bình Dương
314.	Công ty CP Công nghiệp Đông Hưng	Lô 3,2, Đường số 2, Khu Công nghiệp Tân Đông Hiệp A, huyện Dĩ An, tỉnh Bình Dương
315.	Công ty TNHH Thuận Buồm	Số 429/3, khu phố Thanh Bình, Phường An Thạnh, Thành phố Thuận An, Tỉnh Bình Dương, Việt Nam
316.	Công ty CP Sung Hyun Vina	Khu CN Bình Đường, Dĩ An, Bình Dương
317.	Công ty TNHH Shyang Hung Cheng	Cụm sản xuất An Thạnh, thị xã Thuận An, tỉnh Bình Dương
318.	Công ty TNHH MTV Thiên Nghiệp Phát	Số 68, tổ 96, khu phố 11, đường Trần Phú, Khu dân cư Chánh Nghĩa, Phường Chánh Nghĩa, TP. Thủ Dầu Một, Tỉnh Bình Dương
319.	Công ty TNHH Giày da Kiệt Phong	Thửa đất 726, tờ bản đồ 28, khu phố Tân Bình, P. Tân Hiệp, Thị xã Tân Uyên, tỉnh Bình Dương
320.	Công Ty TNHH Chang Shuen	53, đường số 1, KCN Tân Đông Hiệp B, Tp. Dĩ An, Bình Dương.
321.	Công ty cổ phần 32	170 Quang Trung, Phường 10, Q. Gò Vấp, TP. Hồ Chí Minh
322.	Công ty CP giày An Lạc	3-5 Đường Tên Lửa, P. An Lạc, Q. Bình Tân, TP. Hồ Chí Minh

<b>STT</b>	<b>TÊN DOANH NGHIỆP</b>	<b>ĐỊA CHỈ</b>
323.	Công ty TNHH SX - TM giày da An Thịnh	23/1B Tô Ký, xã Thới Tam Thôn, huyện Hóc Môn, Tp.HCM
324.	Công ty TNHH Chính Việt	23-25-27 Đường số 26 Ấp 5, xã Phong Phú, huyện Bình Chánh, Tp.HCM
325.	Công ty TNHH giày Lê Gia	27 Đường Tây Lân, KP-7, P. Bình Trị Đông A, Q. Bình Tân, HCM
326.	Công ty TNHH SX Hàng tiêu dùng Bình Tiên	22 Lý Chiêu Hoàng, P.10, Quận 6, Hồ Chí Minh
327.	Công ty SX Hàng tiêu dùng Bình Tân (BITAS)	1016A Hương Lộ 2, P. Bình Trị Đông A, Q. Bình Tân, TP.HCM
328.	Công ty TNHH Dae Woong Việt Nam	Ấp 4, xã Đồng Thanh, Quận Hóc Môn, TP. Hồ Chí Minh
329.	Công ty TNHH Ju Young Việt Nam	Ấp 4, xã Đồng Thanh, Quận Hóc Môn, TP. Hồ Chí Minh
330.	Công ty TNHH SX -TM và DV Vinh Thông	Lô 3-17 Nhóm CN 3, Đường CN 13, KCN Tân Bình, P. Tân Thạnh, Q. Tân Phú, TP. Hồ Chí Minh
331.	Công ty CP giày Việt	180-182 Lý Chính Thắng, Phường 9, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh
332.	Công ty TNHH Hùng Huy	907/19 Hương Lộ 2, P. Bình Trị Đông A, Q. Bình Tân, TP. Hồ Chí Minh
333.	Công ty CP đầu tư và phát triển Việt Á Châu	80A Đường Huỳnh Văn Bánh, P.15, Q. Phú Nhuận, TP. Hồ Chí Minh
334.	Công ty CP giày Sài Gòn	419 Lê Hồng Phong, Phường 2, Quận 10, TP. Hồ Chí Minh
335.	Công ty TNHH giày Viễn Thịnh	19/6 Nguyễn Bình, xã Phú Xuân, Huyện Nhà Bè, Hồ Chí Minh
336.	Công ty TNHH SX giày dép Huy Hoàng	205/3 Trịnh Thị Miếng, Ấp Tam Đông, xã Tam Thới Thôn, Hóc Môn, TP. Hồ Chí Minh
337.	Doanh nghiệp tư nhân giày Á Châu	451/29/8 Tô Hiến Thành, P.14, Q.10, TP. HCM
338.	Công ty TNHH Freetrend VN	VP 2: Lô 2/9 đường 19/5, khu công nghiệp Tân Bình, Phường Tân Thạnh, Quận Tân Phú, HCM
339.	Công ty TNHH Giày Gia Định	552 Quốc lộ 13, Khu phố 6, phường Hiệp Bình Phước, TP. Thủ Đức
340.	Công ty CP Tập đoàn Gia Định	122 H/2, Khu phố 1B, phường An Phú, Tp. Thuận An, Bình Dương

<b>STT</b>	<b>TÊN DOANH NGHIỆP</b>	<b>ĐỊA CHỈ</b>
341.	Công Ty Cổ Phần Công Nghiệp - Thương Mại - Đầu Tư Phú Lâm	154 Lý Chiêu Hoàng, Phường 10, Quận 6, TP Hồ Chí Minh
342.	Công ty CP Da Giày Sagoda	12/78 Phan Huy Ích, Phường 14, Q. Gò Vấp, TP. Hồ Chí Minh
343.	Công ty TNHH giấy Thiện Phát	78/43 Đường Đoàn Văn Bơ, P.9, Q.4, TP. Hồ Chí Minh
344.	Công ty TNHH Hoàng Phúc Quốc tế	137 Nguyễn Trãi, P. Bến Thành, Q1, TP.HCM
345.	Công ty TNHH sản xuất xây dựng giao thông Tài Lộc	16 Đường số 15, Khu phố 4, Phường Linh Trung, Thành phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh
346.	Công ty TNHH Freetrend VN	24-34 Khu chế xuất Linh Trung, Q. Thủ Đức, TP. Hồ Chí Minh
347.	Công ty CP Hành Thiện	382/19 Nguyễn Thị Minh Khai, Phường 05, Quận 3, Thành Phố Hồ Chí Minh
348.	Công ty TNHH An Thuận Phát	33 Nguyễn Bình Khiêm, Phường Đa Kao, Quận 1, TP. HCM
349.	Công ty TNHH SX XNK giày dép Naturally	45A/1 Gò Cẩm Đệm, Phường 10, Quận Tân Bình, TP Hồ Chí Minh
350.	Công ty TNHH MTV Hiệp Trí	15, đường số 15, phường Linh Trung, Quận Thủ Đức, TP HCM
351.	Công ty TNHH giấy Namidori	30/3A đường 35, KP5, P. Bình Trưng Tây, Quận 2, TP. Hồ Chí Minh
352.	Văn phòng đại diện Adidas Sourcing Limited tại TP HCM	Phòng 802, Tầng 8, Phường Bến Nghé, Quận 1, TP HCM
353.	Công ty TNHH Nhựa TM Liên Đoàn	187 Trần Quý, Phường 4, Quận 11, TP Hồ Chí Minh
354.	Công ty TNHH Cá sấu Huy Hoàng	688/24F Tân Kỳ, Tân Quý, Phường Bình Hưng Hòa, TP.HCM
355.	Công ty TNHH Nike Việt Nam	Tòa nhà Metropolitan, số 235, đường Đồng Khởi, Phường Bến Nghé, Quận 1, Thành Phố Hồ Chí Minh, Việt Nam
356.	Công ty TNHH Shoefabrik	46-64 Đường số 8, KDC Trung Sơn, Xã Bình Hưng, Huyện Bình Chánh, TPHCM
357.	Công ty TNHH Great Passion	A1.41. OT 09, Tầng 41, Aqua 01, Vinhomes Golden River, Số 2, đường Tôn Đức Thắng, P. Bến Nghé, Quận 1, TP.HCM

<b>STT</b>	<b>TÊN DOANH NGHIỆP</b>	<b>ĐỊA CHỈ</b>
358.	Văn phòng Đại diện Royer Asia LTD tại TP.HCM	Phòng 301, Tầng 3, số 37, đường số 2, phường An Khánh, TP. Thủ Đức - TP. Hồ Chí Minh
359.	Công ty CP XNK Việt Trung Hoàng Gia	116/33B Lê Đình Cẩn, Khu phố 6, Phường Tân Tạo, Quận Bình Tân, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam
360.	Công ty TNHH TM Thế giới da	100/22 Lê Quang Định P14 Quận Bình Thạnh, TP Hồ Chí Minh
361.	Công ty TNHH New Shoes Tiền Giang	Đường tỉnh 871B, Ấp Mỹ Xuân, Xã Tân Trung, Thị xã Gò Công, Tỉnh Tiền Giang
362.	Công ty TNHH MTV TM DV Khuôn mẫu Thái Bình	38/16 KPTân Phú 1, Phường Tân Bình, TP Dĩ An, Bình Dương
363.	Công ty cổ phần Vasa Group	B8, TT18, Bạch Thái Bưởi, KĐT Văn Quán, Quận Hà Đông, TP. Hà Nội
364.	Công ty TNHH OMV	Lô F2-2 và F3-1, Đường số 13, Khu công nghiệp Thuận đạo mở rộng, xã Long Đình, Huyện Cần Đức, Tỉnh Long An, Việt nam
365.	Công ty TNHH Giày Apex Việt Nam	Xóm Yên Phúc, Đường tránh Vinh, Xã Nghi Diên, Huyện Nghi Lộc, Tỉnh nghệ an
366.	Công ty cổ phần SX Thương Mại Phong Thái an	Số 109F/2 Đường Chu Văn An, Khu phố 1B, Phường An Phú, Thành phố Thuận An, Tỉnh Bình Dương
367.	Công ty cổ phần đầu tư Hoàng Phúc Quốc tế	137 Nguyễn Trãi, P. Bến Thành, Q1, TP.HCM
368.	Công ty TNHH Sản xuất thương mại dịch vụ xuất nhập khẩu Tila	Số 27/8A đường 16A - KP 8-Phường Bình Hòa A, Quận Tân Bình, TP Hồ Chí Minh
369.	Công ty TNHH Thời trang Maschile	6H cư xá Phan Đăng Lưu, Phường 3, Quận Bình Thạnh, HCM
370.	Công ty TNHH giày Nam Việt	D17/4 A Đinh Đức Thiện, Ấp 4, Bình Chánh, Huyện Bình Chánh
371.	Công ty TNHH SX TM Hà Thành	Đường 39 mới, Thị trấn Yên Mỹ, huyện Yên Mỹ, Tỉnh Hưng Yên
372.	Công ty TNHH sản xuất và thương mại Trịnh Diện	Ngọc Đồng, Ngọc Thanh, Kim Động, Hưng Yên
373.	Công ty TNHH 1 TV Dệt 19/5	203 Nguyễn Huy Tưởng, Q.Thanh Xuân, Hà Nội

<b>STT</b>	<b>TÊN DOANH NGHIỆP</b>	<b>ĐỊA CHỈ</b>
374.	Công ty Cổ Phần Tiến Đạt	Thôn Triều Khúc, xã Tân Triều, Huyện Thanh Trì, TP. Hà Nội
375.	Doanh nghiệp tư nhân Dũng Đông	Lô N10-2, Cụm sản xuất làng nghề tập trung, xã Tân Triều, huyện Thanh Trì, Hà Nội
376.	Công ty TNHH Rich Marks	Phòng 5215, CT2Ruby, Giang Biên, Long Biên, Hà Nội
377.	Công ty CP Da Công nghiệp Việt Nam	Lô C14 OD 21 tòa nhà Luma, đường Dịch vọng hậu Cầu Giấy, Hà Nội
378.	Công ty TNHH Cá sấu Việt Nam	201km quốc lộ 5 mới, Hùng Vương, Hồng Bàng, Hải Phòng
379.	Công ty Kinh doanh Đà điều Cá sấu Khatoco	Khu công nghiệp Ninh Ích, Tân Phú, Ninh Ích, Ninh Hòa, Khánh Hòa
380.	Công ty TNHH Henkel Adhesive Technologies Việt Nam	Số 7, đường 9A, KCN Biên Hòa II, TP. Biên Hòa, tỉnh Đồng Nai, Việt Nam
381.	Công ty TNHH Trencilo Việt Nam	Lô D-7G-CN, Khu công nghiệp Mỹ Phước 3, huyện Bến Cát, Bình Dương
382.	Công ty TNHH Arneplant Việt Nam	Nhà xưởng A- 18A23-B, Lô A-18A23-CN, KCN Bàu Bàng, Xã Lai Hưng, huyện Bàu Bàng, tỉnh Bình Dương
383.	Công ty TNHH Hoàn Thắng	44 Hoàng Du Khương, P.12, Q.10, TP. Hồ Chí Minh
384.	Công ty TNHH Huỳnh Đệ thuộc da Hưng Thái	195 Âu Cơ, P.5, Quận 11, TP. Hồ Chí Minh
385.	Công ty TNHH Chăn nuôi và Kinh doanh cá sấu Tồn Phát	5 Bis Ký Con, P. Nguyễn Thái Bình, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh