BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ XÂY DỰNG

**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 QUẢN LÝ KINH TẾ**

**Hà Nội - Năm 2026**

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ XÂY DỰNG

**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**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:**

**1. PGS.TS. Trần Thế Tuân**

**2. TS. Lục Thị Thu Hường**

**Hà Nội - Năm 2026**

# LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng luận án "*Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép Việt Nam*" là công trình nghiên cứu khoa học của riêng tôi. Các kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận án là trung thực, khách quan và chưa từng được sử dụng để bảo vệ học vị tại bất kỳ cơ sở đào tạo nào.

Các thông tin, số liệu, tài liệu tham khảo và kết quả nghiên cứu của các tác giả, tổ chức khác được sử dụng trong luận án đều được trích dẫn rõ ràng, đầy đủ và đúng quy định. Các nội dung đã công bố của tác giả có liên quan đến đề tài luận án đã được trích dẫn và liệt kê đầy đủ trong danh mục công trình khoa học đã công bố.

Tôi xin chịu trách nhiệm về tính trung thực, chính xác và nguyên bản của các nội dung nghiên cứu trong luận án.

**Tác giả luận án**

**Phạm Thị Oanh**

# LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình học tập và thực hiện Luận án tiến sĩ với đề tài *"Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép Việt Nam"*, nghiên cứu sinh đã nhận được sự hỗ trợ quý báu từ nhiều tập thể và cá nhân.

Nghiên cứu sinh xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới Ban Giám hiệu, các thầy cô giáo Khoa Kinh tế vận tải, Phòng Đào tạo sau đại học cùng các nhà khoa học Trường Đại học Công nghệ Giao thông Vận tải đã tạo điều kiện thuận lợi về môi trường học thuật và định hướng nghiên cứu trong suốt quá trình học tập. Đặc biệt, nghiên cứu sinh trân trọng cảm ơn PGS.TS. Trần Thế Tuân và TS. Lục Thị Thu Hường là những người hướng dẫn khoa học đã tận tình chỉ bảo, định hướng và có những đóng góp quan trọng giúp hoàn thiện Luận án. Đồng thời, nghiên cứu sinh xin chân thành cảm ơn Ban Giám hiệu, lãnh đạo Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Công đoàn cùng các đồng nghiệp đã tạo điều kiện, hỗ trợ và động viên trong quá trình nghiên cứu; xin trân trọng cảm ơn các nhà khoa học, chuyên gia, các cơ quan quản lý, hiệp hội ngành hàng và các doanh nghiệp giày dép đã cung cấp thông tin, tham gia khảo sát và chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn. Cuối cùng, nghiên cứu sinh xin gửi lời tri ân sâu sắc tới gia đình, người thân và bạn bè đã luôn đồng hành, động viên và tạo điều kiện thuận lợi để hoàn thành Luận án. Mặc dù đã có nhiều nỗ lực, Luận án khó tránh khỏi những hạn chế nhất định, rất mong nhận được các ý kiến đóng góp quý báu để tiếp tục hoàn thiện trong thời gian tới.

Xin trân trọng cảm ơn!

**Tác giả luận án**

**Phạm Thị Oanh**

# MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN ..... i

LỜI CẢM ƠN ..... ii

MỤC LỤC ..... iii

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT ..... vii

DANH MỤC CÁC BẢNG ..... xi

DANH MỤC CÁC HÌNH ..... xii

MỞ ĐẦU ..... 1

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN ..... 10

**1.1. Những nghiên cứu về năng lực cạnh tranh ..... 10**

1.1.1. Các nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp ..... 10

1.1.2. Các nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp ..... 15

**1.2. Các nghiên cứu về tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp ..... 21**

**1.3. Các nghiên cứu về doanh nghiệp ngành giày dép Việt Nam ..... 23**

**1.4. Đánh giá tổng quan nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu ..... 27**

**1.5. Quy trình nghiên cứu của Luận án ..... 29**

CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP ..... 33

**2.1. Những vấn đề chung về năng lực cạnh tranh và các cấp độ cạnh tranh ..... 33**

2.1.1. Các khái niệm cơ bản liên quan ..... 33

2.1.2. Cấp độ của năng lực cạnh tranh ..... 40

**2.2. Các bộ phận cấu thành năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp ..... 43**

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
**2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp ...49**
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.....52
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 .....55
**2.4. Kinh nghiệm quốc tế và bài học đối với Việt Nam.....57**
2.4.1. Kinh nghiệm quốc tế.....57
2.4.2. Bài học đối với Việt Nam .....63
CHƯƠNG 3. MÔ HÌNH VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....66
**3.1. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu .....66**
3.1.1. Mô hình nghiên cứu .....66
3.1.2. Giả thuyết nghiên cứu .....75
**3.2. Phương pháp nghiên cứu.....76**
3.2.1. Phương pháp nghiên cứu định tính .....76
3.2.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng.....80
**3.3. Phương pháp thu thập dữ liệu .....81**
3.3.1. Xây dựng thang đo và bảng hỏi .....81
3.3.2. Lựa chọn mẫu nghiên cứu.....86
CHƯƠNG 4. THỰC TRẠNG CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP GIÀY DÉP VIỆT NAM.....89
**4.1. Thực trạng ngành giày dép tại Việt Nam.....89**
4.1.1. Nguồn cung các sản phẩm giày dép.....89
4.1.2. Thị trường sản phẩm giày dép Việt Nam.....93
**4.2. Thực trạng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép Việt Nam.....101**
4.2.1. Thực trạng về năng lực cạnh tranh sản phẩm .....101
4.2.2. Thực trạng về năng lực marketing và logistics của doanh nghiệp...107
4.2.3. Thực trạng về năng lực tài chính và công nghệ .....109

4.2.4. Thực trạng về nguồn nhân lực và công tác quản lý, tổ chức .....111

**4.3. Kết quả phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép Việt Nam.....113**

4.3.1. Thống kê mô tả .....113

4.3.2. Kiểm định thang đo (Cronbach's Alpha).....119

4.3.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA).....123

4.3.4. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) .....128

4.3.5. Kiểm định mô hình cấu trúc SEM .....132

4.3.6. Đánh giá chung kết quả phân tích.....136

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 .....142

**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 .....142**

5.1.1. Bối cảnh ngành giày dép trong nước và quốc tế.....142

5.1.2. Quan điểm phát triển và định hướng nâng cao năng lực cạnh tranh143

5.1.3. Mục tiêu nâng cao năng lực cạnh tranh đến năm 2030, tầm nhìn năm 2035.....145

**5.2. Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép Việt Nam.....146**

5.2.1. Giải pháp tăng cường liên kết từ yếu tố Cung ứng và hỗ trợ.....146

5.2.2. Giải pháp nâng cao hiệu quả huy động và sử dụng từ các yếu tố Đầu vào .....148

5.2.3. Giải pháp phát triển thị trường và đáp ứng xu hướng Nhu cầu và thị trường .....150

5.2.4. Giải pháp tận dụng chính sách hỗ trợ và nâng cao năng lực tuân thủ thể chế .....152

5.2.5. Giải pháp hoàn thiện chiến lược, cấu trúc tổ chức và thích ứng với cạnh tranh ngành.....154

**5.3. Một số kiến nghị .....156**

5.3.1. Hàm ý chính sách đối với Nhà nước.....156

5.3.2. Hàm ý chính sách và giải pháp đối với Doanh nghiệp .....157
5.3.3. Hàm ý chính sách và giải pháp đối với Hiệp hội ngành hàng .....158
5.3.4. Hàm ý tổng hợp và định hướng thực thi .....158
KẾT LUẬN .....164
DANH MỤC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN .....166
TÀI LIỆU THAM KHẢO .....167
PHỤ LỤC 01 .....i
PHỤ LỤC 02 .....vi

# DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

## 1. Ký hiệu viết tắt tiếng Việt

| STT | Từ viết tắt | Diễn giải |
|---|---|---|
| 1. | CNHT | Công nghiệp hỗ trợ |
| 2. | DN | Doanh nghiệp |
| 3. | GDVN | Giày dép Việt Nam |
| 4. | HNKTQT | Hội nhập kinh tế quốc tế |
| 5. | KHCN | Khoa học và công nghệ |
| 6. | LTCT | Lợi thế cạnh tranh |
| 7. | NCS | Nghiên cứu sinh |
| 8. | NLCT | Năng lực cạnh tranh |
| 9. | QLNN | Quản lý nhà nước |
| 10. | TP | Thành phố |
| 11. | XNK | Xuất nhập 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. | ASEAN | Association of Southeast Asian Nations | Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á |
| 3. | B2B/B2C | Business-to-Business / Business-to-Consumer | Giao dịch doanh nghiệp - doanh nghiệp / doanh nghiệp - người tiêu dùng |
| 4. | CBAM | Carbon Border Adjustment Mechanism | Cơ chế điều chỉnh biên giới carbon |
| 5. | CFA | Confirmatory Factor Analysis | Phân tích nhân tố khẳng định |
| 6. | CFI | Comparative Fit Index | Chỉ số so sánh độ phù hợp |

| STT | Ký hiệu | Thuật ngữ tiếng Anh | Nghĩa tiếng Việt |
|---|---|---|---|
| 7. | CM | Cutting - Making | Gia công một phần sản phẩm |
| 8. | CMT | Cut - Make - Trim | Gia công hoàn chỉnh |
| 9. | COVID -19 | Corona Virus Disease -19 | Dịch bệnh Coronavirus năm 2019 |
| 10. | CPTPP | Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership | Hiệp định Đối tác Toàn diện và Tiến bộ xuyên Thái Bình Dương |
| 11. | CS3D | Corporate Sustainability Due Diligence Directive | Thẩm định trách nhiệm bền vững của doanh nghiệp |
| 12. | EFA | Exploratory Factor Analysis | Phân tích nhân tố khám phá |
| 13. | ERP | Enterprise Resource Planning | Hoạch định nguồn lực doanh nghiệp |
| 14. | ESG | Environmental, Social and Governance | Môi trường, xã hội và quản trị |
| 15. | EU | European Union | Liên minh châu Âu |
| 16. | EVFTA | EU - Vietnam Free Trade Agreement | Hiệp định thương mại tự do Việt Nam - EU |
| 17. | FDI | Foreign Direct Investment | Đầu tư trực tiếp nước ngoài |
| 18. | FTA | Free Trade Agreement | Hiệp định thương mại tự do |
| 19. | GDP | Gross Domestic Product | Tổng sản phẩm trong nước |
| 20. | GEAR | Global Environment for Accounting Research | Cơ sở dữ liệu môi trường kế toán toàn cầu |
| 21. | GFI | Goodness of Fit Index | Chỉ số độ phù hợp |
| 22. | IFPRI | The International Food Policy Research Institute | Viện Nghiên cứu Chính sách Lương thực Quốc tế |
| 23. | IoT | Internet of Things | Internet vạn vật |
| 24. | ISO | International Organization for Standardization | Tổ chức Tiêu chuẩn hóa quốc tế / tiêu chuẩn ISO |
| 25. | ITC | International Trade Centre | Trung tâm Thương mại Quốc tế |

| STT | Ký hiệu | Thuật ngữ tiếng Anh | Nghĩa tiếng Việt |
|---|---|---|---|
| 26. | KMO | Kaiser–Meyer–Olkin | Chỉ số thích hợp phân tích nhân tố |
| 27. | Lefaso | Vietnam Leather, Footwear and Handbag Association | Hiệp hội Da - Giày - Túi xách Việt Nam |
| 28. | MES | Manufacturing Execution System | Hệ thống điều hành sản xuất |
| 29. | ML | Maximum Likelihood | Ước lượng cực đại |
| 30. | OBM | Original Brand Manufacturer | Tự sản xuất theo thương hiệu riêng mình |
| 31. | ODM | Original Design Manufacturer | Thiết kế và sản xuất theo đơn đặt hàng |
| 32. | OEM | Original Equipment Manufacturer | Sản xuất hoàn chỉnh theo đơn đặt hàng |
| 33. | PCI | Provincial Competitiveness Index | Chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh |
| 34. | PESTEL | Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal | Mô hình phân tích môi trường vĩ mô |
| 35. | R&D | Research and Development | Nghiên cứu và phát triển |
| 36. | RBV | Resource-Based View | Quan điểm dựa trên nguồn lực |
| 37. | RCEP | Regional Comprehensive Economic Partnership | Hiệp định Đối tác Kinh tế Toàn diện Khu vực |
| 38. | RMSEA | Root Mean Square Error of Approximation | Độ lệch bình phương trung bình căn bậc hai |
| 39. | SCM | Supply Chain Management | Quản trị chuỗi cung ứng |
| 40. | SEM | Structural Equation Modeling | Mô hình cấu trúc tuyến tính |
| 41. | SPSS | Statistical Package for the Social Sciences | Phần mềm thống kê |
| 42. | SWOT | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats | Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức |

| STT | Ký hiệu | Thuật ngữ tiếng Anh | Nghĩa tiếng Việt |
|---|---|---|---|
| 43. | SWOT | Strengths, Weaknesses, Opportunities và Threats | Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức |
| 44. | TLI | Tucker–Lewis Index | Chỉ số Tucker–Lewis |
| 45. | UKVFTA | UK-Vietnam Free Trade Agreement | Hiệp định thương mại tự do Việt Nam - Vương quốc Anh |
| 46. | UNCTAD | United Nations Conference on Trade and Development | Hội nghị Liên Hợp Quốc về Thương mại và Phát triển |
| 47. | UNIDO | United Nations Industrial Development Organization | Tổ chức Phát triển Công nghiệp Liên Hợp Quốc |
| 48. | VCCI | Vietnam Chamber of Commerce and Industry | Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam |
| 49. | VIF | Variance Inflation Factor | Hệ số phóng đại phương sai |
| 50. | VNCI | Vietnam Competitiveness Index | Chỉ số năng lực cạnh tranh Việt Nam |
| 51. | VRIN | Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable | Giá trị, hiếm, khó bắt chước, không thể thay thế |
| 52. | WTO | World Trade Organization | Tổ chức Thương mại Thế giới |

# DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 4.1: Tỷ trọng Xuất khẩu GDVN giai đoạn 2016 - 2025 ..... 97
Bảng 4.2: Xếp hạng xuất khẩu GDVN giai đoạn 2016 - 2025 ..... 105
Bảng 4.3: Tỷ trọng Xuất khẩu giày dép của DN FDI giai đoạn 2016 - 2025 ..... 105
Bảng 4.4: Tỷ trọng về năng suất lao động giữa DN FDI & DN nội địa (2016 - 2025) ..... 112
Bảng 4.5: Kết quả thống kê mô tả mẫu khảo sát ..... 114
Bảng 4.6: Thống kê mô tả các biến quan sát trong thang đo ..... 117
Bảng 4.7: Kết quả kiểm tra độ tin cậy Cronbach's Alpha ..... 120
Bảng 4.8: Kết quả kiểm định KMO và Bartlett ..... 124
Bảng 4.9: Kết quả tổng phương sai trích ..... 124
Bảng 4.10: Ma trận hệ số tải nhân tố sau xoay trong phân tích EFA ..... 126
Bảng 4.11: Kết quả đánh giá độ phù hợp của mô hình CFA ..... 130
Bảng 4.12: Kết quả đánh giá giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo ..... 131
Bảng 4.13: Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu ..... 134
Bảng 4.14: Kết quả đánh giá hệ số $R^2$ của mô hình ..... 135

# DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1: Quy trình nghiên cứu của Luận án.....30

Hình 3.1: Mô hình Năm lực lượng cạnh tranh của Porter.....70

Hình 3.2: Mô hình năng lực cạnh tranh Kim cương của Porter.....71

Hình 3.3: Các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN .....74

Hình 4.1: Cơ cấu thị trường xuất khẩu ngành GDVN .....96

Hình 4.2: Kim ngạch Xuất khẩu GDVN giai đoạn (2016 - 2025).....97

Hình 4.3: Phân tích nhân tố khẳng định CFA .....129

Hình 4.4: Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM.....133

# MỞ ĐẦU

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

Năng lực cạnh tranh (NLCT) của doanh nghiệp (DN) là một phạm trù quan trọng trong nghiên cứu quản lý kinh tế, phản ánh khả năng DN huy động, phân bổ và sử dụng hiệu quả các nguồn lực nhằm tạo lập lợi thế, duy trì vị thế thị trường và thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng, NLCT của DN không chỉ được thể hiện thông qua kết quả sản xuất, kinh doanh hay khả năng mở rộng thị trường, mà còn gắn với năng lực đổi mới, khả năng tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị, đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế và phát triển bền vững. Do đó, nghiên cứu NLCT của DN cần được đặt trong mối quan hệ giữa nguồn lực nội tại của DN, điều kiện ngành, môi trường thể chế và bối cảnh cạnh tranh quốc tế.

Các nghiên cứu về NLCT đã được tiếp cận từ nhiều góc độ khác nhau, như lý thuyết LTCT, lý thuyết dựa trên nguồn lực, lý thuyết năng lực động, mô hình kim cương cạnh tranh, chuỗi giá trị và chuỗi cung ứng toàn cầu. Những cách tiếp cận này đã cung cấp nền tảng quan trọng để giải thích sự khác biệt về NLCT giữa các DN, giữa các ngành và giữa các quốc gia. Tuy nhiên, việc vận dụng các lý thuyết đó vào từng ngành cụ thể, đặc biệt là các ngành sản xuất xuất khẩu ở các nền kinh tế đang phát triển, vẫn cần được tiếp tục nghiên cứu trong những bối cảnh thực tiễn khác nhau. Đối với ngành GDVN, một ngành có quy mô xuất khẩu lớn nhưng còn phụ thuộc đáng kể vào khu vực DN có vốn đầu tư nước ngoài (FDI), nguyên phụ liệu nhập khẩu và phương thức sản xuất gia công, việc nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN có ý nghĩa cần thiết cả về phương diện lý luận và thực tiễn.

Trong giai đoạn 2016 - 2025, ngành GDVN tiếp tục khẳng định vai trò là một trong những ngành xuất khẩu chủ lực, có đóng góp quan trọng vào tăng trưởng kinh tế, tạo việc làm, thu hút đầu tư nước ngoài và nâng cao vị thế của Việt Nam trong mạng lưới sản xuất toàn cầu. Theo Báo cáo Xuất nhập khẩu Việt Nam của Bộ Công Thương, kim ngạch xuất khẩu giày dép tăng từ khoảng 13,0 tỷ USD năm 2016 lên 16,024 tỷ USD năm 2020, đạt 20,180 tỷ USD năm 2023 và phục hồi lên 22,871 tỷ USD năm 2024 [12]. Đến năm 2025, theo Cục Thống kê, kim ngạch xuất khẩu của ngành đạt 24,204 tỷ USD [34]. Diễn biến này cho thấy, mặc dù chịu tác động của đại dịch COVID-19, suy giảm tổng cầu thế giới, biến động chi phí logistics và những thay đổi trong chính sách thương mại quốc tế, ngành GDVN vẫn duy trì được quy mô xuất khẩu đáng kể và khả năng phục hồi sau các biến động lớn của thị trường.

Sự gia tăng kim ngạch xuất khẩu phần nào phản ánh quá trình mở rộng quy mô sản xuất, khả năng đáp ứng các đơn hàng quốc tế và vị thế ngày càng được củng cố của Việt Nam trong chuỗi cung ứng giày dép toàn cầu. Hiện nay, Việt Nam được nhìn nhận là một trong những trung tâm sản xuất, gia công và xuất khẩu giày dép lớn của thế giới. Tuy nhiên, tăng trưởng về quy mô chưa đồng nghĩa với sự cải thiện tương ứng về chất lượng tăng trưởng và NLCT nội sinh của DN trong ngành. Mặc dù ngành GDVN đã đạt được những kết quả tích cực về xuất khẩu, song vẫn tồn tại nhiều hạn chế mang tính cơ cấu. Thực tiễn này đặt ra yêu cầu cần nghiên cứu một cách hệ thống các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN.

Có thể thấy rằng xuất khẩu GDVN vẫn phụ thuộc lớn vào khu vực FDI, khu vực này chiếm khoảng 70 - 80% kim ngạch xuất khẩu của ngành [167]. Tỷ trọng này cho thấy khu vực FDI giữ vai trò chủ đạo trong năng lực xuất khẩu, mạng lưới đơn hàng, công nghệ sản xuất và khả năng đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế. Trong khi đó, nhiều DN nội địa vẫn chủ yếu tham gia vào các khâu gia công theo phương thức OEM, chậm chuyển dịch sang các phương thức có giá trị gia tăng cao hơn như ODM và OBM. Các năng lực về thiết kế, phát triển sản phẩm, xây dựng thương hiệu, quản trị chuỗi cung ứng, marketing quốc tế và phân phối trực tiếp còn hạn chế, làm cho NLCT nội sinh của DN GDVN chưa tương xứng với quy mô xuất khẩu của ngành.

Bên cạnh đó, khoảng 70 - 75% nguyên phụ liệu của ngành GDVN vẫn phải nhập khẩu, trong đó Trung Quốc chiếm khoảng 35%, tiếp theo là Thái Lan và Italia. Sự phụ thuộc này khiến ngành dễ bị tác động bởi gián đoạn logistics và đứt gãy chuỗi cung ứng toàn cầu [91]. Khoảng cách giữa khu vực FDI và DN nội địa về công nghệ, quản trị, đổi mới, tiêu chuẩn hóa quy trình và kiểm soát chất lượng tiếp tục là rào cản đối với việc nâng cao NLCT. Các FTA thế hệ mới như EVFTA vừa mở rộng cơ hội thị trường, vừa đặt ra yêu cầu cao hơn về quy tắc xuất xứ, tiêu chuẩn lao động, môi trường và truy xuất nguồn gốc [45]. Cùng với xu hướng tái cấu trúc chuỗi cung ứng, cạnh tranh từ Indonesia, Ấn Độ, Bangladesh và yêu cầu chuyển đổi xanh, chuyển đổi số, DN GDVN cần nâng cao năng lực nội tại để duy trì khả năng tiếp cận thị trường và củng cố lợi thế cạnh tranh dài hạn.

Về phương diện lý luận, mặc dù đã có nhiều công trình nghiên cứu về NLCT của DN, song các hướng tiếp cận còn tương đối phân tán và chưa thực sự tích hợp đầy đủ các yếu tố nội lực và ngoại lực trong cùng một mô hình nghiên cứu. Mô hình kim cương của Porter nhấn mạnh vai trò của các điều kiện môi trường cạnh tranh như điều kiện đầu vào, điều kiện cầu, ngành liên quan và hỗ trợ, chiến lược, cấu trúc và

mức độ cạnh tranh của DN [119]. Trong khi đó, lý thuyết dựa trên nguồn lực của Barney tập trung giải thích lợi thế cạnh tranh bền vững từ các nguồn lực có giá trị, hiếm có, khó bắt chước và khó thay thế của DN [6]. Tiếp cận năng lực động của Teece và công sự, bổ sung góc nhìn về khả năng nhận diện cơ hội, nắm bắt cơ hội và tái cấu trúc nguồn lực trong môi trường biến động [138]. Tuy nhiên, các tiếp cận này thường được phát triển theo những hướng riêng, trong khi NLCT của DN trong các ngành xuất khẩu chịu tác động đồng thời của cả nguồn lực nội tại, điều kiện ngành, chính sách nhà nước, cơ hội thị trường và các yêu cầu của hội nhập quốc tế.

Bên cạnh đó, các nghiên cứu thực nghiệm về NLCT của DN thường tập trung vào từng nhóm yếu tố riêng biệt hoặc được thực hiện trong bối cảnh các nền kinh tế phát triển. Các nghiên cứu định lượng tích hợp, đặc biệt là các nghiên cứu sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định đồng thời nhiều yếu tố ảnh hưởng đến NLCT trong một ngành cụ thể tại nền kinh tế đang phát triển, vẫn còn hạn chế. Do đó, việc xây dựng và kiểm định một mô hình nghiên cứu tích hợp về các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN là cần thiết, vừa nhằm bổ sung khoảng trống lý luận, vừa nâng cao giá trị ứng dụng của nghiên cứu trong thực tiễn quản lý ngành và quản trị DN.

Từ những phân tích trên có thể thấy, mặc dù ngành GDVN đã đạt được những kết quả đáng kể về quy mô xuất khẩu, nhưng NLCT nội tại của nhiều DN trong ngành vẫn chưa tương xứng với vị thế xuất khẩu. Trong khi đó, môi trường cạnh tranh quốc tế ngày càng thay đổi nhanh, yêu cầu thị trường ngày càng khắt khe và áp lực chuyển đổi theo hướng xanh, số hóa, bền vững ngày càng rõ nét. Vì vậy, việc nghiên cứu một cách hệ thống các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN là cần thiết nhằm làm rõ mức độ tác động của các yếu tố, nhận diện các điểm nghẽn chủ yếu để đề xuất giải pháp phù hợp. Kết quả nghiên cứu sẽ cung cấp cơ sở khoa học và thực tiễn cho việc nâng cao NLCT của DN GDVN đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035, phù hợp với định hướng của Chiến lược phát triển ngành dệt may và da giày Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035 [25].

Trên cơ sở 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 về lý luận và thực tiễn.

## 2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

**** Mục tiêu nghiên cứu***

- *Mục tiêu tổng quát:* Luận án nhằm phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN giày dép Việt Nam; đánh giá thực trạng, những kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của các hạn chế trong NLCT của DN ngành giày dép; trên cơ sở đó đề xuất hệ thống giải pháp và khuyến nghị nhằm nâng cao NLCT của DN GDVN đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035.

- *Mục tiêu cụ thể:*

*Một là*, làm rõ nội hàm NLCT của DN GDVN trong bối cảnh HNKTQT, trên cơ sở tiếp cận tích hợp giữa kết quả cạnh tranh và năng lực nền tảng của DN; đồng thời xác định và luận giải có hệ thống các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN.

*Hai là*, xây dựng mô hình nghiên cứu và thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN; đề xuất các giả thuyết nghiên cứu và khung phân tích phù hợp với đặc điểm của ngành GDVN.

*Ba là,* phân tích và đánh giá thực trạng NLCT của DN GDVN giai đoạn 2016 - 2025 theo các khía cạnh chủ yếu như hiệu quả hoạt động, vị thế thị trường và năng lực nền tảng; qua đó làm rõ xu hướng biến động, những kết quả đạt được, hạn chế và các điểm nghẽn chủ yếu trong quá trình nâng cao NLCT của DN.

*Bốn là*, kiểm định mô hình nghiên cứu, xác định mức độ và chiều hướng tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN; từ đó rút ra các hàm ý chính sách và quản lý kinh tế phù hợp.

*Năm là,* đề xuất hệ thống giải pháp và khuyến nghị có cơ sở khoa học, có trọng tâm và có tính khả thi nhằm nâng cao NLCT của DN GDVN đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035; trong đó phân định rõ nhóm giải pháp đối với DN và khuyến nghị đối với cơ quan quản lý nhà nước và hiệp hội ngành hàng.

**** Nhiệm vụ nghiên cứu***

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, luận án tập trung thực hiện các nhiệm vụ nghiên cứu chủ yếu sau:

*Thứ nhất,* tổng quan các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước có liên quan đến NLCT của DN và các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT; trên cơ sở đó xác định khoảng trống nghiên cứu, định hướng tiếp cận và cơ sở xây dựng mô hình nghiên cứu.

*Thứ hai*, hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về NLCT của DN, trong đó tập trung làm rõ khái niệm, tiêu chí đánh giá NLCT và các cách tiếp cận lý thuyết có liên quan đến NLCT của DN trong bối cảnh HNKTQT.

*Thứ ba,* xác định và luận giải các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN, bao gồm các yếu tố thuộc nội lực và các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài DN; từ đó xây dựng mô hình nghiên cứu, thang đo và các giả thuyết nghiên cứu phù hợp với đặc điểm của ngành GDVN.

*Thứ tư*, phân tích thực trạng ngành GDVN và thực trạng NLCT của DN GDVN giai đoạn 2016 - 2025 theo các khía cạnh chủ yếu như hiệu quả hoạt động, vị thế thị trường và năng lực nền tảng; qua đó nhận diện những kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của các hạn chế trong NLCT của DN; đồng thời, thực hiện nghiên cứu định lượng nhằm kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu; xác định mức độ và chiều hướng tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN, làm cơ sở rút ra các hàm ý chính sách và quản lý kinh tế.

*Thứ năm*, trên cơ sở kết quả nghiên cứu lý luận, phân tích thực trạng và kiểm định định lượng, đề xuất hệ thống giải pháp và khuyến nghị nhằm nâng cao NLCT của DN GDVN đến năm 2030, 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 GDVN.

**** Phạm vi nghiên cứu***

- *Về nội dung*: Luận án tập trung nghiên cứu NLCT và các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN, gồm ba nhóm vấn đề chủ yếu:

*Một là,* nghiên cứu các bộ phận cấu thành NLCT của DN GDVN, trong đó tập trung vào các nhóm năng lực cơ bản như năng lực sản phẩm; năng lực marketing và logistics; năng lực tài chính và đổi mới công nghệ; năng lực nguồn nhân lực, quản trị và tổ chức.

*Hai là,* nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN, bao gồm các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài như điều kiện đầu vào, nhu cầu và thị trường, ngành cung ứng và hỗ trợ, chiến lược, cơ cấu và cạnh tranh ngành, vai trò của Nhà nước và chính sách hỗ trợ.

*Ba là,* nghiên cứu các tiêu chí đánh giá NLCT của DN GDVN, làm cơ sở để phân tích thực trạng, kiểm định mô hình nghiên cứu và đề xuất giải pháp nâng cao NLCT của DN.

Trên cơ sở các nội dung nghiên cứu nêu trên, luận án đề xuất hệ thống giải pháp và khuyến nghị có cơ sở khoa học, phù hợp với thực tiễn nhằm nâng cao NLCT của DN GDVN đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035.

- *Về không gian:* Luận án tập trung nghiên cứu 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:* Dữ liệu sử dụng trong luận án bao gồm dữ liệu thứ cấp được thu thập trong giai đoạn 2016 - 2025 và dữ liệu sơ cấp được thu thập trong các năm 2024 - 2025.

**4. Phương pháp tiếp cận và phương pháp nghiên cứu**

**** Phương pháp tiếp cận***

*- 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 tại các DN giày dép đang hoạt động tại Việt Nam 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 khảo sát được mã hóa, làm sạch và phân tích bằng phần mềm SPSS và AMOS. SPSS được sử dụng cho thống kê mô tả, kiểm định Cronbach's Alpha, phân tích EFA và tương quan; AMOS được sử dụng cho CFA và SEM nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu, các giả thuyết và mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN.

Việc tiếp cận theo hệ thống cho phép xây dựng mô hình nghiên cứu tổng thể, trong đó các yếu tố không tồn tại độc lập mà tác động qua lại lẫn nhau và xác định NLCT của DN. Cách tiếp cận này nhằm làm rõ cơ chế tác động và mối quan hệ giữa các nhóm yếu tố trong việc tạo lập và duy trì NLCT của DN GDVN trong chuỗi giá trị toàn cầu.

*- Tiếp cận quản lý kinh tế*

Luận án tiếp cận vấn đề theo hướng quản lý kinh tế trên cơ sở phương pháp hệ thống, nhằm phân tích NLCT của DN giày dép Việt Nam trong mối quan hệ tổng thể giữa các yếu tố nội lực và ngoại lực. Theo cách tiếp cận này, NLCT của DN không chỉ được xem xét từ kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh, mà còn được phân tích thông qua các quyết định kinh tế và năng lực quản trị của DN.

Trong phạm vi nghiên cứu, luận án tập trung vào các DN sản xuất giày dép tại Việt Nam, với các nội dung phân tích chủ yếu gồm cơ cấu chi phí và doanh thu, năng lực đầu tư và đổi mới công nghệ, cấu trúc vốn, hiệu suất sản xuất, năng suất lao động, chính sách nhân sự, chiến lược marketing, năng lực logistics và khả năng tham gia chuỗi giá trị toàn cầu. Bên cạnh đó, luận án cũng xem xét tác động của các yếu tố môi trường bên ngoài liên quan đến quản lý kinh tế, như chính sách thương mại, chi phí

đầu vào, điều kiện thị trường, cơ sở hạ tầng logistics và các chính sách hỗ trợ ngành, đến NLCT và hiệu quả hoạt động của DN.

**** Phương pháp nghiên cứu***

Luận án sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng trên cơ sở tiếp cận hệ thống, nhằm phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN. Phương pháp định tính được sử dụng để hệ thống hóa cơ sở lý luận, nhận diện các yếu tố ảnh hưởng, hiệu chỉnh thang đo và hoàn thiện mô hình nghiên cứu. Phương pháp định lượng được sử dụng để kiểm định mô hình, các giả thuyết nghiên cứu và xác định mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN.

- *Phương pháp thu thập và xử lý dữ liệu thứ cấp*

Dữ liệu thứ cấp được sử dụng nhằm xây dựng khung lý thuyết, phân tích bối cảnh ngành và nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN. Nguồn dữ liệu thứ cấp bao gồm các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về NLCT, lý thuyết dựa trên nguồn lực, năng lực động, mô hình kim cương của Porter, chuỗi giá trị, phát triển bền vững và chuyển đổi số; đồng thời bao gồm các báo cáo ngành, báo cáo chuyên đề, báo cáo xuất nhập khẩu và số liệu thống kê do Bộ Công Thương, Cục Thống kê, Cục Hải quan, Cục Xuất nhập khẩu, Cục Xúc tiến thương mại, Lefaso, Viện Nghiên cứu Da giày và các tổ chức quốc tế công bố.

Dữ liệu thứ cấp được xử lý bằng các phương pháp tổng hợp tài liệu, thống kê mô tả và so sánh. Các phương pháp này được sử dụng để làm rõ xu hướng phát triển ngành, thực trạng NLCT và các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN. Kết quả phân tích dữ liệu thứ cấp là cơ sở để xây dựng mô hình nghiên cứu, phát triển thang đo và đề xuất giải pháp nâng cao NLCT của DN GDVN đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035.

- *Phương pháp thu thập và xử lý dữ liệu sơ cấp*

Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua phỏng vấn chuyên gia và khảo sát DN. Đối tượng thu thập dữ liệu gồm lãnh đạo, nhà quản lý tại các DN giày dép đang hoạt động tại Việt Nam và các chuyên gia thuộc cơ quan quản lý nhà nước, hiệp hội ngành hàng, viện nghiên cứu, trường đại học và các tổ chức chuyên môn liên quan đến lĩnh vực giày dép.

Đối với nghiên cứu định tính, luận án thực hiện phỏng vấn sâu 20 chuyên gia trong lĩnh vực giày dép, bao gồm đại diện cơ quan quản lý nhà nước, hiệp hội ngành hàng, viện nghiên cứu và các nhà khoa học tại các trường đại học. Nội dung phỏng vấn tập trung vào việc nhận diện các yếu tố cốt lõi ảnh hưởng đến NLCT của DN, rà

soát thang đo và hoàn thiện mô hình nghiên cứu. Danh sách chuyên gia và phiếu phỏng vấn được trình bày tại Phụ lục 01.

Đối với nghiên cứu định lượng, luận án khảo sát lãnh đạo và nhà quản lý DN bằng bảng hỏi cấu trúc nhằm thu thập dữ liệu phục vụ kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu. Mẫu khảo sát được lựa chọn từ tổng thể khoảng 2.200 DN giày dép đang hoạt động tại Việt Nam. Luận án sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện có chủ đích, kết hợp phân tầng theo khu vực địa lý, loại hình, quy mô doanh nghiệp và vai trò trong chuỗi cung ứng. Quy mô dự kiến là 385 DN được gửi phiếu khảo sát; các phiếu đáp ứng yêu cầu được sử dụng cho phân tích định lượng. Phạm vi khảo sát được triển khai tại các địa bàn tập trung DN giày dép thuộc khu vực Nam, Bắc và Trung. Danh sách DN dự kiến khảo sát và phiếu khảo sát được trình bày tại Phụ lục 02.

- *Phương pháp phân tích dữ liệu*

Dữ liệu thu thập được kiểm tra, làm sạch, mã hóa và phân tích theo các bước phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Đối với dữ liệu định tính, luận án sử dụng phương pháp tổng hợp, phân tích nội dung và đối chiếu ý kiến chuyên gia nhằm hoàn thiện mô hình và thang đo nghiên cứu. Đối với dữ liệu định lượng, luận án sử dụng thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định và mô hình cấu trúc tuyến tính để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, xác định mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN.

Dữ liệu khảo sát được xử lý bằng phần mềm SPSS và AMOS. SPSS được sử dụng để thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá và phân tích tương quan. AMOS được sử dụng để phân tích nhân tố khẳng định và kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính.

## 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 DN nói chung, đồng thời bổ sung và làm rõ lý luận về NLCT của DN 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 HNKTQT.

- 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 DN GDVN.

**** Về mặt thực tiễn***

- Cung cấp luận cứ khoa học một cách có hệ thống về NLCT của DN GDVN.

- Đánh giá thực trạng hoạt động của các DN GDVN trong giai đoạn 2016 - 2025; đồng thời xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến NLCT của DN GDVN.

- Đề xuất hệ thống 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 hoạch định và điều chỉnh chính sách phát triển ngành giày dép, qua đó hỗ trợ DN trong ngành nâng cao NLCT và phát triển theo hướng 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) của DN là một khái niệm có tính đa chiều, phản ánh khả năng DN khai thác, tổ chức và sử dụng hiệu quả các nguồn lực nhằm duy trì vị thế thị trường, tạo lập LTCT và thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Trong các nghiên cứu hiện có, NLCT thường được tiếp cận từ nhiều cấp độ khác nhau, bao gồm cấp độ DN, ngành và quốc gia. Ở cấp độ DN, NLCT không chỉ được thể hiện thông qua kết quả kinh doanh, thị phần, lợi nhuận hay hiệu quả xuất khẩu, mà còn gắn với năng suất, chất lượng sản phẩm, năng lực đổi mới, trình độ quản trị, khả năng đáp ứng thị trường và mức độ tham gia vào chuỗi giá trị.

*Thứ nhất, các nghiên cứu trong nước về NLCT của DN:*

Các nghiên cứu trong nước trước hết tập trung làm rõ nội hàm, đặc điểm và các yếu tố cấu thành NLCT của DN Việt Nam. Nguyễn Bách Khoa (2004), 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 xác lập ưu thế cạnh tranh của sản phẩm trong quan hệ với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường mục tiêu [78]. Cách tiếp cận này nhấn mạnh mối quan hệ giữa NLCT của DN với năng suất, chất lượng sản phẩm, lợi thế cạnh tranh và khả năng cạnh tranh của sản phẩm do DN cung ứng.

Chu Thị Thảo (2021), tiếp cận NLCT của DN Việt Nam từ khả năng thích ứng và tận dụng cơ hội hội nhập. Theo tác giả, việc Việt Nam tham gia ngày càng nhiều hiệp định thương mại tự do tạo điều kiện cho DN mở rộng thị trường, tiếp cận công nghệ, vốn và phương thức quản trị hiện đại; đồng thời cũng làm gia tăng áp lực cạnh tranh từ DN nước ngoài [139]. Theo hướng này, NLCT của DN không chỉ được phản ánh qua khả năng duy trì và mở rộng thị phần, mà còn ở năng lực đổi mới công nghệ, tiếp cận nguồn vốn, nâng cao trình độ quản trị và tận dụng các cam kết hội nhập.

Lê Mạnh Hùng (2022), nhấn mạnh NLCT của DN ở khả năng duy trì và phát triển hoạt động sản xuất, kinh doanh thông qua khai thác hiệu quả nguồn lực, thích ứng linh hoạt với biến động thị trường và nâng cao vị thế cạnh tranh. Trên cơ sở phân tích khu vực DN nhỏ và vừa ở Việt Nam, tác giả đề xuất các giải pháp tăng cường liên kết DN, phát huy vai trò của hiệp hội ngành nghề, thúc đẩy hợp tác sản xuất, tiêu thụ và phát triển nguồn nhân lực [68]. Tiếp cận này cho thấy NLCT không chỉ là kết

quả của các nguồn lực nội tại, mà còn chịu ảnh hưởng bởi quan hệ liên kết, hỗ trợ ngành và môi trường thể chế.

Lương Đặng Dũng (2024), cho rằng NLCT của DN là khả năng tổng hợp trong việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực để duy trì và nâng cao vị thế cạnh tranh, đặc biệt trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng. Theo tác giả, 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 [42]. Nhận định này tương đồng với báo cáo của Cục Thông tin Khoa học và Công nghệ về thực trạng NLCT của DN Việt Nam giai đoạn 2018 - 2022, trong đó nhấn mạnh vai trò của năng lực quản trị, phát triển công nghệ và khả năng thích ứng với quá trình hội nhập [34].

Bên cạnh các nghiên cứu có tính lý luận và phân tích thực trạng, một số nghiên cứu thực nghiệm trong nước gần đây đã lượng hóa tác động của các yếu tố đến NLCT hoặc kết quả cạnh tranh của DN. Bui Van Vien và cộng sự (2025), trên cơ sở kiểm định mô hình PLS-SEM đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong lĩnh vực sản xuất tại Việt Nam, cho thấy hiệu quả xuất khẩu, với tư cách là một biểu hiện quan trọng của năng lực cạnh tranh, chịu tác động tích cực từ các nguồn lực như chuyển đổi số, logistics, nguồn nhân lực, marketing và tài chính; trong đó chuyển đổi số, logistics và nguồn nhân lực giữ vai trò nổi bật. Nghiên cứu cũng chỉ ra vai trò trung gian của năng lực hấp thụ trong quá trình chuyển hóa nguồn lực thành kết quả xuất khẩu, đồng thời khẳng định cạnh tranh quốc tế có tác động điều tiết đến mối quan hệ này [159]. Kết quả này cho thấy NLCT của DN không chỉ phụ thuộc vào việc sở hữu nguồn lực, mà còn phụ thuộc vào khả năng học hỏi, hấp thụ, chuyển hóa và thích ứng trong môi trường cạnh tranh quốc tế.

Nguyen Thi Binh và cộng sự (2023) tiếp cận NLCT trong khuôn khổ chuỗi giá trị toàn cầu. Nghiên cứu cho thấy NLCT của DN không chỉ phản ánh qua kết quả kinh doanh, mà còn ở khả năng nâng cấp lên các khâu có giá trị gia tăng cao hơn. Trong đó, năng lực công nghệ được xác định là yếu tố then chốt giúp DN tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị và nâng cao vị thế cạnh tranh [11]. Cách tiếp cận này có ý nghĩa đối với các ngành sản xuất xuất khẩu của Việt Nam, trong đó có ngành giày dép, bởi năng lực cạnh tranh ngày càng gắn với khả năng dịch chuyển từ gia công sang các khâu có giá trị gia tăng cao hơn.

Nguyễn Thị Trà My và cộng sự (2024), tiếp cận NLCT từ góc độ định hướng thị trường. Nghiên cứu cho rằng định hướng thị trường là năng lực cốt lõi giúp DN

nhận diện nhu cầu khách hàng, theo dõi đối thủ và tăng cường phối hợp nội bộ trong triển khai chiến lược. Kết quả nghiên cứu đối với DN nhỏ và vừa tại Huế cho thấy định hướng khách hàng, định hướng đối thủ và phối hợp liên chức năng đều tác động tích cực đến kết quả kinh doanh [99]. Phát hiện này cho thấy NLCT không chỉ phụ thuộc vào nguồn lực hữu hình, mà còn gắn với năng lực xử lý thông tin thị trường và năng lực tổ chức thực thi chiến lược.

Vu Thi Thu Huong (2025), nhấn mạnh mối quan hệ giữa cạnh tranh ngành, đổi mới và NLCT của DN. Nghiên cứu cho thấy tác động của cạnh tranh đến đổi mới sản phẩm trong khu vực DN sản xuất ở Việt Nam có thể mang tính phi tuyến, theo dạng chữ U ngược: cạnh tranh ở mức độ phù hợp có thể thúc đẩy DN đổi mới, nhưng cạnh tranh quá mức có thể làm suy giảm động lực và nguồn lực dành cho đổi mới [70]. Kết quả này hàm ý rằng NLCT của DN cần được lý giải trong sự tương tác giữa năng lực nội tại và cấu trúc cạnh tranh của ngành, thay vì chỉ quy về một nhóm yếu tố bên trong DN.

Ngoài ra, một số nghiên cứu trong nước gần đây cũng quan tâm đến vai trò của tuân thủ, trách nhiệm xã hội và phát triển bền vững đối với NLCT của DN xuất khẩu. Dinh Thi Chien và cộng sự (2025), cho rằng các FTA thế hệ mới không chỉ thúc đẩy tự do hóa thương mại, mà còn đặt ra yêu cầu cao hơn đối với trách nhiệm của DN, đặc biệt trong các ngành sử dụng nhiều lao động như giày dép. Tuy nhiên, quá trình thực hiện còn gặp các hạn chế liên quan đến sự chưa hoàn thiện của chính sách, năng lực tổ chức thực thi và chi phí tuân thủ [20]. Điều này cho thấy NLCT của DN xuất khẩu ngày càng gắn với năng lực tuân thủ tiêu chuẩn, chuẩn hóa hệ thống quản trị và thích ứng với các yêu cầu phát triển bền vững.

Nhìn chung, các nghiên cứu trong nước đã góp phần làm rõ nội hàm NLCT của DN và nhấn mạnh vai trò của nguồn lực nội tại, năng suất, chất lượng sản phẩm, năng lực quản trị, đổi mới công nghệ, liên kết DN, định hướng thị trường, năng lực hấp thụ và khả năng tận dụng cơ hội hội nhập. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu vẫn tập trung vào DN Việt Nam nói chung, DN nhỏ và vừa hoặc doanh nghiệp sản xuất nói chung; chưa đi sâu vào đặc thù ngành giày dép Việt Nam, một ngành có mức độ phụ thuộc lớn vào FDI, nguyên phụ liệu nhập khẩu, mô hình gia công và chịu áp lực ngày càng cao về tiêu chuẩn xanh, lao động, truy xuất nguồn gốc và phát triển bền vững.

*Thứ hai, các nghiên cứu quốc tế về NLCT của DN:*

Ở bình diện quốc tế, các nghiên cứu lý thuyết về NLCT của DN được phát triển trên nhiều nền tảng khác nhau. Trước hết, lý thuyết dựa trên nguồn lực của

Wernerfelt (1984) và Barney (1991), cho rằng LTCT 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 [161]; [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, cấu trúc và khả năng khai thác các nguồn lực nội tại, bao gồm cả tài sản hữu hình và vô hình. Tiếp tục phát triển hướng tiếp cận này, Grant (2019), Collis và Montgomery (1995) nhấn mạnh vai trò của tri thức, năng lực tổ chức và khả năng phối hợp nguồn lực trong việc tạo lập giá trị và LTCT của DN [54]; [31].

Tuy nhiên, lý thuyết dựa trên nguồn lực chủ yếu giải thích LTCT từ trạng thái sở hữu nguồn lực, trong khi chưa làm rõ đầy đủ khả năng thích ứng của DN trước sự thay đổi nhanh của môi trường kinh doanh. Từ hạn chế này, lý thuyết năng lực động của Teece et al. (1997), Eisenhardt và Martin (2000) được phát triển nhằm giải thích cách thức DN tích hợp, tái cấu trúc và đổi mới nguồn lực để thích ứng với biến động của thị trường [138]; [44]. Theo cách tiếp cận này, NLCT không chỉ là kết quả của việc sở hữu nguồn lực, mà còn là khả năng nhận diện cơ hội, nắm bắt cơ hội và tái cấu hình nguồn lực một cách linh hoạt.

Ở góc độ năng lực tổ chức, Sanchez và Heene (2004), cho rằng NLCT mang tính động, được quyết định không chỉ bởi nguồn lực mà còn 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 được xem là những yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp duy trì LTCT dài hạn [129]. Cách tiếp cận này có ý nghĩa quan trọng vì chuyển trọng tâm phân tích từ việc "doanh nghiệp có nguồn lực gì" sang "doanh nghiệp tổ chức, phối hợp và chuyển hóa nguồn lực như thế nào".

Song song với các tiếp cận dựa trên nguồn lực và năng lực động, lý thuyết cạnh tranh của Porter (1980, 1990) lại nhấn mạnh vai trò của môi trường bên ngoài, bao gồm cấu trúc ngành, điều kiện cạnh tranh và các yếu tố quốc gia [119]; [121]. Cách tiếp cận này giúp luận giải sự khác biệt về NLCT giữa các DN trong cùng ngành, giữa các ngành và giữa các quốc gia. Theo đó, NLCT của DN chịu tác động không chỉ bởi nguồn lực nội tại, mà còn bởi điều kiện đầu vào, điều kiện cầu, ngành hỗ trợ, chiến lược, cấu trúc, mức độ cạnh tranh và vai trò của chính phủ.

Trên cơ sở các nền tảng lý thuyết nêu trên, nhiều nghiên cứu thực nghiệm quốc tế gần đây có xu hướng chuyển từ đo lường NLCT bằng các chỉ tiêu đầu ra đơn lẻ sang tiếp cận tích hợp theo logic "nguồn lực/năng lực - cơ chế chuyển hóa - kết quả cạnh tranh". Dinh Van Hoang và cộng sự (2025), trên nền tảng lý thuyết năng lực

động, cho thấy năng lực số không phải lúc nào cũng tác động trực tiếp đến NLCT, mà chủ yếu thông qua các năng lực trung gian như năng lực thích ứng và năng lực đổi mới; đồng thời mối quan hệ này chịu ảnh hưởng bởi mức độ bất định công nghệ [65]. Kết quả này nhấn mạnh vai trò của cơ chế chuyển hóa và khả năng tái cấu trúc nguồn lực trong môi trường kinh doanh biến động.

Wann-Yih Wu et al. (2025), 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 DN. 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 DN. Phát hiện này củng cố luận điểm rằng NLCT không phải là phép cộng cơ học của các nguồn lực riêng lẻ, mà là kết quả của sự phối hợp, tổ chức và vận hành các năng lực trong bối cảnh cụ thể [160].

Ở cấp độ vĩ mô và ngành xuất khẩu, UNDP (2023) nhấn mạnh mối liên hệ giữa tăng trưởng, NLCT xuất khẩu và khả năng nâng cấp của các ngành xuất khẩu, đồng thời cho thấy các ngành thâm dụng lao động sẽ đối mặt với áp lực lớn nếu không kịp thời nâng cao năng lực [155]. Kết quả này có ý nghĩa đối với các ngành sản xuất xuất khẩu ở các nền kinh tế đang phát triển, bởi NLCT không chỉ gắn với chi phí lao động hay quy mô sản xuất, mà ngày càng phụ thuộc vào năng lực nâng cấp, đổi mới, đáp ứng tiêu chuẩn và tham gia vào các khâu có giá trị cao hơn trong chuỗi giá trị toàn cầu.

*Tóm lại,* qua tổng hợp các nghiên cứu trong nước và quốc tế trên cho thấy NLCT của DN cần được tiếp cận như một cấu trúc đa chiều, chịu tác động đồng thời của nguồn lực nội tại, năng lực tổ chức, khả năng đổi mới, điều kiện ngành, môi trường cạnh tranh, chính sách hỗ trợ và yêu cầu hội nhập quốc tế. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện có vẫn còn một số khoảng trống. *Thứ nhất*, nhiều nghiên cứu mới tập trung vào từng nhóm yếu tố riêng biệt, chưa tích hợp đầy đủ các yếu tố nội lực và ngoại lực trong cùng một mô hình nghiên cứu. *Thứ hai*, các nghiên cứu về DN Việt Nam phần lớn được thực hiện ở phạm vi DN nhỏ và vừa hoặc DN sản xuất nói chung, chưa đi sâu vào đặc thù của ngành giày dép. *Thứ ba*, trong bối cảnh ngành GDVN phụ thuộc lớn vào FDI, nguyên phụ liệu nhập khẩu, mô hình gia công và chịu áp lực ngày càng cao về tiêu chuẩn xanh, lao động, truy xuất nguồn gốc và phát triển bền

vững, việc nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN trong một mô hình tích hợp là cần thiết. Đây chính là cơ sở để luận án xây dựng mô hình nghiên cứu và kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN

### *1.1.2. Các nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh 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 DN:***

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 [120]. 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 [81]. 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 [122]. Nghiên cứu của Zhang et al. (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 [172].

*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 et al. (2019), 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 [83]. 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 [37]. 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 [29]. Trong khi đó, Mentzer et al. (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 [97].

*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 et al. (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 [138]. 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 [108]. 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 [88]. Trần Thế Tuân và Bùi Văn Viễn (2025), nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến NLCT của DN xuất khẩu nhỏ và vừa tại Việt Nam. Trên cơ sở dữ liệu khảo sát 310 doanh nghiệp và sử dụng các phương pháp định lượng như kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA và hồi quy OLS, nghiên cứu đã xác định các nhóm nhân tố có tác động đến NLCT của DN. Kết quả cho thấy sáu nhân tố có ảnh hưởng tích cực đến NLCT, trong đó nổi bật là năng lực tài chính, đổi mới công nghệ và năng lực quản lý. Công trình này cung cấp bằng chứng thực nghiệm có giá trị về vai trò của các nguồn lực nội tại đối với NLCT của DN xuất khẩu

nhỏ và vừa trong bối cảnh HNKTQT [150]. Tuy nhiên, nghiên cứu được thực hiện trên nhóm DN xuất khẩu nhỏ và vừa nói chung, chưa đi sâu vào đặc thù của ngành giày dép, một ngành có mức độ phụ thuộc lớn vào chuỗi cung ứng toàn cầu, khu vực FDI, nguyên phụ liệu nhập khẩu và các yêu cầu ngày càng cao về tiêu chuẩn xanh, lao động và truy xuất nguồn gốc.

*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 LTCT 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 [168]. 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 [153]. 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 [14]. Còn theo Grant (2019), 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 [54].

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 bên ngoài của DN:***

Bên cạnh các bộ phận cấu thành NLCT của DN, nhiều nghiên cứu cũng chỉ ra rằng NLCT chịu ảnh hưởng sâu sắc từ các yếu tố môi trường bên ngoài của DN. 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 DN, 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 DN. 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 et al. (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 [49]. Phạm Thị Hồng Hạnh (2025), cho rằng 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 [57]. 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]. Curran và Blackburn (2008), cho rằng 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 [36]. 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 [137]. 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 [138] và [57].

*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 HNKTQT. Theo Porter (1990), nhấn 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 [121]. 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 [58]. 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) [52]. 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 [12].

*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 [66]. Các nghiên cứu gần đây tiếp tục củng cố quan điểm này, Sarker et al. (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 [130]. Đồng thời, Květoň, 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 [85]. 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 [173]. 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 [121].

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 [53]. 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 [107]. 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 [76]. 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 [121]. 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 [12]. 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 Việt Nam khi tiếp cận thị trường EU, đặc biệt trong việc đáp ứng các tiêu chuẩn cao về môi trường và lao động [12]. 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 [126]. 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 [12]; [91]. Các báo cáo của UNCTAD (2023) và OECD (2021), cho rằng 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 GD [154]; [107]. Mặc dù đối mặt với những rủi ro từ chính sách thương mại của Hoa Kỳ, World Bank (2023), khẳng định Việt Nam 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 [164].

### 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 [61]. 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) [77]. 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 Việt Nam 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 [158]. 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 [59]. 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 [69]. 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 et al. (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 [74]. 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 GDVN.

Nguyễn Viết 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) [87]. 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 GDVN.

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 DN, 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 [131]. 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), cho rằng NLCT của DN may mặc tại vùng Đồng bằng Sông Hồng 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 may mặc [116].

Trong các nghiên cứu gần đây, NLCT là cấu trúc đa chiều, gắn kết giữa nguồn lực nội tại và điều kiện bên ngoài [133]; [80]; [62]; [132]. 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: may mặc [92] và [116], dịch vụ bán lẻ [145], năng lượng [135] 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 DN.

### 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 Việt Nam 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 [143].

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 [67].

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 Việt Nam, 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 [170]; [63] và [64].

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 Việt Nam. Trên cơ sở khảo sát hơn 450 DN, 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 [171]. 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 [89] và [90].

Nguyễn Thị Phượng (2018), đã phân tích năng lực cạnh tranh sản phẩm da giày xuất khẩu của Việt Nam 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 [117].

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 [174] và [134].

Lê Nguyễn Đoan 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 [79].

Nguyễn Hải Trung (2020), tập trung vào phát triển thị trường xuất khẩu giày da Việt Nam 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) [148].

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 Việt Nam 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 [141].

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 [149].

Các nghiên cứu khác đã chỉ ra mối quan hệ chặt chẽ giữa chiến lược DN, 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. Việt Nam 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 [12]; [91]. 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 Việt Nam duy trì vị thế là điểm đến sản xuất chiến lược của nhiều thương hiệu GD quốc tế lớn như Nike, Adidas và Puma [154]; [107] và [164].

*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 công trình nghiên cứu có liên quan cho thấy, NLCT của DN chịu tác động bởi nhiều nhóm yếu tố, bao gồm điều kiện đầu vào, thị trường và nhu cầu, hệ thống cung ứng và hỗ trợ, chiến lược cạnh tranh, năng lực nội tại của DN, cũng như vai trò của Chính phủ. Các yếu tố này góp phần định hình môi trường cạnh tranh, thúc đẩy đổi mới, nâng cao hiệu quả sản xuất, mở rộng thị trường và tăng khả năng thích ứng của DN trong bối cảnh hội nhập. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện có vẫn còn một số khoảng trống cần tiếp tục làm rõ, đặc biệt trong bối cảnh ngành GDVN đang chịu tác động đồng thời từ cạnh tranh quốc tế, dịch chuyển chuỗi cung ứng, chuyển đổi số và yêu cầu phát triển bền vững. Cụ thể, luận án xác định bốn khoảng trống nghiên cứu chủ yếu sau:

*Thứ nhất, khoảng trống về cách tiếp cận lý thuyết tích hợp:* Các nghiên cứu trước đây thường phân tích NLCT của DN theo từng khung lý thuyết riêng lẻ, như mô hình cạnh tranh của Porter, lý thuyết nguồn lực, năng lực động hoặc chuỗi giá trị.

Tuy nhiên, đối với DN GDVN, NLCT cần được xem xét đồng thời ở hai lớp phân tích: một là các năng lực nội tại dùng để nhận diện và đo lường NLCT của DN; hai là các điều kiện môi trường ngành và thể chế có khả năng tác động đến NLCT. Các công trình hiện có còn hạn chế trong việc liên kết hai lớp phân tích này, đặc biệt chưa kiểm định đầy đủ tác động của các yếu tố như điều kiện đầu vào, nhu cầu và thị trường, ngành cung ứng và hỗ trợ, chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành, cùng vai trò của Chính phủ đối với NLCT của DN GDVN. Vì vậy, luận án xây dựng khung phân tích tổng hợp, trong đó các năng lực nội tại được sử dụng để đo lường NLCT, còn năm nhóm yếu tố môi trường được đưa vào mô hình SEM để kiểm định mức độ ảnh hưởng đến NLCT của DN.

*Thứ hai, khoảng trống về bối cảnh ngành và đặc thù của DN GDVN:* Nhiều nghiên cứu quốc tế về NLCT tập trung vào các nền kinh tế phát triển, ngành công nghệ cao hoặc các ngành có mức độ tự chủ lớn về công nghệ và thương hiệu. Trong khi đó, ngành GDVN có những đặc thù riêng như phụ thuộc đáng kể vào khu vực FDI, chủ yếu tham gia khâu gia công theo đơn đặt hàng, giá trị gia tăng còn thấp, mức độ chủ động về thiết kế và thương hiệu còn hạn chế, đồng thời tập trung lớn vào các thị trường xuất khẩu như Hoa Kỳ và EU. Do đó, các kết quả nghiên cứu hiện có chưa phản ánh đầy đủ điều kiện cạnh tranh và đặc điểm NLCT của DN GDVN.

*Thứ ba, khoảng trống về cơ chế tác động giữa các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT:* Các nghiên cứu hiện nay chưa làm rõ đầy đủ mối quan hệ tương tác giữa các yếu tố nội tại của DN với các yếu tố bên ngoài như chuỗi cung ứng toàn cầu, yêu cầu của khách hàng quốc tế, rào cản kỹ thuật, tiêu chuẩn xanh, chuyển đổi số và biến động thị trường xuất khẩu. Trong bối cảnh DN GDVN chịu sức ép ngày càng lớn từ cạnh tranh quốc tế và yêu cầu phát triển bền vững, việc phân tích riêng lẻ từng yếu tố là chưa đủ. Cần làm rõ hơn cơ chế các yếu tố này tác động, bổ trợ hoặc hạn chế lẫn nhau trong quá trình hình thành và nâng cao NLCT của DN.

*Thứ tư, khoảng trống về đo lường và kiểm định thực nghiệm:* Nhiều nghiên cứu trước đây chủ yếu dừng lại ở phân tích định tính hoặc sử dụng các chỉ tiêu đơn lẻ để đánh giá NLCT, trong khi hệ thống thang đo đa biến phản ánh đầy đủ các cấu phần của NLCT DN giày dép còn chưa được phát triển và kiểm định một cách đầy đủ. Đặc biệt, các nghiên cứu định lượng chuyên sâu ứng dụng các phương pháp như EFA, CFA và SEM để kiểm định mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN vẫn còn hạn chế. Đây là khoảng trống quan trọng để luận án xây dựng thang đo, kiểm định mô hình nghiên cứu và đề xuất các hàm ý chính sách và quản lý kinh tế phù hợp.

Từ các khoảng trống trên, có thể khẳng định rằng việc nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn. Kết quả nghiên cứu sẽ góp phần hoàn thiện khung lý thuyết về NLCT DN trong ngành sản xuất xuất khẩu, đồng thời cung cấp cơ sở khoa học cho việc đề xuất giải pháp nâng cao NLCT của DN GDVN đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035.

*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 DN GDVN, cụ thể:

(1) Câu hỏi nghiên cứu tổng quát:

Các yếu tố nào ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN 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 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 lý kinh tế nào cần đề xuất để nâng cao NLCT của DN GDVN trong giai đoạn đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035?

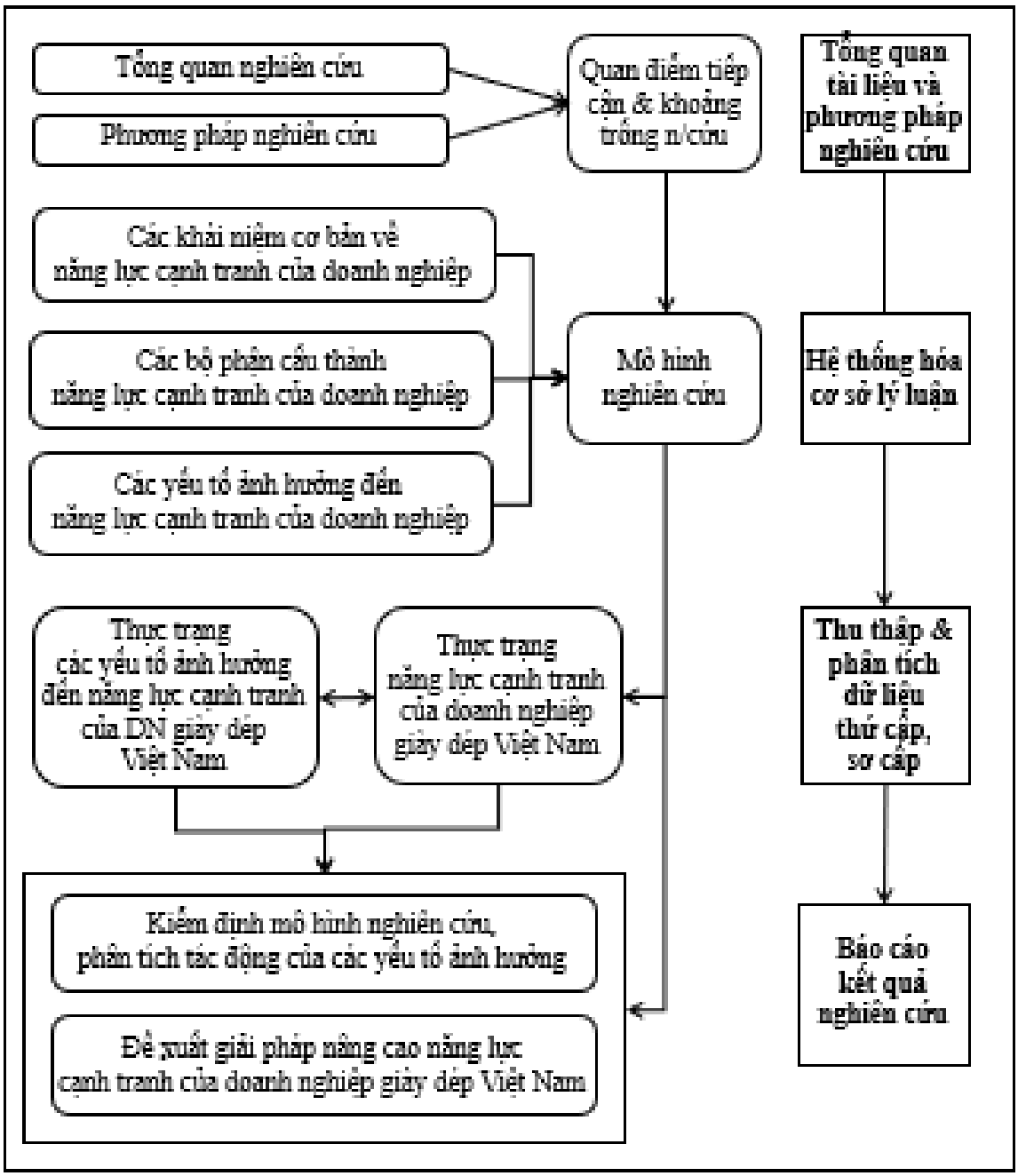
*Tóm lại,* việc xác định rõ khoảng trống nghiên cứu và hệ thống câu hỏi nghiên cứu không chỉ giúp định hướng thiết kế mô hình nghiên cứu tại Chương 3 mà còn đảm bảo tính mới, tính khoa học và giá trị thực tiễn của Luận án trong bối cảnh ngành GDVN.

## 1.5. Quy trình nghiên cứu của Luận án

Trên cơ sở tổng quan nghiên cứu và khoảng trống nghiên cứu đã xác định, luận án xây dựng quy trình nghiên cứu kết hợp định tính và định lượng nhằm bảo đảm tính logic, tính hệ thống và khả năng kiểm định thực nghiệm của mô hình. Nghiên cứu định tính được sử dụng để rà soát, hiệu chỉnh thang đo và hoàn thiện mô hình nghiên cứu. Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua khảo sát các DN giày dép Việt Nam; dữ liệu sau khi thu thập được kiểm tra, làm sạch, mã hóa và xử lý bằng phần mềm SPSS và AMOS. Trong đó, SPSS được sử dụng để thống kê mô tả mẫu nghiên cứu, kiểm định độ tin cậy thang đo bằng Cronbach’s Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA và

phân tích tương quan. AMOS được sử dụng để phân tích nhân tố khẳng định CFA và kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính SEM, qua đó xác định mức độ và chiều hướng tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN.

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 giày dép Việt Nam. Quy trình nghiên cứu được mô tả tại Hình 1.1:




Hình 1.1: Quy trình nghiên cứu của Luận án

*Nguồn: Nghiên cứu sinh đề xuất*

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 bổ 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; 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 thống giải pháp và khuyến nghị chính sách đối với Nhà nước và Hiệp hội ngành hàng quản lý nhằm nâng cao NLCT của DN GDVN đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035.

## TIỂU KẾT CHƯƠNG 1

Trong Chương 1, Luận án đã hệ thống hóa các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến NLCT của DN, các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT, tiêu chí đánh giá NLCT và các nghiên cứu về DN ngành GDVN. Kết quả tổng quan cho thấy NLCT của DN là một cấu trúc đa chiều, chịu tác động đồng thời của các yếu tố nội lực, yếu tố môi trường bên ngoài, điều kiện ngành, chính sách hỗ trợ và yêu cầu hội nhập quốc tế. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện có còn phân tán, chủ yếu tiếp cận từng nhóm yếu tố riêng lẻ, chưa tích hợp đầy đủ các yếu tố ảnh hưởng trong một mô hình nghiên cứu đối với DN GDVN. Trên cơ sở đó, xác định khoảng trống nghiên cứu, xây dựng câu hỏi nghiên cứu và đề xuất quy trình nghiên cứu của Luận án, đồng thời làm nền tảng cho các chương tiếp theo.

# 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 "competere", 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 [114]. Nguyễn Thanh Thuận và Nguyễn Thành Danh (2007), cạnh tranh được hiểu 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 [142]. 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 [152].

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 [16]. 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 [111]. 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 [83].

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 et al. (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 [138].

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 [144]. World Economic 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 [165].

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 [107]. 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 DN, 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 [52]. 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 [115].

Trên cơ sở đó, NCS cho rằng, **cạnh tranh** là *quá trình các doanh nghiệp ganh đua với nhau trong việc huy động, tổ chức và sử dụng các nguồn lực nhằm tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng, qua đó duy trì hoặc mở rộng vị thế trên 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. [161]. 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 [56].

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 [53]. 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 (2019), 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 [54].

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 [120].

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 [62].

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 và cộng sự (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 [31] và [95]. 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 [19].

Từ các quan điểm nêu trên NCS cho rằng, **nguồn lực của doanh nghiệp** là *toàn bộ các yếu tố hữu hình và vô hình mà DN sở hữu, kiểm soát hoặc có khả năng tiếp cận, bao gồm vốn, lao động, công nghệ, máy móc thiết bị, thông tin, tri thức, thương hiệu, quan hệ khách hàng, mạng lưới cung ứng và năng lực quản trị. Nguồn lực là nền tảng ban đầu để hình thành năng lực của DN; tuy nhiên, nguồn lực chỉ có thể chuyển hóa thành LTCT khi được tổ chức, phối hợp và khai thác một cách hiệu quả*.

*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 [138].

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 [54]. 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 [129].

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 [115]. 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 doanh nghiệp** là *khả năng DN tổ chức, tích hợp, phối hợp và triển khai các nguồn lực, kỹ năng, tri thức, công nghệ và quy trình quản trị nhằm thực hiện mục tiêu chiến lược, tạo ra giá trị cho khách hàng và đáp ứng yêu cầu của thị trường. Năng lực của DN bao gồm năng lực vận hành, thể hiện ở khả năng sử dụng hiệu quả các nguồn lực hiện có trong hoạt động sản xuất, kinh doanh; và năng lực động, thể hiện ở khả năng học hỏi, đổi mới, thích ứng và tái cấu trúc nguồn lực trước sự thay đổi của môi trường cạnh tranh.*

*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 [119] và [120].

- 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 [161] & [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 [122].

- 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 [138].

- 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 [78].

- 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 [67].

- 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 [115].

Từ các nghiên cứu trên, NCS cho rằng, l**ợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp** là *vị thế vượt trội mà DN đạt được so với các đối thủ cạnh tranh thông qua việc khai thác và kết hợp hiệu quả các nguồn lực và năng lực cốt lõi. LTCT có thể được biểu hiện ở chi phí thấp hơn, chất lượng sản phẩm tốt hơn, khả năng khác biệt hóa sản phẩm, tốc độ đáp ứng thị trường, thương hiệu, dịch vụ khách hàng, năng lực đổi mới hoặc khả năng tham gia vào các khâu có giá trị gia tăng cao hơn trong chuỗi giá trị. Đối với DN giày dép, LTCT có thể được hình thành từ năng lực sản xuất, công nghệ, thiết kế, quản trị chuỗi cung ứng, tài chính, marketing, logistics và khả năng đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế.*

*2.1.1.5. Năng lực cạnh tranh*

Trong nghiên cứu quản lý kinh tế, 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 [120]. 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" [107].

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" [165].

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 et al. (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 [46]; trong đó đổi mới công nghệ là điều kiện tiên quyết để gia tăng NLCT trong bối cảnh toàn cầu hóa, [118], 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 [84].

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*

Ở Việt Nam, NLCT của DN thường được tiếp cận như tập hợp các năng lực nội sinh cho phép DN duy trì thị phần, tối đa hóa lợi nhuận, đáp ứng nhu cầu thị trường và thích ứng với biến động của môi trường kinh doanh [78], [62], [115]. Trong bối cảnh HNKTQT, NLCT của DN không chỉ gắn với chi phí và sản lượng, mà còn phụ thuộc vào năng lực đổi mới công nghệ, chất lượng nguồn nhân lực, năng lực quản trị, marketing, logistics, khả năng tuân thủ tiêu chuẩn quốc tế và mức độ tham gia vào chuỗi giá trị toàn cầu.

Trên cơ sở kế thừa các tiếp cận lý thuyết, NCS xác định **năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép Việt Nam** ***là khả năng huy động, tổ chức và sử dụng hiệu quả các nguồn lực nhằm phát triển các năng lực cốt lõi về sản phẩm, marketing và logistics, tài chính và công nghệ, nguồn nhân lực và quản trị; qua đó tạo lập lợi thế cạnh tranh, đáp ứng yêu cầu thị trường, nâng cao vị thế trong chuỗi giá trị toàn cầu và phát triển bền vững dưới tác động của các điều kiện ngành, thị trường và thể chế***.

Trong luận án, NLCT của DN GDVN được xác định là biến phụ thuộc, được nhận diện và đo lường thông qua các năng lực nội tại của DN. Các yếu tố thuộc điều kiện ngành, thị trường và thể chế được sử dụng để kiểm định mức độ tác động đến năng lực cạnh tranh trong mô hình nghiên cứu**.**

### *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 [165] và [121]. 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 thường được thể hiện thông qua chất lượng thể chế, hạ tầng, nguồn nhân lực, ổn định kinh tế vĩ mô, độ sâu của hệ thống tài chính, năng lực đổi mới và mức độ phát triển của hệ sinh thái sáng tạo. NLCT quốc gia tạo lập nền

tảng cho hoạt động của ngành và DN. Một quốc gia có thể chế ổn định, hạ tầng tốt, nguồn nhân lực chất lượng cao và chính sách đổi mới hiệu quả sẽ tạo điều kiện thuận lợi để hình thành các ngành và DN có khả năng cạnh tranh cao trên thị trường khu vực và quốc tế.

*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 [121] và [88]. 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 DN.

*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. 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 [138].

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 [83]. 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 biểu hiện trực tiếp thông qua khả năng cung ứng sản phẩm, dịch vụ đáp ứng nhu cầu thị trường và tạo giá trị vượt trội so với đối thủ. Trong mối quan hệ giữa các cấp độ NLCT, NLCT quốc gia tạo lập môi trường thể chế, hạ tầng và nguồn lực; NLCT ngành quy định cấu trúc cạnh tranh và liên kết chuỗi giá trị; còn NLCT DN là cấp độ chuyển hóa các điều kiện đó thành kết quả cạnh tranh cụ thể trên thị trường. Vì vậy, NLCT DN giữ vai trò trung tâm, vừa phản ánh năng lực nội tại của DN, vừa góp phần củng cố vị thế của ngành và 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 [120].

- 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 LTCT bền vững cho DN [51]. 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 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 [120].

- 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 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 [84]. 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 [120].

+ 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 [53].

+ 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) 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 [28].

+ Khả năng cạnh tranh quốc tế: Peng (2021) 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 [112].

*Tóm lại*, sự kết hợp hài hòa giữa ba thành 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 [29]. 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 [83].

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 [75].

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 [18].

Ngoài ra, hình ảnh thương hiệu có ảnh hưởng đáng kể đến hành vi tiêu dùng. Theo nghiên cứu của Wu et al. (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 [169] và [39].

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 [28].

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 [29].

*Tóm lại*, năng lực marketing và logistics có mối quan hệ mang tính bổ 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 et al. (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 [50]. 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 [91]. 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 et al. (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 [138]. 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 (2024), các DN GD tại Việt Nam 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 [166]. 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 [163].

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 [91].

### *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 [168]. 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 [41].

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 [156].

*Tóm lại,* kế thừa lý thuyết nguồn lực của Barney (1991), luận án tiếp cận NLCT của DN như kết quả của quá trình sở hữu, tổ chức và khai thác hiệu quả các nguồn lực nội tại trong mối quan hệ với môi trường bên ngoài [6]. Đối với DN GDVN, NLCT được nhận diện thông qua các nội dung phản ánh năng lực sản phẩm; năng lực marketing và logistics; năng lực tài chính và đổi mới công nghệ; nguồn nhân lực và năng lực quản trị, tổ chức. Các nội dung này là cơ sở lý thuyết để xây dựng hệ thống biến quan sát đo lường NLCT của DN. Trong mô hình định lượng, NLCT được xác định là biến phụ thuộc và được đo lường như một thang đo tổng hợp gồm 25 biến quan sát, phản ánh mức độ đánh giá chung về NLCT của DN GDVN. Cách tiếp cận này phù hợp với mô hình SEM được sử dụng trong luận án, theo đó các yếu tố đầu vào, nhu cầu và thị trường, cung ứng và hỗ trợ, chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành, cùng với vai trò của Chính phủ được kiểm định về mức độ tác động đến NLCT của DN.

## 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 [121].

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 [84].

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 [45] và [107].

Yếu tố lao động là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của doanh nghiệp. Nguyễn Thị Phượng (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 [117]. 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 [93].

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 [107].

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.

### *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 [121].

Anwar 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 buộc DN nâng cao năng lực, qua đó củng cố NLCT trước khi tham gia thị trường quốc tế [121]. 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 [137]. 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 [96].

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 [123].

Tại Việt Nam, 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 [33]. 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 [148] 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 [104].

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.

### *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 [96] và [121].

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 [127] và [128].

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 [43].

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 [29]. 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 [66]. 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 [86]. 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 [137] và [106]. 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 [120].

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 [108] và [107]. 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 [137] và [106].

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 [91]. 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 [157].

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.

### *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 DN 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 LTCT trong dài hạn [121].

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 [106]. 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 [96] và [100].

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 [54]. 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 [54]. 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 HNKTQT, các nghiên cứu thực nghiệm tại Việt Nam như Phạm Hồng Nhung (2022) và Trần Thế Tuân (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 [149].

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 DN.

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

Trong nghiên cứu về NLCT của DN, 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 [121].

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 NLCT của DN. 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 [107] và [163]. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Ran et al. (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 DN, qua đó góp phần nâng cao NLCT trong môi trường kinh doanh ngày càng biến động [125].

Các nghiên cứu thực nghiệm gần đây tiếp tục khẳng định tác động tích cực của chính sách công đến NLCT DN. 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 [108].

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và HNKTQT, 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 [107] và [163]. 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 DN.

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 [163].

Tuy nhiên, hội nhập kinh tế quốc tế cũng đặt ra nhiều thách thức đối với DN GDVN. 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 [107].

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.

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

### *2.4.1. Kinh nghiệm quốc tế*

#### *2.4.1.1. Cơ sở lựa chọn kinh nghiệm quốc tế*

Nâng cao NLCT của các DN giày dép không chỉ phụ thuộc vào năng lực riêng lẻ của từng DN, mà còn chịu tác động của mô hình phát triển ngành, cấu trúc chuỗi cung ứng, chính sách công nghiệp, mức độ liên kết giữa DN nội địa với khu vực FDI, năng lực công nghiệp hỗ trợ và khả năng tham gia vào các khâu có giá trị gia tăng cao trong chuỗi giá trị toàn cầu. Vì vậy, việc nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế có ý nghĩa quan trọng nhằm nhận diện các mô hình phát triển khác nhau, từ đó rút ra những bài học phù hợp với điều kiện của Việt Nam.

Việc lựa chọn kinh nghiệm quốc tế trong luận án không nhằm khảo sát toàn bộ các quốc gia có các DN giày dép phát triển, mà tập trung vào những trường hợp có tính đại diện, có mối liên hệ trực tiếp với chuỗi giá trị giày dép châu Á và có khả năng gợi mở bài học chính sách đối với Việt Nam. Cách tiếp cận này phù hợp vì các DN giày dép toàn cầu hiện tập trung mạnh tại châu Á. Năm 2024, sản lượng giày dép toàn cầu đạt khoảng 23,9 tỷ đôi, trong đó châu Á chiếm khoảng 88% sản lượng; về xuất khẩu, châu Á chiếm 85,1% lượng xuất khẩu giày dép toàn cầu. Trung Quốc vẫn là nước xuất khẩu lớn nhất với 62,2% thị phần theo lượng, trong khi Việt Nam đứng thứ hai với 10,7% thị phần xuất khẩu toàn cầu [167]. Theo Lefaso (2025), Việt Nam hiện là nước sản xuất giày dép lớn thứ ba thế giới và là nước xuất khẩu lớn thứ hai, sau Trung Quốc; xét theo sản lượng, Trung Quốc đạt khoảng 13 tỷ đôi, Ấn Độ trên 2,6 tỷ đôi và Việt Nam trên 1,4 tỷ đôi [91].

Trên cơ sở mục tiêu nghiên cứu, luận án lựa chọn kinh nghiệm của Đài Loan, Trung Quốc và Ấn Độ vì ba trường hợp này đại diện cho các hướng phát triển có tính bổ sung đối với ngành GDVN. Đài Loan gợi mở bài học về chuyển dịch từ gia công xuất khẩu sang thiết kế, R&D và quản trị chuỗi cung ứng; Trung Quốc cho thấy vai trò của quy mô sản xuất, cụm công nghiệp, công nghiệp hỗ trợ, tự động hóa và phát triển thương hiệu; trong khi Ấn Độ thể hiện mô hình kết hợp giữa lợi thế nguyên liệu, lao động, thị trường nội địa và chính sách hỗ trợ của Nhà nước. Các quốc gia phát triển như Ý, Đức, Hoa Kỳ hoặc Nhật Bản không được lựa chọn làm trường hợp chính do có trình độ công nghệ, năng lực thương hiệu và cấu trúc thị trường khác biệt lớn so với Việt Nam; còn các nước gia công chi phí thấp như Campuchia, Bangladesh chưa thể hiện rõ mô hình nâng cấp chuỗi giá trị, phát triển công nghiệp hỗ trợ hoặc chính sách ngành có tính hệ thống. Vì vậy, việc lựa chọn Đài Loan, Trung Quốc và Ấn Độ là phù hợp nhằm rút ra các bài học có tính chọn lọc, thực tiễn và khả thi cho nâng cao NLCT của DN GDVN.

*2.4.1.2. Kinh nghiệm của một số quốc gia*

***(1) Kinh nghiệm của Đài Loan***

Đài Loan là trường hợp có ý nghĩa tham khảo quan trọng đối với Việt Nam vì các DN giày dép Đài Loan đã trải qua quá trình phát triển khá gần với quỹ đạo mà Việt Nam đang đối mặt hiện nay: khởi đầu từ sản xuất gia công dựa trên lợi thế lao động và đơn hàng xuất khẩu, sau đó chuyển dịch sang các khâu có giá trị gia tăng cao hơn khi lợi thế chi phí dần suy giảm. 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 [110].

Trong giai đoạn đầu, ngành giày dép Đài Loan phát triển chủ yếu theo mô hình OEM, tức là sản xuất theo đơn đặt hàng và thiết kế của các thương hiệu quốc tế. Mô hình này giúp doanh nghiệp Đài Loan nhanh chóng gia tăng quy mô sản xuất, tích lũy kinh nghiệm quản trị đơn hàng, kiểm soát chất lượng và xây dựng quan hệ với các thương hiệu lớn. Tuy nhiên, khi chi phí lao động tăng, cạnh tranh quốc tế gay gắt hơn và các thương hiệu toàn cầu ngày càng yêu cầu tốc độ phát triển mẫu nhanh hơn, doanh

nghiệp Đài Loan buộc phải nâng cấp năng lực từ gia công đơn thuần sang ODM, tức là tham gia sâu hơn vào thiết kế, phát triển sản phẩm, cải tiến quy trình và đề xuất giải pháp kỹ thuật cho khách hàng. Trường hợp Pou Chen cho thấy doanh nghiệp Đài Loan đã chuyển từ OEM sang ODM nhờ nâng cao chất lượng sản phẩm, tích hợp quy trình sản xuất và tăng năng lực R&D; đồng thời mở rộng cơ sở sản xuất sang Trung Quốc, Indonesia, Việt Nam, Hoa Kỳ và Mexico nhằm phân tán rủi ro và tiết kiệm chi phí.

Một đặc điểm nổi bật trong mô hình phát triển của Đài Loan là không chỉ cạnh tranh bằng năng lực sản xuất, mà còn bằng năng lực tổ chức chuỗi giá trị. Các doanh nghiệp giày dép Đài Loan phát triển mạng lưới sản xuất quốc tế, trong đó các khâu thâm dụng lao động có thể được dịch chuyển sang những quốc gia có chi phí thấp hơn, còn các khâu có giá trị gia tăng cao hơn như phát triển mẫu, quản trị đơn hàng, kiểm soát chất lượng, quản lý nhà cung ứng, R&D và quan hệ khách hàng quốc tế tiếp tục được giữ vai trò trung tâm. Cách tổ chức này giúp Đài Loan không nhất thiết duy trì vị thế dẫn đầu về sản lượng sản xuất trong nước, nhưng vẫn giữ vai trò quan trọng trong chuỗi giá trị giày dép toàn cầu. Các nhà thầu giày dép Đài Loan đã liên tục mở rộng địa điểm sản xuất ra nước ngoài qua nhiều làn sóng, từ Đông Nam Á đến Trung Quốc, Việt Nam, Indonesia và Ấn Độ; điều này cho thấy năng lực cạnh tranh cốt lõi của Đài Loan nằm ở khả năng quản trị mạng lưới sản xuất xuyên quốc gia chứ không chỉ ở lợi thế chi phí trong nước.

Bên cạnh đó, Đài Loan cũng chú trọng phát triển hệ sinh thái công nghiệp hỗ trợ và năng lực liên kết dọc trong chuỗi cung ứng. Trong ngành giày dép, một sản phẩm hoàn chỉnh đòi hỏi sự phối hợp của nhiều khâu như thiết kế, nguyên phụ liệu, khuôn mẫu, đế giày, mũ giày, keo dán, phụ kiện, kiểm nghiệm và logistics. Các DN Đài Loan không nhất thiết tích hợp toàn bộ các khâu trong một doanh nghiệp, mà phát triển mạng lưới các nhà cung cấp có tính chuyên môn hóa cao. Mô hình này giúp giảm chi phí đầu tư, tăng khả năng linh hoạt, rút ngắn thời gian đáp ứng đơn hàng và nâng cao năng lực kiểm soát chất lượng. Đây là kinh nghiệm có giá trị đối với Việt Nam trong bối cảnh nhiều doanh nghiệp trong nước vẫn chủ yếu tham gia khâu gia công, trong khi năng lực thiết kế, phát triển mẫu và chủ động nguyên phụ liệu còn hạn chế.

Tuy nhiên, bài học từ Đài Loan cần được vận dụng có chọn lọc. Việt Nam không nên hiểu kinh nghiệm Đài Loan đơn giản là dịch chuyển sản xuất sang quốc gia khác khi chi phí tăng, bởi Việt Nam hiện vẫn đang là điểm đến sản xuất của nhiều tập đoàn giày dép quốc tế. Bài học quan trọng hơn là doanh nghiệp Việt Nam cần từng bước nâng cấp vai trò trong chuỗi giá trị: từ gia công theo đơn hàng sang tham gia thiết kế,

phát triển sản phẩm, quản trị chuỗi cung ứng, kiểm soát chất lượng, nghiên cứu vật liệu và cung cấp dịch vụ kỹ thuật cho khách hàng quốc tế. Nói cách khác, kinh nghiệm Đài Loan gợi mở cho Việt Nam định hướng chuyển từ cạnh tranh bằng chi phí sang cạnh tranh bằng năng lực tổ chức, đổi mới sáng tạo và giá trị gia tăng.

***(2) Kinh nghiệm của Trung Quốc***

Trung Quốc là trường hợp có ý nghĩa đặc biệt đối với Việt Nam vì đây vừa là quốc gia dẫn đầu thế giới về sản xuất và xuất khẩu giày dép, vừa là đối thủ cạnh tranh, thị trường tiêu thụ, nhà cung cấp nguyên phụ liệu và nguồn tác động quan trọng đến sự dịch chuyển chuỗi cung ứng trong khu vực. Trong nhiều thập kỷ, các DN giày dép Trung Quốc phát triển dựa trên quy mô sản xuất lớn, lao động dồi dào, khả năng thu hút đầu tư nước ngoài và hệ thống công nghiệp hỗ trợ hoàn chỉnh. Đến nay, Trung Quốc vẫn duy trì vị thế thống trị trong xuất khẩu giày dép toàn cầu với 9,2 tỷ đôi xuất khẩu năm 2024, chiếm 62,2% thị phần xuất khẩu thế giới theo lượng [167].

Một trong những yếu tố then chốt tạo nên NLCT của các DN giày dép Trung Quốc là sự hình thành và phát triển các cụm công nghiệp chuyên môn hóa. Các trung tâm sản xuất như Quảng Đông, Chiết Giang và Phúc Kiến đã hình thành hệ sinh thái gồm DN sản xuất giày, nhà cung cấp nguyên phụ liệu, cơ sở sản xuất khuôn mẫu, doanh nghiệp logistics, thương mại, kiểm nghiệm và dịch vụ hỗ trợ. Nhờ sự tập trung không gian của các chủ thể trong chuỗi cung ứng, DN có thể giảm chi phí giao dịch, rút ngắn thời gian cung ứng, tăng khả năng phối hợp và nâng cao tốc độ đáp ứng đơn hàng. Nghiên cứu về cụm giày dép Ôn Châu cho thấy quá trình cụm hóa đã làm sâu sắc thêm sự phân công lao động trong sản xuất, cho phép các DN nhỏ tham gia vào ngành bằng cách chuyên môn hóa ở một công đoạn hẹp, qua đó giúp vượt qua các rào cản về vốn và công nghệ trong giai đoạn đầu công nghiệp hóa [141].

Kinh nghiệm Trung Quốc cũng cho thấy phát triển công nghiệp hỗ trợ là điều kiện quan trọng để nâng cao NLCT ngành. Khi nguyên phụ liệu, phụ kiện, máy móc, bao bì, logistics và dịch vụ kiểm định được tổ chức trong cùng một hệ sinh thái, DN có khả năng kiểm soát tốt hơn chi phí, tiến độ giao hàng, chất lượng sản phẩm và khả năng đáp ứng yêu cầu đa dạng của khách hàng. Đây là điểm khác biệt lớn giữa một nền sản xuất chỉ dựa vào lắp ráp với một nền sản xuất có năng lực chuỗi cung ứng hoàn chỉnh. Đối với ngành giày dép, lợi thế không chỉ đến từ chi phí lao động thấp mà còn đến từ khả năng phối hợp đồng bộ giữa nhiều khâu trong chuỗi giá trị.

Bên cạnh lợi thế về quy mô và cụm công nghiệp, Trung Quốc đã từng bước chuyển đổi mô hình cạnh tranh theo hướng nâng cao giá trị gia tăng. Khi chi phí lao

động tăng và cạnh tranh quốc tế ngày càng gay gắt, các DN Trung Quốc đẩy mạnh ứng dụng công nghệ, tự động hóa, chuyển đổi số, quản trị sản xuất theo dữ liệu và cải tiến quy trình sản xuất. Việc ứng dụng công nghệ giúp DN giảm phụ thuộc vào lao động giản đơn, nâng cao năng suất, kiểm soát chất lượng và thích ứng tốt hơn với xu hướng đơn hàng nhỏ, thời gian giao hàng ngắn, mẫu mã thay đổi nhanh. Đồng thời, nhiều DN Trung Quốc cũng chú trọng phát triển thương hiệu nội địa, mở rộng hệ thống phân phối và tăng khả năng tiếp cận trực tiếp người tiêu dùng, qua đó giảm dần phụ thuộc vào mô hình gia công cho thương hiệu nước ngoài [175].

Một kinh nghiệm khác từ Trung Quốc là chiến lược phân công lại sản xuất trong bối cảnh chi phí gia tăng và căng thẳng thương mại quốc tế. Một phần hoạt động sản xuất thâm dụng lao động đã được dịch chuyển sang các quốc gia có chi phí thấp hơn, trong khi Trung Quốc tập trung nhiều hơn vào các khâu có giá trị gia tăng cao như thiết kế, tự động hóa, nguyên phụ liệu, thương mại điện tử, logistics và quản trị chuỗi cung ứng. Xu hướng tái cấu trúc chuỗi cung ứng toàn cầu cũng tạo cơ hội cho các trung tâm sản xuất thay thế như Việt Nam, Indonesia, Ấn Độ và Campuchia; tuy nhiên, điều này đồng thời đặt ra yêu cầu cao hơn đối với Việt Nam trong việc nâng cấp năng lực nội tại, bởi chỉ lợi thế chi phí sẽ không đủ để duy trì năng lực cạnh tranh dài hạn. World Footwear (2025). cũng ghi nhận sự gia tăng thị phần xuất khẩu của Việt Nam và Indonesia trong bối cảnh các doanh nghiệp toàn cầu đa dạng hóa nguồn cung do tác động của căng thẳng thương mại Mỹ - Trung [167].

Đối với Việt Nam, kinh nghiệm Trung Quốc cần được nhìn nhận theo hướng chọn lọc. Việt Nam khó có thể sao chép mô hình Trung Quốc về quy mô tuyệt đối, bởi quy mô thị trường, năng lực vốn, mức độ hoàn chỉnh của công nghiệp hỗ trợ và hạ tầng logistics còn khác biệt lớn. Bài học phù hợp hơn là phát triển cụm công nghiệp giày dép có chọn lọc, nâng cao tỷ lệ nội địa hóa, xây dựng trung tâm nguyên phụ liệu, phát triển DN hỗ trợ, thúc đẩy tự động hóa phù hợp với năng lực DN và từng bước xây dựng thương hiệu ở những phân khúc có khả năng cạnh tranh. Đồng thời, Việt Nam cần tránh phụ thuộc quá mức vào nguyên phụ liệu nhập khẩu, vì điều này làm giảm khả năng chủ động khi thị trường có biến động về giá, logistics, chính sách thương mại hoặc yêu cầu truy xuất nguồn gốc.

***(3) Kinh nghiệm của Ấn Độ***

Ấn Độ là trường hợp đáng chú ý vì có nhiều điểm khác với Đài Loan và Trung Quốc. Nếu Đài Loan đại diện cho mô hình nâng cấp lên thiết kế, R&D và quản trị chuỗi giá trị, Trung Quốc đại diện cho mô hình sản xuất quy mô lớn và cụm công

nghiệp hoàn chỉnh, thì Ấn Độ đại diện cho mô hình kết hợp giữa lợi thế nguyên liệu, lao động, thị trường nội địa lớn và chính sách hỗ trợ của Nhà nước. Đây là những yếu tố có ý nghĩa tham khảo đối với Việt Nam trong việc nâng cao tỷ lệ nội địa hóa, phát triển DN nội địa và giảm phụ thuộc vào gia công xuất khẩu.

Ấn Độ có lợi thế truyền thống trong ngành da và sản phẩm từ da, đồng thời có lực lượng lao động lớn và thị trường tiêu dùng nội địa rộng. Theo thông tin từ Lefaso (2025), Ấn Độ hiện là một trong ba quốc gia sản xuất giày dép lớn nhất thế giới, với sản lượng trên 2,6 tỷ đôi, chỉ sau Trung Quốc và đứng trước Việt Nam về sản lượng sản xuất [91]. Khác với Việt Nam, nơi tỷ lệ xuất khẩu của ngành giày dép rất cao, Ấn Độ có thị trường nội địa lớn, tạo điều kiện cho doanh nghiệp phát triển thương hiệu, hệ thống phân phối và các phân khúc sản phẩm phục vụ người tiêu dùng trong nước trước khi mở rộng ra thị trường quốc tế.

Một điểm nổi bật trong mô hình phát triển của Ấn Độ là vai trò chính sách hỗ trợ của Nhà nước. Chính phủ Ấn Độ đã triển khai Chương trình phát triển ngành da giày và giày dép Ấn Độ giai đoạn 2021-2026 với tổng kinh phí 1.700 crore rupee (≈ 4,74 nghìn tỷ đồng Việt Nam), hướng tới phát triển hạ tầng ngành da giày, xử lý các vấn đề môi trường, thúc đẩy đầu tư, tạo việc làm và gia tăng sản lượng. Chương trình này bao gồm nhiều hợp phần như phát triển cụm da giày và phụ kiện quy mô lớn, hiện đại hóa công nghệ, thúc đẩy công nghệ bền vững và môi trường, phát triển cơ sở kiểm định, xúc tiến thương hiệu Ấn Độ và xây dựng các phòng thiết kế trong lĩnh vực da giày [134].

Kinh nghiệm của Ấn Độ cho thấy chính sách ngành không chỉ nên hỗ trợ sản xuất, mà cần tập trung vào các khâu tạo NLCT dài hạn. Việc phát triển cụm công nghiệp, trung tâm thiết kế, cơ sở kiểm định, hạ tầng xử lý môi trường và đào tạo kỹ năng giúp giảm chi phí chung cho toàn ngành, đặc biệt đối với DN nhỏ và vừa. Đối với ngành giày dép, nhiều khoản đầu tư như xử lý nước thải, kiểm nghiệm chất lượng, chứng nhận tiêu chuẩn quốc tế, thiết kế mẫu và đào tạo lao động có chi phí lớn, vượt quá khả năng tự đầu tư của từng DN nhỏ. Vì vậy, vai trò của Nhà nước trong cung cấp hạ tầng dùng chung, hỗ trợ kỹ thuật và tạo môi trường thuận lợi có ý nghĩa quan trọng đối với việc nâng cao NLCT ngành.

Ấn Độ cũng chú trọng phát triển nguồn nhân lực cho ngành da giày. Trong giai đoạn trước, chương trình phát triển ngành của Ấn Độ đã đào tạo kỹ năng cho hơn 3,24 lakh người (324.000 người) trong giai đoạn 2017-2020 và hỗ trợ hiện đại hóa, nâng cấp công nghệ cho nhiều đơn vị trong lĩnh vực da giày. Điều này cho thấy nâng

cao năng lực cạnh tranh ngành không thể tách rời đào tạo lao động, cải thiện kỹ năng, hiện đại hóa thiết bị và thúc đẩy chuyển đổi công nghệ. Đối với Việt Nam, đây là bài học quan trọng vì lao động trong ngành giày dép không chỉ cần kỹ năng sản xuất trực tiếp, mà còn cần năng lực vận hành thiết bị hiện đại, kiểm soát chất lượng, tuân thủ tiêu chuẩn môi trường, quản trị đơn hàng và tham gia vào các khâu có hàm lượng kỹ thuật cao hơn.

Tuy nhiên, kinh nghiệm của Ấn Độ cũng cho thấy chính sách hỗ trợ ngành nếu thiếu trọng tâm có thể dẫn đến phân tán nguồn lực. Các DN giày dép Ấn Độ vẫn đối mặt với một số hạn chế như năng suất lao động chưa đồng đều, mức độ hiện đại hóa giữa các nhóm DN còn khác nhau và khả năng tham gia sâu vào chuỗi giá trị toàn cầu chưa tương xứng với quy mô sản xuất. Do đó, bài học đối với Việt Nam không phải là mở rộng hỗ trợ đại trà, mà là thiết kế chính sách có trọng tâm, hướng vào các điểm nghẽn có tác động lan tỏa lớn như công nghiệp hỗ trợ, cụm liên kết ngành, công nghệ xanh, thiết kế, thương hiệu, đào tạo kỹ năng và tiêu chuẩn hóa sản xuất.

### *2.4.2. Bài học đối với Việt Nam*

Từ các kinh nghiệm quốc tế đã phân tích, có thể rút ra một số bài học chủ yếu cho việc nâng cao NLCT của DN GDVN:

*Thứ nhất, cần chuyển dịch mô hình cạnh tranh từ dựa vào chi phí lao động sang dựa vào giá trị gia tăng.* Lợi thế lao động giá rẻ chỉ có tính ngắn hạn và dễ bị suy giảm khi chi phí nhân công, logistics và chi phí tuân thủ tiêu chuẩn quốc tế gia tăng. Vì vậy, DN GDVN cần từng bước nâng cấp từ CMT/OEM sang ODM và OBM ở những phân khúc phù hợp, trước mắt tập trung vào thiết kế mẫu, phát triển sản phẩm, quản lý nguyên phụ liệu, kiểm soát chất lượng và cung cấp giải pháp sản xuất có giá trị cao hơn cho khách hàng quốc tế.

*Thứ hai, phát triển công nghiệp hỗ trợ và nâng cao tỷ lệ nội địa hóa là điều kiện then chốt để tăng tính chủ động của ngành*. Việt Nam cần ưu tiên phát triển hệ thống cung ứng nguyên phụ liệu, phụ kiện, khuôn mẫu, đế giày, vật liệu mới, vật liệu tái chế, hóa chất chuyên dụng, dịch vụ kiểm nghiệm và logistics. Đây là cơ sở để giảm phụ thuộc vào nhập khẩu, đáp ứng tốt hơn quy tắc xuất xứ, truy xuất nguồn gốc, tiêu chuẩn môi trường và nâng cao giá trị gia tăng nội địa.

*Thứ ba, cần phát triển cụm liên kết ngành thay vì chỉ thu hút các nhà máy gia công đơn lẻ*. Các cụm ngành cần được tổ chức đồng bộ giữa sản xuất, nguyên phụ liệu, logistics, kiểm định chất lượng, đào tạo nghề, xử lý môi trường, thiết kế và dịch

vụ hỗ trợ xuất khẩu. Cách tiếp cận này giúp giảm chi phí giao dịch, thúc đẩy chuyên môn hóa, tăng cường liên kết giữa các chủ thể và tạo điều kiện lan tỏa công nghệ trong toàn ngành.

*Thứ tư, cần tăng cường liên kết giữa khu vực FDI và DN nội địa*. Trọng tâm không chỉ là thu hút FDI về quy mô vốn và sản lượng, mà phải thúc đẩy liên kết cung ứng, chuyển giao công nghệ, đào tạo quản trị, phát triển nhà cung cấp nội địa và nâng cao năng lực đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế của DN trong nước. Đây là điều kiện quan trọng để DN nội địa tham gia sâu hơn vào chuỗi cung ứng của các tập đoàn toàn cầu.

*Thứ năm, chuyển đổi xanh, truy xuất nguồn gốc và tuân thủ tiêu chuẩn quốc tế cần được xem là yêu cầu cạnh tranh bắt buộc*. DN GDVN cần đầu tư vào tiết kiệm năng lượng, quản lý hóa chất, xử lý nước thải, sử dụng vật liệu tái chế, số hóa dữ liệu sản xuất và hệ thống truy xuất nguồn gốc. Đồng thời, Nhà nước cần hỗ trợ DN, nhất là DN nhỏ và vừa, thông qua tín dụng xanh, tư vấn kỹ thuật, tiêu chuẩn hóa và cơ chế chia sẻ chi phí chuyển đổi.

*Thứ sáu, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phải gắn với đổi mới công nghệ và quản trị*. Đào tạo lao động ngành giày dép không chỉ dừng ở kỹ năng sản xuất trực tiếp, mà cần mở rộng sang thiết kế 3D, kỹ thuật vật liệu, vận hành thiết bị tự động, kiểm soát chất lượng, quản trị đơn hàng, phân tích dữ liệu, tuân thủ ESG và quản trị chuỗi cung ứng. Đây là nền tảng để nâng cao năng suất lao động và thu hẹp khoảng cách giữa DN nội địa với khu vực FDI.

*Thứ bảy, phát triển thương hiệu cần gắn với chiến lược dài hạn và phân khúc cụ thể*. DN Việt Nam không nên phát triển thương hiệu theo hướng dàn trải, mà cần lựa chọn các phân khúc có khả năng cạnh tranh như giày thể thao phổ thông, giày thời trang trung cấp, giày bảo hộ, giày trẻ em, sản phẩm xanh hoặc sản phẩm phục vụ thị trường ASEAN. Thị trường nội địa cần được xem là không gian thử nghiệm quan trọng để phát triển sản phẩm, kiểm chứng thương hiệu và tích lũy năng lực marketing trước khi mở rộng ra thị trường quốc tế.

*Thứ tám, vai trò của Nhà nước cần chuyển từ hỗ trợ chung sang kiến tạo NLCT ngành*. Chính sách cần tập trung vào các điểm nghẽn có tác động lan tỏa như công nghiệp hỗ trợ, trung tâm nguyên phụ liệu, cụm liên kết ngành, hạ tầng logistics, xử lý môi trường, kiểm định chất lượng, dữ liệu truy xuất nguồn gốc, tín dụng xanh, đào tạo nhân lực và hỗ trợ DN nội địa tham gia chuỗi cung ứng FDI. Cách tiếp cận này hiệu quả hơn so với hỗ trợ dàn trải hoặc hỗ trợ riêng lẻ cho từng DN.

*Tóm lại*, bài học quan trọng đối với Việt Nam là nâng cao NLCT của DN giày dép phải được thực hiện như một quá trình nâng cấp có tính hệ thống. Trọng tâm không chỉ là mở rộng sản lượng hay duy trì lợi thế chi phí, mà là chuyển sang cạnh tranh dựa trên giá trị gia tăng, năng lực chuỗi cung ứng, đổi mới công nghệ, chuyển đổi xanh, phát triển thương hiệu và nâng cao vai trò của DN nội địa trong chuỗi giá trị toàn cầu.

## TIỂU KẾT CHƯƠNG 2

Chương 2 giữ vai trò xây dựng nền tảng lý thuyết cho luận án. Nội dung chương này tập trung làm rõ các khái niệm liên quan đến cạnh tranh, nguồn lực, năng lực, lợi thế cạnh tranh và NLCT; phân tích các cấp độ NLCT; xác định các bộ phận cấu thành NLCT của DN; đồng thời hệ thống hóa các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT trên cơ sở kế thừa lý thuyết nguồn lực, năng lực động, mô hình Năm lực lượng cạnh tranh, mô hình Kim cương của Porter và mô hình PESTEL. Các mô hình lý thuyết được trình bày ở Chương 2 nhằm làm rõ bản chất, cơ chế hình thành và các nhóm điều kiện có thể ảnh hưởng đến NLCT của DN trong bối cảnh ngành GDVN.

Trên cơ sở đó, Chương 2 xác định NLCT của DN GDVN là một cấu trúc đa chiều, được nhận diện thông qua các năng lực nội tại như năng lực sản phẩm, năng lực marketing và logistics, năng lực tài chính và công nghệ, nguồn nhân lực và năng lực quản trị, tổ chức. Đồng thời, Chương 2 cũng luận giải các nhóm yếu tố thuộc điều kiện ngành, thị trường và thể chế có khả năng tác động đến NLCT, gồm: yếu tố đầu vào, nhu cầu và thị trường, cung ứng và hỗ trợ, chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành, cùng vai trò của Chính phủ. Đây là cơ sở để Chương 3 chuyển hóa thành mô hình nghiên cứu, thang đo, giả thuyết và phương pháp kiểm định thực nghiệm.

# 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*

Trên cơ sở hệ thống lý thuyết đã được trình bày ở Chương 2, mục này tập trung làm rõ cơ sở vận dụng các mô hình lý thuyết vào nghiên cứu và cách thức chuyển hóa các mô hình đó thành các biến nghiên cứu trong mô hình đề xuất:

**(a) Mô hình định lượng**

Trong nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN được sử dụng mô hình SEM. Việc lựa chọn mô hình SEM được dựa trên ba cơ sở 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 [55]. 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 kiểm định các quan hệ ảnh hưởng theo giả thuyết giữa các biến tiềm ẩn trong mô hình nghiên cứu.* SEM gồm hai cấu phần chính: mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. Trong đó, mô hình đo lường, thông qua phân tích nhân tố khẳng định CFA, được sử dụng để đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo. Mô hình cấu trúc được sử dụng để kiểm định các quan hệ ảnh hưởng giả thuyết giữa các nhóm yếu tố và NLCT của DN GDVN thông qua hệ số đường dẫn và mức ý nghĩa thống kê. Nhờ đó, SEM giúp hạn chế sai số đo lường, nâng cao độ tin cậy của kết quả kiểm định và cho phép xác định chiều hướng, mức độ của các quan hệ thống kê cùng chiều hoặc ngược chiều giữa các biến trong mô hình [2]; [82].

*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, Comparative 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 [14]. 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 để đánh giá độ tin cậy và mức độ nhất quán nội tại của các biến quan sát trong cùng một thang đo. Hệ số này dao động từ 0 đến 1; trong các nghiên cứu khoa học xã hội, giá trị Cronbach's Alpha từ 0,70 trở lên thường được xem là đạt yêu cầu [113]. Bên cạnh đó, hệ số tương quan biến - tổng hiệu chỉnh được sử dụng để xem xét mức độ phù hợp của từng biến quan sát với thang đo chung. Những biến có hệ số tương quan biến - tổng thấp sẽ được xem xét loại bỏ nhằm nâng cao độ tin cậy của thang đo và bảo đảm chất lượng dữ liệu cho các bước phân tích tiếp theo.

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

Phân tích nhân tố khám phá (EFA) được thực hiện nhằm xác định cấu trúc nhân tố tiềm ẩn của các biến quan sát và đánh giá mức độ phù hợp của thang đo trong bối cảnh nghiên cứu:

- Trước khi trích xuất nhân tố, tính thích hợp của dữ liệu được kiểm định thông qua chỉ số KMO và kiểm định Bartlett. Chỉ số KMO phản ánh mức độ tương quan giữa các biến quan sát; giá trị KMO ≥ 0,50 được xem là đạt yêu cầu, trong khi giá trị KMO ≥ 0,70 cho thấy dữ liệu phù hợp tốt cho phân tích nhân tố [73].

- Kiểm định Bartlett's Test of Sphericity được sử dụng để kiểm định giả thuyết ma trận tương quan là ma trận đơn vị; kết quả Sig. < 0,05 cho thấy các biến quan sát có tương quan tuyến tính đáng kể, đáp ứng điều kiện để thực hiện EFA [146].

- Ma trận nhân tố được xoay bằng phương pháp Promax nhằm cho phép các nhân tố có tương quan với nhau, phù hợp với đặc điểm của các thang đo trong nghiên cứu hành vi và quản trị. Các biến quan sát có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,50 bị loại khỏi thang đo nhằm bảo đảm giá trị hội tụ [55]; trường hợp biến tải lên nhiều hơn một nhân tố, chênh lệch hệ số tải tối thiểu là 0,30 được sử dụng nhằm bảo đảm giá trị phân biệt [140].

*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 ≥ 0,70) [47]; [72].

- Phương sai trích (AVE ≥ 0,50) [55].

- Giá trị hội tụ được đảm bảo khi hệ số tải chuẩn hóa (standardized factor loading) ≥ 0,50 và có ý nghĩa thống kê (p < 0,05) [55].

- 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 được kiểm định và đạt yêu cầu thông qua phân tích nhân tố khẳng định CFA, nghiên cứu tiếp tục ước lượng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu và đánh giá mối quan hệ tác động giữa các biến tiềm ẩn trong mô hình. Theo Hair et al. (2019), việc đánh giá mô hình cấu trúc cần căn cứ vào hệ số đường dẫn chuẩn hóa β, giá trị tới hạn C.R. và mức ý nghĩa thống kê p-value nhằm xác định chiều hướng, mức độ và ý nghĩa thống kê của các mối quan hệ giữa các biến [55].

Mức độ phù hợp tổng thể của mô hình được đánh giá thông qua các chỉ số chủ yếu sau:

- CMIN/df < 3, phản ánh mức độ phù hợp tương đối giữa mô hình lý thuyết và dữ liệu thực nghiệm [55];

- CFI ≥ 0,90 và TLI ≥ 0,90, cho thấy mô hình đạt mức phù hợp chấp nhận được so với mô hình độc lập [8];

- RMSEA ≤ 0,08, phản ánh sai số xấp xỉ của mô hình nằm trong ngưỡng chấp nhận được [55], [109].

Đối với các quan hệ cấu trúc giữa các biến tiềm ẩn, giả thuyết nghiên cứu được chấp nhận khi hệ số đường dẫn chuẩn hóa mang dấu phù hợp với giả thuyết đề xuất và có ý nghĩa thống kê ở mức (p-value < 0,05). Trong nghiên cứu này, phương pháp ước lượng cực đại ML (Maximum Likelihood) được sử dụng để ước lượng các tham số của mô hình [98]. Đây là phương pháp ước lượng phổ biến trong SEM, phù hợp khi kích thước mẫu đủ lớn và dữ liệu đáp ứng tương đối các giả định về phân phối chuẩn đa biến, đồng thời cho kết quả ước lượng ổn định trong các nghiên cứu định lượng về quản lý và kinh tế.

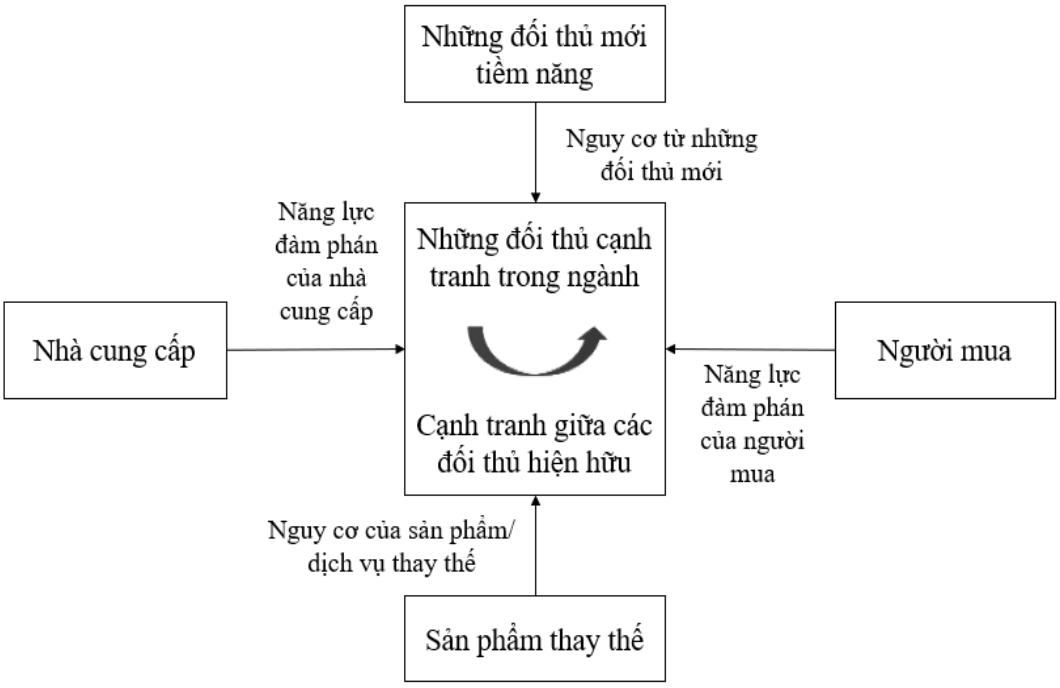
Việc tuân thủ nghiêm ngặt các bước nêu trên giúp nâng cao độ tin cậy, tính hợp lệ và khả năng giải thích của mô hình nghiên cứu, đồng thời bảo đảm kết quả phân tích có giá trị khoa học và ý nghĩa thực tiễn.

**(b) Mô hình định tính**

Trên cơ sở định hướng nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN, luận án kế thừa và vận dụng ba khung phân tích chính: mô hình Năm lực lượng cạnh tranh của Porter, mô hình Kim cương của Porter và mô hình PESTEL. Trong đó, mô hình Năm lực lượng cạnh tranh giúp nhận diện áp lực cạnh tranh trong ngành; mô hình Kim cương làm rõ các điều kiện nền tảng ảnh hưởng đến NLCT; còn PESTEL bổ sung góc nhìn về môi trường vĩ mô. Sự kết hợp này phù hợp với đặc thù ngành GDVN, một ngành hội nhập sâu, phụ thuộc lớn vào thị trường xuất khẩu, chuỗi cung ứng nguyên phụ liệu, khu vực FDI, logistics, quy tắc xuất xứ và tiêu chuẩn của các thương hiệu toàn cầu. Vì vậy, NLCT của DN GDVN cần được phân tích đồng thời trong mối quan hệ với môi trường ngành, điều kiện thị trường và môi trường vĩ mô.

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

Mô hình Năm lực lượng cạnh tranh được Porter đề xuất lần đầu năm 1979 và sau đó được hệ thống hóa trong tác phẩm *Competitive Strategy* năm 1980. Đây là một trong những công cụ phân tích căn bản trong quản trị chiến lược, được sử dụng nhằm đánh giá cấu trúc cạnh tranh của ngành và khả năng sinh lợi dài hạn của DN. Theo Porter, hiệu quả hoạt động và mức lợi nhuận của doanh nghiệp không chỉ phụ thuộc vào nguồn lực nội tại, mà còn chịu ảnh hưởng bởi năm lực lượng cạnh tranh chủ yếu trong môi trường ngành [119]. Porter (1980), đã trực quan hóa các mối quan hệ cạnh tranh trong Hình 3.1:




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

*Nguồn: Porter (1980)*

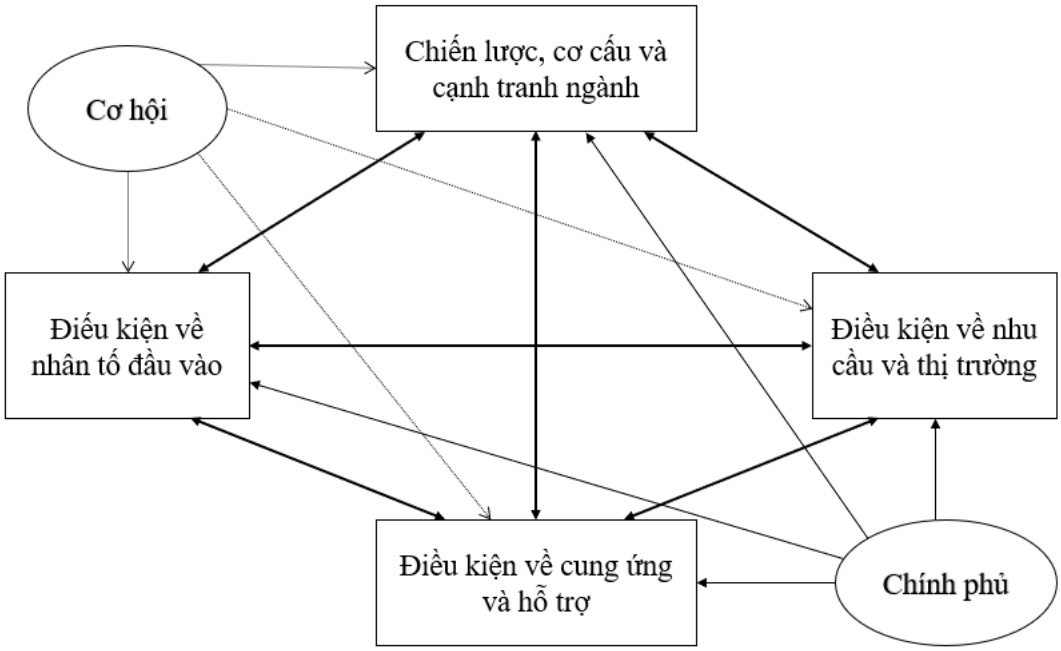
Luận án vận dụng mô hình Năm lực lượng cạnh tranh của Porter nhằm nhận diện các áp lực cạnh tranh trực tiếp trong môi trường ngành GDVN. Các lực lượng như cạnh tranh giữa các DN hiện hữu, nguy cơ gia nhập của đối thủ mới, sức ép từ sản phẩm thay thế, quyền lực thương lượng của khách hàng và quyền lực của nhà cung ứng đều có thể ảnh hưởng đến chi phí, khả năng định giá, chất lượng sản phẩm, tiến độ giao hàng và vị thế cạnh tranh của DN [119]. Đối với DN GDVN, mô hình này có ý nghĩa quan trọng vì ngành chịu sức ép đồng thời từ khu vực FDI, khách hàng quốc tế, nhà cung cấp nguyên phụ liệu, các quốc gia sản xuất cạnh tranh và sự thay đổi nhanh của thị trường xuất khẩu.

Trong mô hình nghiên cứu của luận án, các nội dung của mô hình Năm lực lượng cạnh tranh không được tách thành năm biến độc lập riêng, mà được chuyển hóa có chọn lọc vào các nhóm biến phù hợp. Cường độ cạnh tranh, nguy cơ gia nhập và áp lực từ sản phẩm thay thế được phản ánh chủ yếu trong biến Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành (CL); quyền lực của khách hàng và yêu cầu thị trường được lồng ghép vào biến Nhu cầu và thị trường (NC); quyền lực của nhà cung ứng và sự phụ thuộc vào nguyên phụ liệu, thiết bị, logistics được phản ánh trong biến Cung ứng và hỗ trợ (CU) và một phần trong biến Yếu tố đầu vào (DV). Vì vậy, mô hình Năm

lực lượng cạnh tranh được sử dụng làm cơ sở lý thuyết để hình thành các biến liên quan đến môi trường ngành trong mô hình nghiên cứu đề xuất.

***- Mô hình Kim cương của Porter***

Luận án vận dụng mô hình Kim cương của Porter nhằm nhận diện các điều kiện nền tảng thuộc môi trường ngành và môi trường quốc gia có khả năng ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN. Việc sử dụng mô hình này là phù hợp vì NLCT của DN GDVN không chỉ phụ thuộc vào năng lực riêng của từng DN, mà còn chịu tác động bởi chất lượng yếu tố đầu vào, yêu cầu của thị trường, mức độ phát triển của công nghiệp hỗ trợ, cấu trúc cạnh tranh ngành và vai trò định hướng của Chính phủ [121]. Porter (1990), đã cụ thể hóa và trực quan hóa trong Hình 3.2:




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

*(Nguồn: Porter's Diamond Model, 1990)*

Trong mô hình nghiên cứu của luận án, các thành tố của mô hình Kim cương được chuyển hóa thành các nhóm biến độc lập phù hợp với bối cảnh ngành GDVN. Cụ thể, điều kiện về các yếu tố sản xuất được chuyển hóa thành biến Yếu tố đầu vào (DV), bao gồm lao động, vốn, công nghệ, nguyên phụ liệu và hạ tầng. Điều kiện về cầu được chuyển hóa thành biến Nhu cầu và thị trường (NC), phản ánh quy mô, mức độ khắt khe, xu hướng tiêu dùng và yêu cầu của thị trường trong nước, quốc tế. Các ngành liên quan và hỗ trợ được chuyển hóa thành biến Cung ứng và hỗ trợ (CU), thể hiện mức độ phát triển của công nghiệp hỗ trợ, logistics, nhà cung cấp, kiểm định và

dịch vụ hỗ trợ ngành. Chiến lược, cấu trúc và mức độ cạnh tranh trong ngành được chuyển hóa thành biến Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành (CL). Yếu tố Chính phủ được chuyển hóa thành biến Chính phủ và chính sách hỗ trợ (CP), phản ánh tác động của chính sách thương mại, công nghiệp, hạ tầng, đào tạo, đổi mới công nghệ và hỗ trợ DN.

Yếu tố Cơ hội trong mô hình Kim cương không được tách thành một biến độc lập riêng trong mô hình kiểm định vì có tính ngoại sinh, bất định và khó đo lường ổn định bằng thang đo khảo sát tại một thời điểm. Các biểu hiện của yếu tố này, như dịch chuyển chuỗi cung ứng, biến động nguyên phụ liệu, thay đổi nhu cầu thị trường, tác động của FTA, tiêu chuẩn quốc tế và biến động chính sách thương mại, đã được lồng ghép vào các nhóm biến DV, NC, CU, CL và CP. Vì vậy, mô hình Kim cương được sử dụng chủ yếu để luận giải cơ sở hình thành năm nhóm yếu tố môi trường trong mô hình nghiên cứu đề xuất, đồng thời bảo đảm sự phù hợp giữa lý thuyết nền tảng và mô hình SEM của luận án.

**- *Mô hình* PESTEL**

Luận án vận dụng mô hình PESTEL nhằm bổ sung góc nhìn phân tích môi trường vĩ mô đối với NLCT của DN GDVN. Việc sử dụng mô hình này là phù hợp vì ngành GDVN có mức độ hội nhập quốc tế cao, phụ thuộc đáng kể vào thị trường xuất khẩu, nguyên phụ liệu nhập khẩu, chi phí lao động, logistics, tiêu chuẩn môi trường, quy định xuất xứ và các yêu cầu pháp lý tại thị trường nhập khẩu. Do đó, các yếu tố chính trị, kinh tế, xã hội, công nghệ, môi trường và pháp lý có thể tạo ra cơ hội, thách thức hoặc ràng buộc đối với hoạt động sản xuất, xuất khẩu và nâng cao NLCT của DN [162].

Trong mô hình nghiên cứu của luận án, các nhóm yếu tố của PESTEL không được tách thành sáu biến độc lập riêng, mà được chuyển hóa và lồng ghép vào năm nhóm biến phù hợp với bối cảnh ngành GDVN. Cụ thể, các yếu tố chính trị và pháp lý được phản ánh chủ yếu trong biến Chính phủ và chính sách hỗ trợ (CP), thông qua chính sách thương mại, FTA, quy định xuất xứ, tiêu chuẩn lao động, môi trường và hỗ trợ DN. Yếu tố kinh tế được lồng ghép vào Yếu tố đầu vào (DV), Nhu cầu và thị trường (NC) và Cung ứng và hỗ trợ (CU), thông qua biến động chi phí nguyên phụ liệu, lao động, tỷ giá, logistics và sức mua thị trường. Yếu tố xã hội được phản ánh trong biến Nhu cầu và thị trường (NC), gắn với thay đổi thị hiếu, xu hướng tiêu dùng xanh và yêu cầu trách nhiệm xã hội. Yếu tố công nghệ được lồng ghép vào Yếu tố đầu vào (DV), Cung ứng và hỗ trợ (CU) và Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành

(CL), thể hiện qua khả năng tiếp cận công nghệ, đổi mới quy trình, số hóa quản trị và áp lực nâng cấp mô hình cạnh tranh. Yếu tố môi trường được phản ánh trong các biến CP, NC, DV và CU, thông qua yêu cầu sản xuất xanh, vật liệu bền vững, truy xuất nguồn gốc và tiêu chuẩn phát thải.

Như vậy, PESTEL được sử dụng trong luận án như một công cụ hỗ trợ nhận diện bối cảnh vĩ mô và làm rõ cơ sở hình thành các biến nghiên cứu, chứ không phải là mô hình đo lường trực tiếp NLCT. Việc lồng ghép các yếu tố PESTEL vào năm nhóm biến DV, NC, CU, CL và CP giúp mô hình nghiên cứu vừa kế thừa được cách tiếp cận môi trường vĩ mô, vừa bảo đảm sự phù hợp với mô hình SEM và hệ thống giả thuyết kiểm định tác động của các yếu tố môi trường đến NLCT của DN GDVN.

3.1.1.2. *Mô hình đề xuất nghiên cứu*

Trên cơ sở lý thuyết đã hệ thống hóa ở Chương 2, luận án đề xuất mô hình nghiên cứu nhằm kiểm định tác động của các yếu tố thuộc điều kiện ngành và môi trường thể chế - thị trường đến NLCT của DN GDVN. Cách tiếp cận này phù hợp với đặc thù của ngành GDVN, một ngành có mức độ hội nhập quốc tế cao, phụ thuộc đáng kể vào thị trường xuất khẩu, chuỗi cung ứng nguyên phụ liệu, khu vực FDI, chi phí lao động, logistics, quy tắc xuất xứ và các tiêu chuẩn môi trường, lao động, kỹ thuật tại thị trường nhập khẩu.

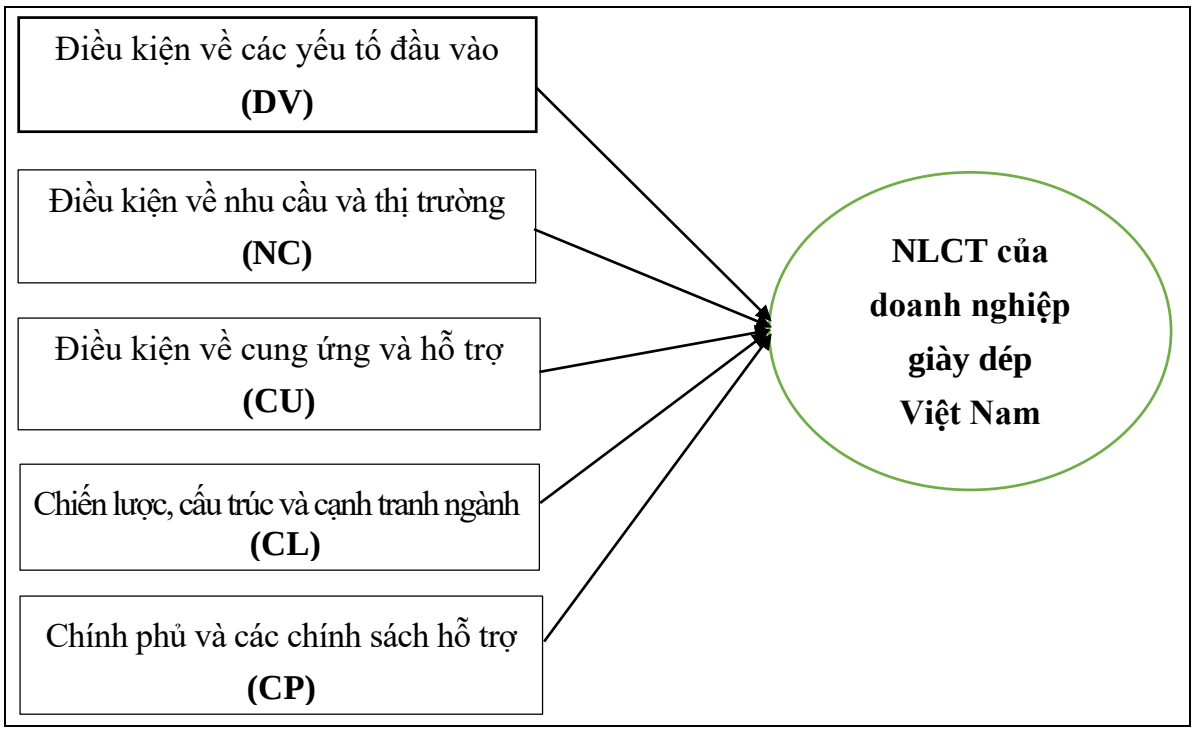
Mô hình nghiên cứu được xây dựng trên cơ sở kết hợp có chọn lọc ba khung phân tích: mô hình Năm lực lượng cạnh tranh của Porter, mô hình Kim cương của Porter và mô hình PESTEL. Trong đó, mô hình Năm lực lượng cạnh tranh giúp nhận diện các áp lực cạnh tranh trực tiếp trong môi trường ngành; mô hình Kim cương làm rõ các điều kiện nền tảng ảnh hưởng đến NLCT như yếu tố đầu vào, nhu cầu, cung ứng và hỗ trợ, chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành, cùng vai trò của Chính phủ; còn PESTEL bổ sung góc nhìn về bối cảnh vĩ mô như chính sách thương mại, biến động kinh tế, thay đổi thị hiếu tiêu dùng, công nghệ, yêu cầu môi trường và khung pháp lý. Các nội dung này không được đưa nguyên trạng vào mô hình kiểm định, mà được chuyển hóa thành các nhóm biến phù hợp với bối cảnh ngành GDVN.

*Mặt khác,* với đặc điểm thị trường và chuỗi giá trị ngành GDVN cho thấy môi trường cạnh tranh của ngành có mức độ toàn cầu hóa cao, phụ thuộc đáng kể vào khu vực FDI, tỷ lệ nội địa hóa nguyên phụ liệu còn hạn chế và yêu cầu tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế ngày càng nghiêm ngặt [91]. Đây là cơ sở thực tiễn quan trọng để luận án vận dụng các khung lý thuyết về cạnh tranh, đặc biệt là mô hình Năm lực lượng cạnh tranh, mô hình Kim cương của Porter và mô hình PESTEL, nhằm xác định các yếu tố có khả năng ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN.

Theo đó, mô hình nghiên cứu gồm năm nhóm biến độc lập: điều kiện các yếu tố đầu vào (DV), nhu cầu và thị trường (NC), cung ứng và hỗ trợ (CU), chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành (CL), Chính phủ và chính sách hỗ trợ (CP). Trong đó, DV phản ánh khả năng tiếp cận lao động, vốn, công nghệ, nguyên phụ liệu và hạ tầng; NC phản ánh quy mô, mức độ khắt khe, xu hướng tiêu dùng và yêu cầu của thị trường; CU phản ánh mức độ phát triển của công nghiệp hỗ trợ, chuỗi cung ứng, logistics và dịch vụ hỗ trợ ngành; CL phản ánh áp lực cạnh tranh, chiến lược và cấu trúc tổ chức trong ngành; CP phản ánh tác động của chính sách thương mại, công nghiệp, tín dụng, đào tạo, hạ tầng, môi trường và các FTA.

Yếu tố Cơ hội trong mô hình Kim cương của Porter không được tách thành biến độc lập riêng do có tính ngoại sinh, bất định và khó đo lường ổn định bằng khảo sát tại một thời điểm. Các biểu hiện của yếu tố này, như dịch chuyển chuỗi cung ứng, biến động nguyên phụ liệu, thay đổi nhu cầu thị trường, tác động của FTA, yêu cầu tiêu chuẩn quốc tế và biến động chính sách thương mại, đã được lồng ghép vào các nhóm biến DV, NC, CU, CL và CP. Vì vậy, mô hình đề xuất vừa kế thừa cơ sở lý thuyết của các mô hình cạnh tranh, vừa bảo đảm phù hợp với phương pháp kiểm định SEM và bối cảnh thực tiễn của DN GDVN.

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*

Trong mô hình nghiên cứu, NLCT của DN GDVN được xác định là biến phụ thuộc. Các năng lực nội tại của DN, gồm năng lực sản phẩm, năng lực marketing và logistics, năng lực tài chính và công nghệ, nguồn nhân lực và năng lực quản trị, tổ chức, không được mô hình hóa như các biến độc lập tác động đến NLCT, mà được sử dụng làm cơ sở lý thuyết để nhận diện và đo lường biến phụ thuộc NLCT. Cách tiếp cận này bảo đảm sự thống nhất giữa cơ sở lý luận, thang đo và mô hình kiểm định. Việc sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM để kiểm định mức độ và chiều hướng tác động của năm nhóm yếu tố môi trường đến NLCT của DN GDVN.

Mô hình SEM phù hợp với nghiên cứu này vì các khái niệm trong mô hình đều là biến tiềm ẩn, được đo lường thông qua nhiều biến quan sát; đồng thời phương pháp này cho phép kiểm định mô hình đo lường và mô hình cấu trúc trong cùng một hệ thống phân tích. Phân tích định lượng được thực hiện theo các bước: kiểm định độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha; phân tích nhân tố khám phá (EFA); phân tích nhân tố khẳng định (CFA); và kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Trong đó, Cronbach's Alpha được sử dụng để đánh giá mức độ nhất quán nội tại của thang đo, không dùng để kết luận mức độ ảnh hưởng của các yếu tố. EFA được sử dụng để khám phá cấu trúc nhân tố và sàng lọc biến quan sát; CFA được sử dụng để kiểm định mô hình đo lường, đánh giá giá trị hội tụ và giá trị phân biệt; còn SEM được sử dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, xác định chiều hướng và mức độ tác động của từng nhóm yếu tố đến NLCT của DN.

*Như vậy*, mô hình nghiên cứu của luận án gồm năm nhóm yếu tố thuộc điều kiện ngành và môi trường thể chế - thị trường tác động đến NLCT của DN GDVN. NLCT được đo lường thông qua các năng lực nội tại của DN, còn kết quả kiểm định SEM là cơ sở để xác định NLCT ở chương 4.

### *3.1.2. Giả thuyết nghiên cứu*

Trên cơ sở mô hình nghiên cứu đề xuất, luận án xây dựng hệ thống giả thuyết nhằm kiểm định tác động của năm nhóm yếu tố thuộc điều kiện ngành và môi trường thể chế - thị trường đến NLCT của DN GDVN. Các giả thuyết được xác định như sau:

**Giả thuyết H1:** *Điều kiện về yếu tố đầu vào có tác động đến NLCT của DN GDVN*. Nhóm yếu tố này được đo lường thông qua khả năng DN tiếp cận lao động có tay nghề, nguồn vốn trung và dài hạn, công nghệ tiên tiến, nguyên phụ liệu ổn định và hệ thống hạ tầng phục vụ sản xuất, phân phối.

**Giả thuyết H2:** *Điều kiện về nhu cầu và thị trường có tác động đến NLCT của DN GDVN*. Nhóm yếu tố này phản ánh quy mô và mức độ hấp dẫn của thị trường, sự gia tăng và đa dạng hóa nhu cầu tiêu dùng, yêu cầu ngày càng cao về chất lượng, mẫu mã, tiêu chuẩn kỹ thuật, xu hướng tiêu dùng xanh, bền vững và nhu cầu nghiên cứu, dự báo thị trường của DN.

**Giả thuyết H3***: Điều kiện cung ứng và hỗ trợ có tác động đến NLCT của DN GDVN*. Nhóm yếu tố này được phản ánh thông qua khả năng kết nối với nhà cung cấp trong nước và quốc tế, tính ổn định và chất lượng của nguồn nguyên phụ liệu, khả năng tiếp cận trang thiết bị, chất lượng dịch vụ logistics, hỗ trợ từ hiệp hội ngành hàng, tổ chức hỗ trợ ngành và các chương trình liên kết chuỗi cung ứng.

**Giả thuyết H4**: *Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành có tác động đến NLCT của DN GDVN*. Nhóm yếu tố này thể hiện qua áp lực cạnh tranh về giá, sự gia nhập của đối thủ mới, yêu cầu đổi mới mẫu mã, chất lượng và thiết kế sản phẩm, cạnh tranh về thương hiệu, kênh phân phối và nhu cầu điều chỉnh cấu trúc tổ chức, mô hình kinh doanh để thích ứng với biến động ngành.

**Giả thuyết H5**: *Chính phủ và các chính sách hỗ trợ có tác động đến NLCT của DN GDVN*. Nhóm yếu tố này được đo lường thông qua các chính sách ưu đãi về thuế, tín dụng, đào tạo nhân lực, đầu tư hạ tầng, xúc tiến thương mại, kết nối cung cầu, chuyển giao công nghệ, thực thi các FTA và các chính sách hỗ trợ của trung ương, địa phương đối với DN trong chuỗi cung ứng.

Như vậy, hệ thống giả thuyết nghiên cứu được xây dựng nhằm kiểm định mức độ và chiều hướng tác động của từng nhóm yếu tố đến NLCT của DN GDVN. Kết quả kiểm định là cơ sở thực nghiệm để xác định các yếu tố có ý nghĩa thống kê trong mô hình, từ đó đề xuất các giải pháp và hàm ý chính sách phù hợp nhằm nâng cao NLCT của DN GDVN trong bối cảnh HNKTQT và dịch chuyển chuỗi cung ứng toàn cầu.

## 3.2. Phương pháp nghiên cứu

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

#### *3.2.1.1. Mục tiêu nghiên cứu*

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

- Củng 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 [120]; [121].

- 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) [12].

- 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 [38] & [55].

*3.2.1.2. Phương pháp và kỹ thuật thu thập dữ liệu*

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 GDVN, 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 thu thập dữ liệu:* được tiến hành thông qua phỏng vấn 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:

(1) 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).

(2) 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).

(3) 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 biến 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*

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 [38]; [40].

*3.2.1.4. Sản phẩm đầu ra của giai đoạn*

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;

- Bảng thang đo/bảng hỏi sơ bộ để triển khai khảo sát thử và khảo sát chính thức [55] & [40].

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

*3.2.2.1. Thiết kế nghiên cứu*

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 SEM, đồng thời lượng hóa mức độ tác động của từng nhóm yếu tố (H1 - H5) đến NLCT DN [2]; [55]; [82]; [14].

*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 [55].

*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 [40]; [48].

*3.2.2.4. Phương pháp phân tích dữ liệu và phần mềm sử dụng*

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 [113].

- EFA (SPSS): khám phá cấu trúc nhân tố, kiểm định KMO và Bartlett; loại biến tải yếu/không đảm bảo hội tụ, phân biệt [55]; [73]; [146]; [140].

- 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]; [55] và [72].

- 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]; [17]; [82]; [98] và [136].

*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 [119]; [121].

## 3.3. Phương pháp thu thập dữ liệu

### *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 [55]. 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 [38]. Quy trình này được kế thừa rộng rãi trong các nghiên cứu hiện đại của Hair et al. (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 et al. (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 (1980, 1990); Barney (1991); Teece et al. (1997) và các công trình nghiên cứu trong bối cảnh Việt Nam của Trần Văn Tùng & cộng sự (2022), nghiên cứu của luận án xác định bốn nhóm năng lực cốt lõi của DN gồm: *Năng lực sản phẩm; Năng lực marketing & logistics; Năng lực tài chính & đổi mới công nghệ; và 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 et al. (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***

Khảo sát thử nghiệm được tiến hành trên Phiếu phỏng vấn 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 et al. (2019), thang đo đạt yêu cầu khi Cronbach's Alpha ≥ 0,7 và trong nghiên cứu khám phá có thể chấp nhận ngưỡng 0,6 [55]. Đồng thời, theo Peterson (1994) các biến quan sát phải có hệ số tương quan biến, tổng hiệu chỉnh ≥ 0,3 [113]. 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 được sử dụng để đánh giá độ tin cậy và mức độ nhất quán nội tại của thang đo; trong khi EFA giúp nhận diện cấu trúc nhân tố và sàng lọc các biến quan sát chưa phù hợp. Kết quả của hai bước này là cơ sở để hoàn thiện thang đo trước khi tiếp tục kiểm định bằng CFA và SEM.

+ Giai đoạn 2: Kiểm định bằng CFA và SEM

Sau khi vượt qua bước sàng lọc ban đầu, theo Fornell & Larcker (1981) và Hair et al. (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 với giá trị hội tụ được khẳng định khi hệ số tải nhân tố ≥ 0,5, phương sai trích trung bình (AVE) ≥ 0,5 và độ tin cậy tổng hợp (CR) ≥ 0,7 [47] và [55].

Theo khuyến nghị của Henseler et al. (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 ≤ 0,85 [60].

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 40].

+ 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 [15] và [48].

+ 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 (2019), 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 [121]; [3]; [54]. 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 DN.

***(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 để kiểm định và hoàn thiện thang đo thông qua Cronbach’s Alpha, EFA và CFA; sau đó được đưa vào mô hình SEM nhằm kiểm định mức độ và chiều hướng tác động của các nhóm yếu tố đến NLCT của DN GDVN.

***(3) Phần III: Tự đánh giá NLCT của DN:*** Phần này đo lường NLCT của DN GDVN thông qua hệ thống biến quan sát phản ánh các năng lực nội tại của DN, gồm: năng lực sản phẩm; năng lực marketing và logistics; năng lực tài chính và công nghệ; nguồn nhân lực và năng lực quản trị, tổ chức; đồng thời bổ sung các chỉ báo đánh giá tổng thể về NLCT. Trong mô hình SEM, các nội dung này được sử dụng để xây dựng thang đo biến phụ thuộc NLCT, không được mô hình hóa như các biến độc lập riêng biệt.

***(4) Phần IV: Thách thức và định hướng tương lai:*** Phần này ghi nhận các thách thức chủ yếu mà DN GDVN đang đối mặt, đồng thời thu thập thông tin về định hướng phát triển của DN đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035. Các thông tin thu được được sử dụng để bổ trợ cho phần phân tích thực trạng, đối chiếu với kết quả định lượng và làm rõ hơn bối cảnh đề xuất giải pháp.

***(5) Phần V: Ý kiến khác:*** Phần này thu thập các ý kiến mở của người trả lời nhằm bổ sung thông tin định tính, làm rõ thêm các vấn đề chưa được phản ánh đầy đủ trong các câu hỏi cấu trúc, qua đó hỗ trợ phần thảo luận kết quả 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: 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 et al. (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 [48]; [94]. 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 [55]. 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 GDVN, 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 [94]. 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 [91] và [12]. 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 tính đại diện tương đối trong phạm vi mẫu.

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 GDVN.

+ 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 nội địa, 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 et al. (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 [55].

- CFA: theo Jöreskog và Sörbom (1971), đề xuất mẫu tối thiểu 200 để bảo đảm độ ổn định của ước lượng tham số [72].

- SEM: theo Kline (2011), nên có số quan sát bằng 10 đến 20 lần số tham số ước lượng, và không dưới 200 [82]; Bentler và Chou (1987) khuyến nghị tối thiểu bằng 5 lần số tham số [9].

Từ tổng thể nghiên cứu khoảng 2.200 DN giày dép đang hoạt động tại Việt Nam, luận án xác định kích thước mẫu theo công thức Cochran (1977) đối với tổng thể hữu hạn, với độ tin cậy 95% và sai số biên 5%. Kết quả tính toán cho thấy quy mô mẫu tối thiểu cần đạt khoảng 327 quan sát, nằm trong khoảng 300-350 quan sát [30]. Để dự phòng các phiếu không đạt yêu cầu, nghiên cứu phát ra 385 phiếu khảo sát. Mẫu được lựa chọn theo phương pháp thuận tiện có chủ đích, kết hợp phân tầng theo địa bàn hoạt động và quy mô DN nhằm tăng mức độ bao phủ các nhóm DN trong ngành. Đối tượng trả lời là lãnh đạo, quản lý cấp trung và cấp cao tại các bộ phận sản xuất, kinh doanh, marketing, logistics, tài chính và nhân sự, là những người có hiểu biết tương đối đầy đủ về hoạt động và NLCT của DN. Kết quả thu được 338 phiếu đạt yêu cầu, chiếm tỷ lệ 87,8% so với số phiếu phát ra. Quy mô mẫu này đáp ứng yêu cầu tối thiểu theo công thức Cochran, đồng thời phù hợp với điều kiện phân tích EFA, CFA và SEM trong nghiên cứu.

## TIỂU 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 GDVN. Trên cơ sở kế thừa các lý thuyết về LTCT, mô hình Kim cương Porter, lý thuyết nguồn lực và năng lực động, luận án đề xuất mô hình nghiên cứu gồm 5 nhóm yếu tố thuộc điều kiện ngành và môi trường thể chế - thị trường tác động đến NLCT của DN GDVN, bao gồm: yếu tố đầu vào, nhu cầu và thị trường, cung ứng và hỗ trợ, chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành, cùng vai trò của Chính phủ. Trong mô hình này, NLCT được xác định là biến phụ thuộc và được đo lường thông qua các năng lực nội tại của DN, gồm năng lực sản phẩm, marketing và logistics, tài chính và công nghệ, nguồn nhân lực và quản trị, tổ chức.

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 GDVN, 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 lên 23.693 triệu USD năm 2022 [12]. 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 và 17.600 triệu USD năm 2021, 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 [12]. 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 [156].

- *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 [91]. 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%) [91]. 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 GDVN 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 [12]. 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 GDVN 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 [12]. 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 [91].

*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 GDVN 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 giày dép trở nên cần thiết nhằm hiểu rõ hơn nền tảng hình thành NLCT của toàn ngành. Nguồn cung các sản phẩm GDVN 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 GDVN 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 FDI hiện giữ vai trò chủ đạo trong hoạt động xuất khẩu của ngành GDVN, 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 [12]. 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 nội địa*

Tính đến cuối năm 2021, ngành GDVN có khoảng 2.200 DN đang hoạt động trên lãnh thổ Việt Nam, 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 [12]. 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 xốp 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) [147]] 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 [91].

*(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 [91].

*(iv) Nguồn cung tiểu ngạch*

Nguồn cung tiểu 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 [91].

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 GDVN phản ánh sự phân tầng rõ rệt giữa khu vực FDI và DN nội địa, 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 nội địa 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 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 [33]. 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 [164].

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 [105]. 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) [151]. 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 DN 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 Facebook, TikTok Shop, tạo điều kiện thuận lợi cho các DN nội địa tiếp cận khách hàng trực tiếp với chi phí thấp hơn [71].

World Footwear (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 [167]. 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, Facebook) 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 [167]. 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:

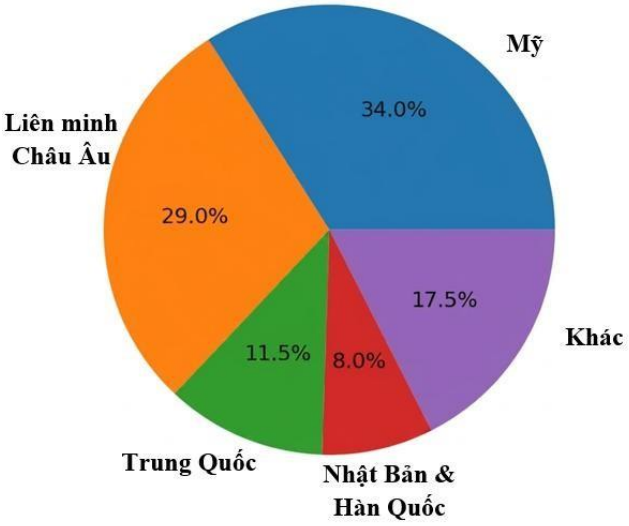
***(1) Thị trường truyền thống***: Hoa Kỳ là thị trường xuất khẩu lớn nhất, chiếm khoảng 33-35% tổng kim ngạch toàn ngành. Các sản phẩm chủ yếu gồm giày thể thao, giày vải và giày dép trung - cao cấp, phần lớn được sản xuất theo đơn hàng của các thương hiệu quốc tế [12]. Liên minh châu Âu (EU) đứng thứ 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 [157]; [91]. 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 [167].

***(2) 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 GDVN giảm phụ thuộc vào các thị trường phát triển truyền thống [12].

- **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[12]; [91] và [157]. 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 [12]. Cụ thể cơ cấu thị trường xuất khẩu được minh hoạ 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 [167]. 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.

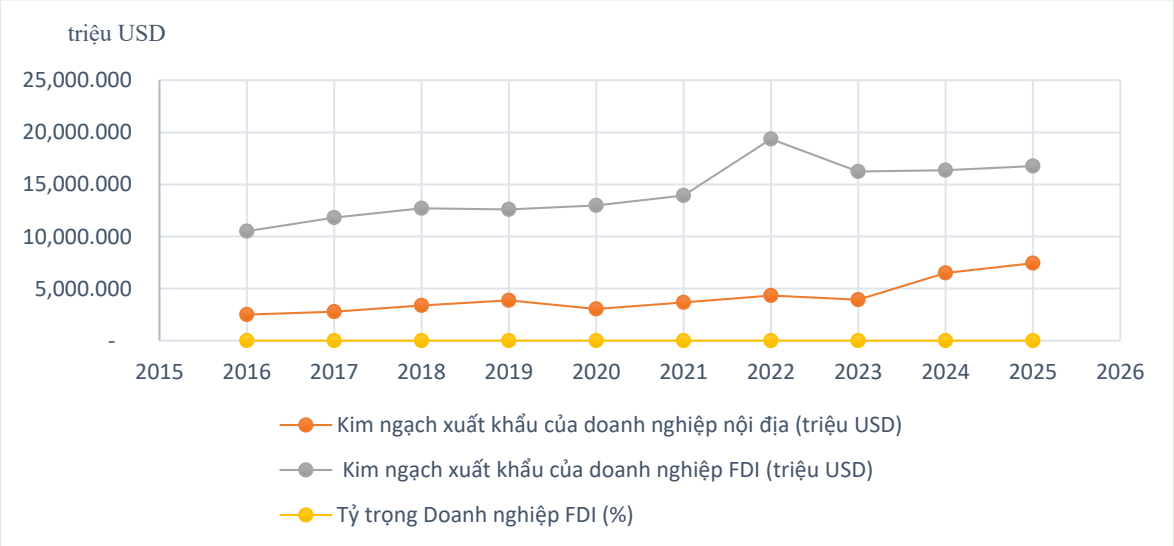
Theo Bộ Công Thương, Báo cáo Xuất Nhập khẩu Việt Nam giai đoạn (2016 - 2024) [12] và Cục Thống kê (2026), Báo cáo Xuất khẩu 2025 [34], diễn biến kim

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 giày dép Việt Nam giai đoạn 2016 - 2025

| Năm | Tổng giá trị xuất khẩu của ngành giày dép (triệu USD) | DN FDI | | DN nội địa | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Giá trị xuất khẩu (triệu USD) | Tỷ trọng (%) | Giá trị xuất khẩu (triệu USD) | Tỷ trọng (%) |
| 2016 | 13.000 | 10.504,000 | 80,80 | 2.496,000 | 19,20 |
| 2017 | 14.590 | 11.818,623 | 81,00 | 2.771,377 | 19,00 |
| 2018 | 16.084 | 12.707,964 | 79,01 | 3.376,036 | 20,99 |
| 2019 | 16.473 | 12.606,787 | 76,53 | 3.866,213 | 23,47 |
| 2020 | 16.024 | 12.982,364 | 81,02 | 3.041,636 | 18,98 |
| 2021 | 17.600 | 13.934,121 | 79,17 | 3.665,879 | 20,83 |
| 2022 | 23.693 | 19.370,084 | 81.75 | 4.322,916 | 18,25 |
| 2023 | 20.180 | 16.248,045 | 80,51 | 3.931,955 | 19,49 |
| 2024 | 22.871 | 16.370,609 | 71.58 | 6.500,391 | 28,42 |
| 2025 | 24.204 | 16.768,531 | 69,28 | 7.435,469 | 30,72 |

*(Nguồn: Tổng hợp Báo cáo Xuất Nhập khẩu Việt Nam, giai đoạn (2016-2025))*




Hình 4.2: Kim ngạch Xuất khẩu GDVN giai đoạn (2016 - 2025)

*(Nguồn: Tổng hợp Báo cáo XNK Việt Nam, giai đoạn (2016 - 2025))*

Dựa trên Bảng 4.1 và Hình 4.2, có thể thấy xuất khẩu GDVN giai đoạn 2016-2025 tăng mạnh về quy mô nhưng biến động không ổn định theo chu kỳ thị trường quốc tế. Tổng kim ngạch xuất khẩu tăng từ 13.000 triệu USD năm 2016 lên 24.204

triệu USD năm 2025, tương ứng tăng khoảng 86,2% sau 10 năm; tốc độ tăng trưởng bình quân đạt khoảng 7,15%/năm. Giai đoạn 2016-2019, kim ngạch tăng từ 13.000 triệu USD lên 16.473 triệu USD, tương ứng tăng khoảng 26,7%. Năm 2020, kim ngạch giảm 2,7% so với năm 2019 do tác động của đại dịch COVID-19 và gián đoạn chuỗi cung ứng. Giai đoạn 2021-2022 ghi nhận sự phục hồi mạnh, đặc biệt năm 2022 đạt 23.693 triệu USD, tăng 34,6% so với năm 2021. Tuy nhiên, năm 2023 kim ngạch giảm xuống còn 20.180 triệu USD, giảm 14,8% so với năm 2022, phản ánh tác động của suy giảm tổng cầu và tồn kho cao tại các thị trường xuất khẩu chủ lực. Đến năm 2024 và năm 2025 xuất khẩu phục hồi trở lại, lần lượt đạt 22.871 triệu USD và 24.204 triệu USD; trong đó năm 2025 đã vượt mức đỉnh của năm 2022 khoảng 2,2%.

Về cơ cấu chủ thể xuất khẩu, khu vực FDI vẫn giữ vai trò chi phối nhưng tỷ trọng có xu hướng giảm rõ từ năm 2024. Năm 2016, kim ngạch xuất khẩu của khu vực FDI đạt 10.504 triệu USD, chiếm 80,80% tổng kim ngạch toàn ngành; đến năm 2025 đạt 16.768,531 triệu USD, chiếm 69,28%. Xét về giá trị tuyệt đối, xuất khẩu của khu vực FDI tăng khoảng 59,6% trong giai đoạn 2016-2025, với tốc độ tăng trưởng bình quân khoảng 5,33%/năm. Tuy nhiên, mức tăng này thấp hơn tốc độ tăng chung của toàn ngành. Đáng chú ý, giai đoạn 2024-2025, tỷ trọng FDI giảm từ 80,51% năm 2023 xuống 71,58% năm 2024 và 69,28% năm 2025. Trong cùng thời gian, kim ngạch FDI chỉ tăng nhẹ từ 16.248,045 triệu USD năm 2023 lên 16.370,609 triệu USD năm 2024 và 16.768,531 triệu USD năm 2025.

Ngược lại, khu vực DN nội địa có sự cải thiện đáng kể về kim ngạch và tỷ trọng xuất khẩu. Năm 2016, kim ngạch xuất khẩu của DN nội địa đạt 2.496 triệu USD, chiếm 19,20% tổng kim ngạch; đến năm 2025 tăng lên 7.435,469 triệu USD, chiếm 30,72%. Như vậy, kim ngạch xuất khẩu của DN nội địa tăng gần 198% trong giai đoạn 2016-2025, với tốc độ tăng trưởng bình quân khoảng 12,9%/năm, cao hơn đáng kể so với khu vực FDI. Đặc biệt, năm 2024, kim ngạch xuất khẩu của DN nội địa tăng từ 3.931,955 triệu USD lên 6.500,609 triệu USD, tương ứng tăng khoảng 65,3% so với năm 2023. Đây là tín hiệu tích cực, cho thấy vai trò của DN nội địa trong xuất khẩu giày dép có xu hướng gia tăng.

Tuy nhiên, sự gia tăng tỷ trọng của DN nội địa cần được đánh giá thận trọng. Mặc dù tỷ trọng xuất khẩu của DN nội địa đã tăng lên 30,72% vào năm 2025, khu vực FDI vẫn chiếm gần 70% tổng kim ngạch xuất khẩu toàn ngành và tiếp tục nắm giữ lợi thế về đơn hàng quốc tế, công nghệ, quản trị sản xuất, tiêu chuẩn kỹ thuật và mạng lưới chuỗi cung ứng toàn cầu. Điều này cho thấy ngành GDVN đã có dấu hiệu

chuyển dịch cơ cấu xuất khẩu, nhưng quyền kiểm soát các khâu có giá trị gia tăng cao như thiết kế, phát triển thương hiệu, phân phối quốc tế, nghiên cứu vật liệu và quản trị chuỗi cung ứng vẫn còn hạn chế ở khu vực DN nội địa.

Năm 2023 là điểm điều chỉnh quan trọng, cho thấy mức độ phụ thuộc của ngành vào nhu cầu bên ngoài. Tổng kim ngạch xuất khẩu giảm từ 23.693 triệu USD năm 2022 xuống 20.180 triệu USD năm 2023, mất hơn 3,5 tỷ USD trong một năm. Trong đó, kim ngạch của khu vực FDI giảm từ 19.370,084 triệu USD xuống 16.248,045 triệu USD, tương ứng giảm 16,1%; kim ngạch của DN nội địa giảm từ 4.322,084 triệu USD xuống 3.931,955 triệu USD, tương ứng giảm khoảng 9,0%. Điều này phản ánh tác động mạnh của chu kỳ tiêu dùng toàn cầu, đặc biệt tại các thị trường lớn như Hoa Kỳ và EU, đối với hoạt động sản xuất và xuất khẩu giày dép của Việt Nam.

Giai đoạn 2024-2025 cho thấy ngành đã phục hồi về quy mô, nhưng chất lượng phục hồi cần tiếp tục được theo dõi. Tổng kim ngạch năm 2025 vượt mức năm 2022, song kim ngạch xuất khẩu của khu vực FDI năm 2025 vẫn thấp hơn mức đỉnh năm 2022 khoảng 13,4%. Ngược lại, kim ngạch của DN nội địa năm 2025 cao hơn năm 2022 khoảng 72,0%. Điều này cho thấy phần phục hồi vượt đỉnh của toàn ngành chủ yếu đến từ khu vực DN nội địa. Tuy nhiên, để khẳng định đây là xu hướng chuyển dịch bền vững, cần tiếp tục đánh giá thêm các chỉ tiêu như tỷ lệ nội địa hóa nguyên phụ liệu, tỷ trọng xuất khẩu theo phương thức FOB/ODM/OBM, số lượng thương hiệu Việt xuất khẩu trực tiếp, năng suất lao động và mức độ đáp ứng các tiêu chuẩn môi trường, lao động và truy xuất nguồn gốc.

*Tóm lại*, giai đoạn 2016-2025 cho thấy ngành GDVN tiếp tục mở rộng quy mô xuất khẩu và duy trì vai trò là ngành xuất khẩu chủ lực. Tuy nhiên, mô hình tăng trưởng vẫn phụ thuộc đáng kể vào khu vực FDI và các đơn hàng gia công quốc tế. Sự gia tăng tỷ trọng của DN nội địa trong các năm 2024-2025 là tín hiệu tích cực, nhưng chưa đủ để khẳng định sự nâng cấp bền vững trong chuỗi giá trị. Vì vậy, vấn đề trọng tâm của ngành trong giai đoạn tới không chỉ là tăng kim ngạch xuất khẩu, mà là nâng cao giá trị gia tăng nội địa, tăng năng lực chủ động về nguyên phụ liệu, công nghệ, thiết kế, thương hiệu, kênh phân phối và khả năng đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế.

**- 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. Theo Cục Thông kê (2026), năm 2025, kim ngạch xuất khẩu riêng mặt hàng giày dép của Việt

Nam đạt 24.204 triệu USD [34]. Theo Lefaso (2025), Việt Nam vẫn tiếp tục được ghi nhận là một trong những trung tâm sản xuất và xuất khẩu giày dép lớn của thế giới, giữ vị trí xuất khẩu lớn thứ hai sau Trung Quốc. Tuy nhiên, tỷ trọng xuất khẩu của khu vực FDI vẫn chiếm hơn 70%, cho thấy sự phụ thuộc lớn vào khu vực này trong chuỗi giá trị toàn cầu [91]. 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 GDVN, 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 FDI. Những tín hiệu dịch chuyển gần đây về phía DN nội địa 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 và được đo lường thông qua các năng lực nội tại của DN, gồm năng lực sản phẩm, năng lực marketing và logistics,

năng lực tài chính và công nghệ, nguồn nhân lực và năng lực quản trị, tổ chức. Mô hình SEM được sử dụng nhằm kiểm định một cách hệ thống và định lượng tác động của năm nhóm yếu tố thuộc điều kiện ngành và môi trường thể chế - thị trường đến NLCT, bao gồm: yếu tố đầu vào, nhu cầu và thị trường, cung ứng và hỗ trợ, chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành, cùng vai trò của Chính phủ. Cách tiếp cận này giúp làm rõ các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN, đồng thời tạo cơ sở khoa học cho việc đề xuất các giải pháp nâng cao NLCT trong giai đoạn tới.

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

### *4.2.1. Thực trạng về năng lực cạnh tranh sản phẩm*

NLCT sản phẩm của DN GDVN cần được xem xét trong mối liên hệ với thực trạng phát triển chung của ngành. Giai đoạn 2016-2025, giày dép tiếp tục là một trong những ngành xuất khẩu chủ lực của Việt Nam, có vị trí quan trọng trong chuỗi cung ứng toàn cầu. Theo World Footwear (2025), năm 2024 sản lượng giày dép toàn cầu đạt khoảng 23,9 tỷ đôi; trong đó Việt Nam đứng thứ ba thế giới về sản xuất, chiếm khoảng 6,5% sản lượng toàn cầu, sau Trung Quốc và Ấn Độ. Về xuất khẩu, Việt Nam đứng thứ hai thế giới, chiếm khoảng 10,7% lượng giày dép xuất khẩu toàn cầu, chỉ sau Trung Quốc [167]. Kết quả này cho thấy ngành GDVN đã hình thành được năng lực sản xuất quy mô lớn, khả năng đáp ứng đơn hàng quốc tế và mức độ hội nhập sâu vào mạng sản xuất toàn cầu.

Tuy nhiên, vị thế sản xuất và xuất khẩu lớn chưa đồng nghĩa với NLCT bền vững ở cấp độ DN, đặc biệt đối với khu vực DN nội địa. Thực tế cho thấy sự phát triển của ngành vẫn dựa nhiều vào lợi thế gia công, lao động, khả năng đáp ứng đơn hàng lớn và vai trò dẫn dắt của khu vực FDI. Trong khi đó, các năng lực tạo giá trị gia tăng cao như thiết kế, phát triển sản phẩm, công nghệ vật liệu, xây dựng thương hiệu, kiểm soát kênh phân phối và chủ động chuỗi cung ứng còn hạn chế. Vì vậy, khi đánh giá NLCT sản phẩm của DN GDVN, cần xem xét đồng thời ba phương diện chủ yếu: chất lượng sản phẩm, giá thành sản phẩm, quy mô và năng lực sản xuất.

#### *4.2.1.1. Chất lượng sản phẩm*

Chất lượng sản phẩm là điểm mạnh tương đối của ngành GDVN trong quá trình tham gia thị trường xuất khẩu. Với kinh nghiệm nhiều năm sản xuất cho các thương hiệu lớn, ngành GDVN đã hình thành được năng lực đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật cơ bản của những thị trường khó tính như Hoa Kỳ, EU, Nhật Bản, Hàn Quốc và Anh. Hàng GDVN hiện đã có mặt tại hơn 150 thị trường, trong đó các thị trường

chủ lực gồm Hoa Kỳ, EU, Trung Quốc, Nhật Bản và Anh [12]; [91]. Điều này cho thấy sản phẩm GDVN đã đạt được mức độ chấp nhận nhất định về chất lượng, độ ổn định và khả năng đáp ứng đơn hàng quốc tế. Tuy nhiên, xét sâu hơn, chất lượng sản phẩm của ngành GDVN có sự phân hóa rõ giữa khu vực FDI và DN nội địa. Các DN FDI thường có lợi thế về hệ thống quản trị chất lượng, công nghệ sản xuất, quy trình kiểm soát lỗi, tiêu chuẩn lao động, tiêu chuẩn môi trường và khả năng đáp ứng yêu cầu của các nhãn hàng toàn cầu. Do tham gia trực tiếp vào mạng sản xuất của các tập đoàn đa quốc gia, khu vực FDI thường được chuyển giao quy trình, tiêu chuẩn kỹ thuật và hệ thống kiểm soát chất lượng đồng bộ hơn. Vì vậy, nhóm DN này có khả năng duy trì chất lượng ổn định, đáp ứng các đơn hàng lớn và các yêu cầu nghiêm ngặt từ nhà mua hàng quốc tế. Trong khi đó, các DN nội địa đã có bước cải thiện về chất lượng sản phẩm, nhưng mức độ chưa đồng đều. Nhiều DN vẫn chủ yếu thực hiện gia công theo đơn đặt hàng, phụ thuộc vào mẫu mã, thiết kế, nguyên phụ liệu và tiêu chuẩn kỹ thuật do khách hàng chỉ định. Khả năng chủ động thiết kế, phát triển mẫu, lựa chọn vật liệu và kiểm soát toàn bộ chuỗi cung ứng còn hạn chế. Vì vậy, chất lượng sản phẩm của DN nội địa tuy đã đáp ứng được nhiều đơn hàng xuất khẩu, nhưng năng lực tạo ra sản phẩm có hàm lượng thiết kế, thương hiệu và giá trị gia tăng cao vẫn chưa tương xứng với quy mô xuất khẩu của ngành.

Một yêu cầu về chất lượng sản phẩm giày dép nổi bật trong bối cảnh hiện nay là không chỉ dừng ở độ bền, mẫu mã, tính tiện dụng hay mức độ hoàn thiện của sản phẩm. Các thị trường nhập khẩu lớn đang mở rộng yêu cầu sang trách nhiệm môi trường, trách nhiệm xã hội, thiết kế sinh thái, minh bạch chuỗi cung ứng và truy xuất nguồn gốc. Theo Bộ Công Thương (2024), thị trường EU bắt đầu đặt ra nhiều yêu cầu mới liên quan đến thiết kế sinh thái, thiết kế bền vững, truy xuất và minh bạch chuỗi cung ứng đối với sản phẩm da giày [12]. Điều này làm thay đổi nội hàm của chất lượng sản phẩm: sản phẩm đạt chất lượng không chỉ là sản phẩm đúng quy cách kỹ thuật, mà còn phải được sản xuất trong một quy trình có trách nhiệm, có khả năng chứng minh nguồn gốc nguyên liệu và phù hợp với tiêu chuẩn phát triển bền vững.

Từ thực trạng trên có thể thấy, chất lượng sản phẩm đang là lợi thế nhưng chưa thật sự bền vững của ngành GDVN. Lợi thế này hiện dựa nhiều vào năng lực sản xuất theo đơn hàng, tay nghề lao động và hệ thống quản trị của khu vực FDI. Đối với doanh nghiệp nội địa, hạn chế lớn nhất không phải là không sản xuất được sản phẩm đạt chuẩn, mà là chưa kiểm soát tốt toàn bộ quá trình tạo ra chất lượng, từ nguyên phụ liệu, thiết kế, công nghệ, truy xuất nguồn gốc đến tiêu chuẩn môi trường và xã

hội. Vì vậy, nâng cao chất lượng sản phẩm trong giai đoạn tới cần được hiểu rộng hơn là nâng cao năng lực quản trị chất lượng trong toàn bộ chuỗi cung ứng, chứ không chỉ cải thiện chất lượng vật lý của sản phẩm đầu ra.

*4.2.1.2. Giá thành sản phẩm*

Trong quản lý kinh tế, giá thành sản phẩm được hiểu là toàn bộ chi phí DN phải bỏ ra để sản xuất và tiêu thụ một đơn vị sản phẩm, bao gồm chi phí nguyên phụ liệu, lao động, khấu hao tài sản cố định, quản lý, marketing, logistics và chi phí tuân thủ các tiêu chuẩn kỹ thuật, môi trường, lao động [120]. Đối với ngành GDVN, giá thành sản phẩm có vai trò đặc biệt quan trọng vì ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng định giá xuất khẩu, biên lợi nhuận, sức cạnh tranh về giá và khả năng duy trì đơn hàng trong dài hạn.

Mặc dù Việt Nam thuộc nhóm quốc gia xuất khẩu giày dép lớn trên thế giới, biên lợi nhuận của nhiều DN GDVN còn thấp, phổ biến 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 [12]. Thực trạng này phản ánh vị trí còn hạn chế của nhiều DN nội địa trong chuỗi giá trị, khi hoạt động sản xuất chủ yếu tập trung ở các khâu gia công có giá trị gia tăng thấp.

Một LTCT truyền thống của ngành GDVN là chi phí sản xuất tương đối thấp so với một số đối thủ trong khu vực. Lợi thế này chủ yếu hình thành từ nguồn lao động dồi dào, chi phí nhân công còn cạnh tranh, sự phát triển của các cụm sản xuất tập trung và khả năng tận dụng ưu đãi thuế quan từ các FTA như EVFTA, CPTPP và RCEP. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, lợi thế chi phí có xu hướng thu hẹp do chi phí lao động tăng, chi phí logistics còn cao, cùng với chi phí tuân thủ các tiêu chuẩn về môi trường, lao động, truy xuất nguồn gốc và trách nhiệm xã hội ngày càng lớn tại các thị trường nhập khẩu.

Bên cạnh đó, mức độ chủ động về nguyên phụ liệu của ngành GDVN còn hạn chế, ảnh hưởng trực tiếp đến giá thành sản phẩm, khả năng đáp ứng quy tắc xuất xứ và mức độ ổn định của chuỗi cung ứng. Theo Lefaso (2025), khoảng 70 - 75% nguyên phụ liệu của ngành vẫn phải nhập khẩu, trong đó Trung Quốc chiếm khoảng 35%, tiếp theo là Thái Lan và Italia. Điều này cho thấy tỷ lệ nội địa hóa nguyên phụ liệu của ngành hiện chỉ đạt khoảng 25 - 30%; nhiều nguyên phụ liệu quan trọng như da thuộc chất lượng cao, vật liệu kỹ thuật, phụ kiện chuyên dụng và vật liệu đáp ứng tiêu chuẩn xanh vẫn phụ thuộc lớn vào nguồn cung bên ngoài [91]. Diễn biến giá nguyên

phụ liệu giai đoạn 2016 - 2024 cho thấy sự biến động mạnh, đặc biệt trong giai đoạn 2020 - 2023 do tác động của đại dịch COVID-19, đứt gãy chuỗi cung ứng, chi phí logistics tăng và bất ổn địa chính trị. Sự phụ thuộc này khiến DN GDVN, nhất là DN nội địa, dễ bị ảnh hưởng lớn trước biến động chi phí đầu vào. Trong khi đó, khu vực FDI thường có lợi thế hơn nhờ khả năng chủ động mạng lưới cung ứng, kiểm soát nguồn nguyên phụ liệu và phân bổ chi phí trên phạm vi toàn cầu.

Kết quả phỏng vấn 20 chuyên gia tại Phụ lục 01 cũng cho thấy lợi thế về giá thành của DN GDVN vẫn tồn tại nhưng đang suy giảm về tính bền vững. Nguyên nhân chủ yếu là chi phí lao động, logistics và chi phí tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế ngày càng gia tăng, trong khi DN nội địa còn hạn chế về quản trị chi phí, công nghệ sản xuất và khả năng kiểm soát chuỗi cung ứng. Điều này khiến DN nội địa gặp nhiều bất lợi hơn so với khu vực FDI trong việc duy trì LTCT về giá khi thị trường biến động.

Từ các phân tích trên có thể thấy, giá thành sản phẩm là một biểu hiện quan trọng của NLCT sản phẩm, đồng thời phản ánh mối liên hệ chặt chẽ giữa chi phí sản xuất với năng suất lao động, trình độ công nghệ, mức độ nội địa hóa nguyên phụ liệu và năng lực quản trị chuỗi cung ứng của DN. Vì vậy, duy trì lợi thế về giá thành trong giai đoạn tới không thể chỉ dựa vào chi phí lao động thấp, mà cần gắn với nâng cao năng suất, đổi mới công nghệ, phát triển nguồn cung nội địa và cải thiện năng lực quản trị chi phí của DN GDVN.

*4.2.1.3. Quy mô và năng lực sản xuất*

Trong giai đoạn 2016-2025, ngành GDVN duy trì vị thế là một trong những quốc gia sản xuất và xuất khẩu giày dép lớn trên thế giới, với sản lượng trung bình khoảng 1,2-1,5 tỷ đôi/năm, chủ yếu phục vụ xuất khẩu. Quy mô này khẳng định vai trò của giày dép như một ngành công nghiệp xuất khẩu quan trọng trong nhóm công nghiệp chế biến, chế tạo [156]. Mặc dù chịu tác động của đại dịch COVID-19, suy giảm tổng cầu toàn cầu và biến động chi phí logistics, ngành vẫn duy trì được năng lực sản xuất lớn và khả năng phục hồi tương đối nhanh. Kim ngạch xuất khẩu giảm trong năm 2023 do nhu cầu tại các thị trường chủ lực như Hoa Kỳ và EU suy yếu, nhưng đã phục hồi trong năm 2024 và tiếp tục tăng vào năm 2025. Tuy nhiên, triển vọng tăng trưởng của ngành trong giai đoạn tới sẽ phụ thuộc ngày càng nhiều vào năng lực nội sinh của DN, nhất là trình độ công nghệ, năng lực quản trị, khả năng đáp ứng tiêu chuẩn bền vững và mức độ tham gia vào các khâu có giá trị gia tăng cao hơn trong chuỗi giá trị toàn cầu [167]. 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 từ Báo cáo của 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) | Giá trị xuất khẩu của DN FDI (triệu USD) | Tỷ trọng (%) |
|---|---|---|---|---|
| 2016 | 1100 | 13.000 | 10.504,000 | 80,80 |
| 2017 | 1250 | 14.590 | 11.818,623 | 81,00 |
| 2018 | 1320 | 16.084 | 12.707,964 | 79,01 |
| 2019 | 1405 | 16.473 | 12.606,787 | 76,53 |
| 2020 | 1270 | 16.024 | 12.982,364 | 81,02 |
| 2021 | 1400 | 17.600 | 13.934,121 | 79,17 |
| 2022 | 1520 | 23.693 | 19.370,084 | 81.75 |
| 2023 | 1380 | 20.180 | 16.248,045 | 80,51 |
| 2024 | 1550 | 22.871 | 16.370,609 | 71.58 |
| 2025 | 1300 | 24.204 | 16.768,531 | 69,28 |

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

Dữ liệu tại Bảng 4.2 và Bảng 4.3 cho thấy Việt Nam liên tục giữ vị trí thứ hai thế giới về xuất khẩu giày dép trong giai đoạn nghiên cứu. Sản lượng xuất khẩu tăng từ khoảng 1,10 tỷ đôi năm 2016 lên 1,55 tỷ đôi năm 2024, trong khi giá trị xuất khẩu tăng từ 13,0 tỷ USD lên 22,871 tỷ USD. Thị phần xuất khẩu toàn cầu của Việt Nam cũng tăng từ 8,2% năm 2016 lên 10,2% năm 2024 và 10,7% năm 2025. 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 các tập đoàn quốc tế có xu hướng đa dạng hóa địa điểm sản xuất ngoài Trung Quốc.

Tuy nhiên, xét về cơ cấu năng lực sản xuất và xuất khẩu, ngành vẫn có sự phân hóa rõ rệt giữa khu vực FDI và doanh nghiệp nội địa. Trong giai đoạn 2016-2023, khu vực FDI luôn chiếm tỷ trọng chi phối trong kim ngạch xuất khẩu, chủ yếu dao động quanh mức 76-82%. Từ năm 2024, tỷ trọng này có xu hướng giảm, đạt 71,58% năm 2024 và 69,28% năm 2025 theo số liệu tổng hợp tại Bảng 4.3. Sự thay đổi này cho thấy vai trò của DN nội địa có dấu hiệu cải thiện, song khu vực FDI vẫn giữ vị trí chủ đạo nhờ lợi thế về vốn, công nghệ, quản trị sản xuất, hệ thống kiểm soát chất lượng và khả năng tích hợp sâu vào mạng lưới đơn hàng toàn cầu. Ngược lại, phần lớn DN nội địa vẫn có quy mô nhỏ và vừa, mức độ tích lũy vốn thấp, công nghệ hạn chế và khó đạt hiệu quả kinh tế theo quy mô, nên còn gặp nhiều khó khăn 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 toàn ngành chưa đồng nghĩa với năng lực tạo giá trị gia tăng cao ở cấp độ DN nội địa. Sự gia tăng sản lượng trong nhiều năm vẫn chủ yếu gắn với mở rộng hoạt động gia công cho các thương hiệu quốc tế, trong khi các khâu có giá trị gia tăng cao như thiết kế, phát triển sản phẩm, công nghệ vật liệu, xây dựng thương hiệu và kiểm soát kênh phân phối vẫn tập trung chủ yếu ở khu vực FDI hoặc các đối tác nước ngoài. Điều này cho thấy năng lực sản xuất của nhiều DN nội địa còn bị giới hạn bởi trình độ công nghệ trung bình, mức độ tự động hóa thấp, phụ thuộc nhiều vào lao động phổ thông và thiếu năng lực kiểm soát toàn bộ chuỗi giá trị.

Kết quả phỏng vấn 20 chuyên gia tại Phụ lục 01 cũng cho thấy chất lượng sản phẩm và khả năng đáp ứng đơn hàng quốc tế là điểm mạnh tương đối của ngành GDVN. Tuy nhiên, lợi thế này chưa đồng đều giữa các nhóm DN. Khu vực FDI được đánh giá có ưu thế về quản trị chất lượng, tiêu chuẩn hóa quy trình và kiểm soát sản xuất, qua đó duy trì ổn định các đơn hàng quốc tế. Trong khi đó, nhiều DN nội địa còn hạn chế về kiểm soát chất lượng đầu vào, truy xuất nguồn gốc và đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật, môi trường, lao động ngày càng khắt khe từ thị trường xuất khẩu.

*Tóm lại*, quy mô và năng lực sản xuất là nền tảng quan trọng tạo nên vị thế của ngành GDVN trên thị trường quốc tế. Tuy nhiên, ở cấp độ doanh nghiệp, sự mất cân

đối giữa quy mô xuất khẩu toàn ngành và năng lực nội sinh của doanh nghiệp nội địa vẫn là hạn chế lớn. Vì vậy, khi đánh giá NLCT của DN GDVN quy mô sản xuất cần được xem xét đồng thời với chất lượng sản phẩm, giá thành, năng suất, trình độ công nghệ, khả năng kiểm soát chuỗi cung ứng và mức độ tham gia vào các khâu có giá trị gia tăng cao trong chuỗi giá trị toàn cầu.

### *4.2.2. Thực trạng về 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% [91]. 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 [91].

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 [147]; [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 [164].

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 [164]; [167] và [109].

Kết quả phỏng vấn sâu 20 chuyên gia tại Phụ lục 01 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 [12].

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 DN.

### *4.2.3. Thực trạng về 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 giày dép 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 [91] và [91].

Trong khi đó, khối DN 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 DN nội địa [91]. 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 [156].

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, 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 nội địa vẫn gặp khó khăn do hạn chế về nguồn lực tài chính và thiếu nền tảng R&D.

Khảo sát 20 chuyên gia tại Phụ lục 01, 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. Thực trạng về 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 NLCT của DN. Đối với ngành giày dép, đây là 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 giá trị gia tăng cao hơn, chất lượng lao động và trình độ quản trị càng trở thành điều kiện quan trọng quyết định khả năng nâng cao năng suất, kiểm soát chất lượng, đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế và tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị toàn cầu.

Ngành GDVN hiện sử dụng trên 1,5 triệu lao động, là một trong những ngành công nghiệp nhẹ có quy mô lao động lớn [91]. Tuy nhiên, cơ cấu lao động của ngành vẫn chủ yếu là lao động phổ thông; khoảng 70-75% lao động chưa qua đào tạo nghề chính quy, trong khi tỷ lệ lao động có trình độ trung cấp nghề, chứng chỉ chuyên môn hoặc được đào tạo bài bản chỉ đạt khoảng 20-25% [12], [91]. Phần lớn lao động tích lũy kỹ năng thông qua học việc, đào tạo nội bộ ngắn hạn hoặc kinh nghiệm thực tiễn tại doanh nghiệp. Thực trạng này làm gia tăng sự phụ thuộc vào lao động thủ công, hạn chế khả năng thích ứng với công nghệ mới và các yêu cầu kỹ thuật cao từ những thị trường xuất khẩu như EU, Hoa Kỳ và Nhật Bản. Bên cạnh đó, năng lực ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp quốc tế và năng lực quản trị chuỗi cung ứng của lao động và cán bộ quản lý còn hạn chế, đặc biệt trong các DN nhỏ và vừa.

Về công tác quản lý, nhiều DN nội địa, nhất là DN vừa và nhỏ, còn hạn chế về kỹ năng điều hành sản xuất, hoạch định chiến lược kinh doanh, quản trị chuỗi cung ứng và tổ chức vận hành theo chuẩn mực quốc tế. Các mô hình quản trị tiên tiến như quản lý chất lượng toàn diện, ISO 9001, quản trị tinh gọn, ERP hoặc các giải pháp quản trị số mới chủ yếu được áp dụng trong khu vực FDI hoặc các DN lớn. Trong khi đó, nhiều DN nội địa vẫn thiếu đội ngũ quản trị cấp trung và cấp cao có khả năng hoạch định chiến lược, tiếp cận thị trường quốc tế, đàm phán hợp đồng, kiểm soát rủi ro chuỗi cung ứng và điều hành hoạt động theo tiêu chuẩn toàn cầu. Điều này làm giảm khả năng thích ứng của DN trước các xu hướng mới như chuyển đổi số, sản xuất xanh, kinh tế tuần hoàn và trách nhiệm xã hội DN.

Những hạn chế về chất lượng lao động và trình độ quản trị được phản ánh rõ qua khoảng cách năng suất lao động giữa khu vực FDI và DN nội địa. Khu vực FDI

thường có lợi thế về công nghệ, tổ chức sản xuất, quản trị chất lượng và khả năng tích hợp vào chuỗi giá trị toàn cầu, trong khi DN nội địa còn phụ thuộc nhiều vào lao động thủ công và quy trình quản lý truyền thống. Sự chênh lệch này được thể hiện tại Bảng 4.4.

Bảng 4.4: Tỷ trọng về năng suất lao động giữa DN FDI & DN nội địa (2016 - 2025)

| **Năm** | **DN FDI (USD/người/năm)** | **DN nội địa (USD/người/năm)** | **Tỷ trọng DN FDI/DN nội địa (lần)** |
|---|---|---|---|
| 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)*

Số liệu tại Bảng 4.4 cho thấy năng suất lao động của cả hai khu vực đều có xu hướng tăng trong giai đoạn 2016-2025, nhưng khoảng cách giữa DN FDI và DN nội địa vẫn duy trì ở mức cao. Năm 2025, năng suất lao động của khu vực FDI đạt khoảng 32.000 USD/người/năm, cao hơn khoảng 1,6 lần so với DN nội địa, đạt khoảng 20.000 USD/người/năm. Mặc dù tỷ lệ chênh lệch có xu hướng thu hẹp dần, khoảng cách này vẫn phản ánh sự khác biệt đáng kể về chất lượng nguồn nhân lực, trình độ công nghệ, năng lực tổ chức sản xuất và hiệu quả quản trị giữa hai khu vực DN.

Kết quả phỏng vấn 20 chuyên gia tại Phụ lục 01 cũng cho thấy nguồn nhân lực ngành GDVN dồi dào về số lượng nhưng còn hạn chế về chất lượng. Các chuyên gia nhận định tỷ lệ lao động phổ thông cao, kỹ năng chuyên môn, ngoại ngữ và khả năng thích ứng công nghệ còn yếu, nhất là trong DN nhỏ và vừa. Về quản lý và tổ chức, năng lực quản trị hiện đại, hoạch định chiến lược, quản trị chuỗi cung ứng và quản trị theo tiêu chuẩn quốc tế của DN nội địa còn thấp hơn đáng kể so với khu vực FDI. Đây là một trong những nguyên nhân làm cho DN nội địa khó tham gia sâu vào các khâu có giá trị gia tăng cao, chủ yếu vẫn tập trung ở các công đoạn CMT hoặc OEM, trong khi số DN đạt trình độ ODM hoặc OBM còn hạn chế.

*Tóm lại*, nguồn nhân lực và công tác quản lý, tổ chức vẫn là điểm nghẽn quan trọng trong quá trình nâng cao NLCT của DN GDVN. Trong bối cảnh HNKTQT ngày càng sâu rộng, việc duy trì LTCT không thể chỉ dựa vào lao động chi phí thấp, mà cần chuyển sang nâng cao chất lượng lao động, phát triển đội ngũ quản trị cấp trung và cấp cao, chuẩn hóa quy trình quản lý, ứng dụng công nghệ số và tăng cường năng lực điều hành theo tiêu chuẩn quốc tế. Đây là điều kiện cần thiết để DN nội địa nâng cao năng suất, cải thiện chất lượng sản phẩm, thích ứng với các tiêu chuẩn lao động, môi trường và trách nhiệm xã hội, đồng thời từng bước nâng cấp vị thế trong chuỗi giá trị toàn cầu.

## 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 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 [91]. 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 [163]. Theo số liệu thống kê của VCCI (2022) đến cuối năm 2021, Việt Nam có khoảng 2.200 DN giày dép đang hoạt động, tập trung chủ yếu tại một số tỉnh, thành phố có nền công nghiệp phát triển [157].

Căn cứ vào số liệu thống kê về tổng số DN GDVN, 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 DN. 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 DN, đồng thời có hiểu biết tương đối toàn diện về hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như NLCT của DN.

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

| **Đặc điểm DN giày dép** | | **Tần số** | **Tần suất (%)** |
|---|---|---|---|
| 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 |
| 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 |
| **Tổng** | | **338** | **100,0** |

*Nguồn: Kết quả tổng hợp từ SPSS 20.0*

Trên cơ sở kết quả tại Bảng 4.5, đặc điểm của các DN trong mẫu khảo sát được mô tả thông qua tần số và tỷ lệ phần trăm theo bốn tiêu chí: địa bàn hoạt động, loại hình DN, quy mô lao động và vai trò của DN trong chuỗi giá trị. Do các tiêu chí này là các biến phân loại, phần nhận định tập trung vào cơ cấu phân bố của mẫu khảo sát, không sử dụng giá trị trung bình và độ lệch chuẩn. Từ kết quả thống kê mô tả, có thể rút ra một số nhận định sau:

*(1) Phân bố theo địa bàn hoạt động:*

- Các DN trong mẫu khảo sát phân bố tại nhiều địa phương, song tập trung chủ yếu ở các trung tâm kinh tế và công nghiệp lớn. Trong đó, TP. Hồ Chí Minh chiếm tỷ lệ cao nhất với 23,96%, tiếp đến là Hà Nội với 21,30%, Bình Dương với 14,79%, Hải Phòng với 9,47%, Thanh Hóa với 8,88% và Đồng Nai với 4,73%. Nhóm "khu vực khác" chiếm 16,87%, bao gồm các tỉnh, thành phố còn lại có hoạt động sản xuất công nghiệp hoặc dịch vụ hỗ trợ công nghiệp liên quan đến ngành giày dép.

- Cơ cấu phân bố này cho thấy mẫu khảo sát có sự tập trung tương đối rõ tại các địa bàn có mật độ DN sản xuất, xuất khẩu và dịch vụ hỗ trợ ngành giày dép cao. Đây là những khu vực có điều kiện thuận lợi về hạ tầng công nghiệp, logistics, nguồn lao động, mạng lưới cung ứng và khả năng tiếp cận thị trường. Vì vậy, phân bố địa bàn của mẫu khảo sát tương đối phù hợp với đặc điểm tập trung không gian sản xuất của ngành GDVN. Tuy nhiên, kết quả này vẫn cần được hiểu là đặc điểm của mẫu nghiên cứu, không phải là căn cứ để khẳng định đầy đủ cơ cấu phân bố của toàn bộ DN giày dép trên phạm vi cả nước.

*(2) Phân bố theo loại hình DN:*

- Kết quả tại Bảng 4.5 cho thấy mẫu khảo sát gồm 338 DN, trong đó DN nội địa chiếm 90,83% và DN FDI chiếm 9,17%. Cơ cấu này phản ánh đặc điểm của mẫu nghiên cứu, không phản ánh cơ cấu xuất khẩu chung của ngành GDVN, bởi trên thực tế hoạt động xuất khẩu của ngành vẫn do khu vực FDI giữ vai trò chi phối. Tỷ lệ DN FDI trong mẫu thấp chủ yếu xuất phát từ khó khăn trong quá trình tiếp cận và thu thập dữ liệu khảo sát đối với nhóm DN này. Các DN FDI thường có quy trình kiểm soát thông tin chặt chẽ, yêu cầu phê duyệt từ cấp quản lý hoặc công ty có trụ sở chính, đồng thời thận trọng khi cung cấp thông tin liên quan đến sản xuất, đơn hàng, khách hàng, chi phí, công nghệ và chuỗi cung ứng.

- Sự chênh lệch lớn về tỷ trọng giữa DN nội địa và DN FDI trong mẫu là một điểm cần lưu ý khi diễn giải kết quả nghiên cứu. Hai nhóm DN này có sự khác biệt đáng kể về quy mô vốn, trình độ công nghệ, năng lực quản trị, mức độ tự động hóa, khả năng đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế và mức độ tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu. Do đó, kết quả phân tích định lượng, đặc biệt là kết quả SEM, có thể phản ánh nhiều hơn nhận thức, đánh giá và thực trạng của nhóm DN nội địa trong mẫu khảo sát, thay vì phản ánh đầy đủ cơ cấu cạnh tranh của toàn bộ ngành GDVN. Vì vậy, khi khái quát hóa kết quả cho toàn ngành sẽ được đặt trong mối liên hệ với dữ liệu thứ cấp, kết quả phỏng vấn chuyên gia và bối cảnh thực tế về vai trò chi phối của khu vực FDI trong hoạt động xuất khẩu ngành giày dép.

- Để giảm thiểu hạn chế này, luận án kết hợp dữ liệu khảo sát với dữ liệu thứ cấp và ý kiến chuyên gia nhằm bổ sung góc nhìn về khu vực FDI cũng như cơ cấu chung của ngành. Trong phạm vi dữ liệu hiện có, do số lượng DN FDI trong mẫu còn hạn chế, luận án chưa có đủ cơ sở để thực hiện phân tích đa nhóm SEM một cách đầy đủ giữa DN nội địa và DN FDI. Vì vậy, kết quả kiểm định mô hình được sử dụng chủ yếu để phản ánh xu hướng chung của mẫu khảo sát, trong đó nhóm DN nội địa chiếm tỷ trọng chủ yếu. Đây là một hạn chế được ghi nhận khi diễn giải kết quả nghiên cứu, đồng thời là gợi mở cho các nghiên cứu tiếp theo theo hướng mở rộng quy mô mẫu DN FDI, thực hiện so sánh nhóm theo loại hình sở hữu và kiểm tra độ ổn định của kết quả SEM giữa các nhóm DN.

*(3) Phân bố theo quy mô lao động:*

- Xét theo quy mô lao động, nhóm doanh nghiệp có trên 200 lao động chiếm tỷ lệ cao nhất, đạt 42,60%; nhóm doanh nghiệp dưới 100 lao động chiếm 35,80%; và nhóm doanh nghiệp từ 100 đến 200 lao động chiếm 21,60%. Cơ cấu này cho thấy mẫu khảo sát có sự hiện diện của cả doanh nghiệp quy mô nhỏ, vừa và lớn, trong đó nhóm doanh nghiệp có quy mô trên 200 lao động chiếm tỷ trọng cao nhất.

- Kết quả này phù hợp với đặc thù của ngành giày dép, là ngành sản xuất công nghiệp có mức độ thâm dụng lao động cao và thường đòi hỏi quy mô sản xuất tương đối lớn để đáp ứng các đơn hàng trong nước và quốc tế. Các DN quy mô lớn thường có điều kiện thuận lợi hơn về năng lực tài chính, hệ thống quản trị, khả năng đầu tư công nghệ, tổ chức sản xuất và đáp ứng các tiêu chuẩn của thị trường xuất khẩu. Tuy nhiên, tỷ trọng đáng kể của nhóm DN dưới 100 lao động cũng cho thấy trong mẫu vẫn có sự tham gia của các DN quy mô nhỏ, phản ánh tính phân tầng của ngành GDVN.

- Sự khác biệt về quy mô lao động có thể dẫn đến khác biệt về khả năng tiếp cận nguồn lực, mức độ ứng dụng công nghệ, năng lực quản trị, khả năng tuân thủ tiêu chuẩn quốc tế và mức độ tham gia chuỗi giá trị. Do đó, quy mô DN là một đặc điểm mẫu cần được lưu ý khi diễn giải kết quả nghiên cứu. Trong trường hợp thực hiện các phân tích bổ sung, tiêu chí quy mô lao động có thể được sử dụng để so sánh sự khác biệt giữa các nhóm DN hoặc kiểm tra độ nhạy của kết quả nghiên cứu theo quy mô DN.

*(4) Vai trò của DN trong chuỗi giá trị:*

- Kết quả khảo sát cho thấy nhóm "DN khác" chiếm tỷ lệ lớn nhất trong mẫu, đạt 52,37%. Trong các nhóm được phân loại rõ theo phương thức tham gia chuỗi giá trị, DN OEM chiếm 21,30%, DN OBM chiếm 17,16% và DN ODM chiếm 9,17%. Cơ cấu này cho thấy trong mẫu khảo sát, tỷ lệ DN tham gia ở các mô hình có giá trị

gia tăng cao hơn như ODM và OBM còn tương đối hạn chế so với nhóm DN gia công, sản xuất theo mẫu mã hoặc đơn đặt hàng của đối tác.

- Tuy nhiên, do tỷ trọng nhóm "DN khác" khá lớn, kết quả này được diễn giải thận trọng như một đặc điểm của mẫu khảo sát, không nên suy rộng tuyệt đối cho toàn bộ ngành. Về mặt phân tích, vai trò của DN trong chuỗi giá trị là thông tin quan trọng để nhận diện bối cảnh hoạt động của DN, bởi mức độ tham gia vào các phương thức CMT, OEM, ODM hoặc OBM có liên quan trực tiếp đến khả năng tích lũy tri thức, phát triển thiết kế, nâng cấp công nghệ, xây dựng thương hiệu và cải thiện NLCT trong dài hạn. Tỷ trọng đáng kể của nhóm "DN khác" cũng cho thấy cần tiếp tục làm rõ hơn đặc điểm hoạt động của nhóm này trong các nghiên cứu tiếp theo, nhất là về phương thức sản xuất, thị trường tiêu thụ và mức độ tham gia chuỗi giá trị.

*Tóm lại,* mẫu khảo sát gồm 338 DN có sự đa dạng nhất định về địa bàn hoạt động, quy mô lao động và vai trò trong chuỗi giá trị. Tuy nhiên, mẫu có sự thiên lệch rõ về phía DN nội địa, trong khi tỷ trọng DN FDI còn thấp so với vai trò thực tế của khu vực này trong xuất khẩu ngành giày dép. Vì vậy, kết quả nghiên cứu cần được hiểu là phản ánh chủ yếu nhận thức và thực trạng của nhóm DN trong mẫu khảo sát, đặc biệt là nhóm DN nội địa. Khi khái quát hóa cho toàn ngành GDVN, cần kết hợp với dữ liệu thứ cấp và ý kiến chuyên gia để bảo đảm cách diễn giải thận trọng, phù hợp với cơ cấu thực tế của ngành.

*4.3.1.2. Thống kê mô tả thang đo*

Sau khi mô tả đặc điểm mẫu khảo sát, nghiên cứu tiếp tục thực hiện thống kê mô tả các biến quan sát trong thang đo thông qua hai chỉ tiêu cơ bản là giá trị trung bình và độ lệch chuẩn. Kết quả này nhằm khái quát mức độ đánh giá của các DN đối với từng nội dung khảo sát, đồng thời phản ánh mức độ phân tán trong câu trả lời của các DN. Đây là cơ sở mô tả ban đầu trước khi tiến hành các bước kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố và kiểm định mô hình nghiên cứu ở các phần tiếp theo. Kết quả thống kê mô tả các biến quan sát được trình bày 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 |

| Thang đo | Mã hoá | Giá trị trung bình | Độ lệch chuẩn |
|---|---|---|---|
| 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 |
| Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành (CL) | CL1 | 3,92 | 1,425 |
| | 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 |

| Thang đo | Mã hoá | Giá trị trung bình | Độ lệch chuẩn |
|---|---|---|---|
| | 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 tổng hợp từ SPSS 20.0*

Kết quả tại Bảng 4.6 cho thấy giá trị trung bình của các biến quan sát dao động từ 3,56 đến 4,05, đều cao hơn mức trung bình lý thuyết của thang đo Likert 5 mức. Điều này phản ánh các DN khảo sát nhìn chung có xu hướng đánh giá tương đối tích cực đối với các nội dung thuộc các nhóm yếu tố trong mô hình nghiên cứu. Một số biến có giá trị trung bình cao như NLCT10, NLCT12 và NLCT18 đạt 4,05; CL2 và CU7 đạt 4,02. Ngược lại, một số biến có giá trị trung bình thấp hơn như NC3 đạt 3,56; NC1 và CP3 cùng đạt 3,58, song vẫn cao hơn mức trung bình lý thuyết.

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

### *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 DN. Việc kiểm định này góp phần đảm bảo tính phù hợp của hệ thống thang đo trong bối cảnh ngành GDVN. 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 | |

| Thang đo | Mã hóa | Tương quan tổng nếu loại biến | Cronbach's Alpha nếu loại biến | Cronbach's Alpha |
|---|---|---|---|---|
| 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 | |
| | 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 tổng hợp từ SPSS 20.0*

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 et al. (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 [55]. 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 GDVN. 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 từ 0,709 đến 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 từ 0,717 đến 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 từ 0,656 đén 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 từ 0,736 đến 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 từ 0,749 đến 0,828, khẳng định vai trò mạnh mẽ của chính sách trong mô hình nghiên cứu.

Kết quả kiểm định độ tin cậy cho thấy các thang đo thuộc nhóm yếu tố môi trường đều đạt yêu cầu và có mức độ nhất quán nội tại cao. Hệ số Cronbach's Alpha dao động từ 0,899 đến 0,922, trong đó thang đo Chính phủ và chính sách hỗ trợ (CP) đạt 0,922; Nhu cầu và thị trường (NC) đạt 0,918; Cung ứng và hỗ trợ (CU) đạt 0,910; Yếu tố đầu vào (DV) đạt 0,900; Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành (CL) đạt 0,899. Đồng thời, hệ số tương quan biến - tổng hiệu chỉnh của các biến quan sát đều lớn hơn 0,6, cho thấy các biến quan sát có sự tương thích tốt với thang đo tương ứng và có thể được giữ lại cho các bước phân tích tiếp theo. Như vậy, kết quả Cronbach's Alpha chỉ cho phép khẳng định các thang đo có độ tin cậy cao và đạt yêu cầu về tính nhất quán nội tại, không phản ánh mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến NLCT của DN. Do đó, không sử dụng hệ số Cronbach's Alpha để xếp hạng tác động giữa các nhóm yếu tố. Việc đánh giá mức độ và chiều hướng tác động của từng yếu tố đến

NLCT của DN GDVN sẽ được thực hiện ở bước kiểm định mô hình cấu trúc SEM, thông qua hệ số hồi quy chuẩn hóa và mức ý nghĩa thống kê.

- 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 bằng hệ số Cronbach's Alpha cho thấy các thang đo đều đạt yêu cầu và không có biến quan sát nào bị loại bỏ, nghiên cứu tiếp tục thực hiện phân tích nhân tố khám phá EFA. Mục tiêu của phân tích EFA là khám phá cấu trúc nhân tố tiềm ẩn của các biến quan sát, đánh giá sơ bộ giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo, đồng thời xác định số lượng nhân tố phù hợp với dữ liệu nghiên cứu.

Trong nghiên cứu này, phân tích EFA được thực hiện thông qua các tiêu chí chủ yếu gồm hệ số KMO, kiểm định Bartlett's Test of Sphericity, giá trị Eigenvalue, tổng phương sai trích và hệ số tải nhân tố sau xoay. Kết quả EFA là cơ sở quan trọng để đánh giá cấu trúc thang đo trước khi tiếp tục thực hiện phân tích nhân tố khẳng định CFA và kiểm định 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 phù hợp của dữ liệu thông qua hệ số KMO và kiểm định Bartlett's Test of Sphericity. Hai tiêu chí này được sử dụng nhằm xác định liệu dữ liệu khảo sát có đáp ứng điều kiện cần thiết để thực hiện phân tích nhân tố khám phá EFA hay không. Kết quả được thể hiện tại Bảng 4.8:

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 tổng hợp từ SPSS 20.0*

Kết quả tại Bảng 4.8 cho thấy hệ số KMO đạt 0,956, lớn hơn ngưỡng 0,9. Điều này cho thấy mức độ phù hợp của dữ liệu đối với phân tích nhân tố khám phá là rất tốt; các biến quan sát có đủ mức độ liên hệ cần thiết để tiến hành rút trích nhân tố.

Bên cạnh đó, kiểm định Bartlett's Test of Sphericity có giá trị Chi-Square đạt 15102,822 với mức ý nghĩa Sig. = 0,000, nhỏ hơn 0,05. Kết quả này cho phép bác bỏ giả thuyết cho rằng ma trận tương quan giữa các biến là ma trận đơn vị. Nói cách khác, các biến quan sát có tương quan tuyến tính với nhau trong tổng thể, đáp ứng điều kiện để thực hiện phân tích nhân tố khám phá.

Như vậy, kết quả kiểm định KMO và Bartlett cho thấy dữ liệu nghiên cứu phù hợp để tiến hành EFA. Theo Hair et al. (2019), hệ số KMO cao và kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê là những điều kiện cần thiết để khẳng định dữ liệu đủ điều kiện phân tích nhân tố [55]. Do đó, nghiên cứu tiếp tục thực hiện bước rút trích nhân tố nhằm xác định cấu trúc các thang đo trong mô hình nghiên cứu.

*4.3.3.2. Tổng phương sai trích*

Sau khi kết quả kiểm định KMO và Bartlett cho thấy dữ liệu đáp ứng điều kiện thực hiện phân tích nhân tố khám phá EFA, nghiên cứu tiếp tục xem xét giá trị Eigenvalue và tổng phương sai trích nhằm xác định số lượng nhân tố được rút trích, cũng như mức độ giải thích của các nhân tố đối với sự biến thiên của bộ dữ liệu. Kết quả được thể hiện tại Bảng 4.9:

Bảng 4.9: Kết quả tổng phương sai trích

| Total Variance Explained | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Factor | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | | Rotation Sums of Squared Loadings[a] |
| | 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 tổng hợp từ SPSS 20.0*

Kết quả tại Bảng 4.9 cho thấy có 6 nhân tố được rút trích theo tiêu chí Eigenvalue lớn hơn 1. Cụ thể, giá trị Eigenvalue ban đầu nhỏ nhất của các nhân tố được giữ lại là 2,540, cao hơn ngưỡng chấp nhận tối thiểu. Điều này cho thấy cấu trúc dữ liệu phù hợp với mô hình gồm 6 nhân tố.

Bên cạnh đó, tổng phương sai trích của 6 nhân tố, tính theo cột Extraction Sums of Squared Loadings, đạt 65,312%, lớn hơn ngưỡng 50%. Theo Nguyễn Đình Thọ (2011), mức phương sai trích trên 50% cho thấy các nhân tố được rút trích có khả năng giải thích phù hợp đối với sự biến thiên của bộ dữ liệu [140]. Như vậy, 6 nhân tố được rút trích giải thích được 65,312% sự biến thiên của các biến quan sát, phần còn lại thuộc về sai số đo lường và các yếu tố chưa được phản ánh trong mô hình EFA.

Kết quả này cho thấy cấu trúc nhân tố được rút trích đạt yêu cầu trong phân tích nhân tố khám phá. Tuy nhiên, tổng phương sai trích mới chỉ phản ánh mức độ giải thích chung của các nhân tố đối với bộ dữ liệu; để khẳng định rõ hơn giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo, nghiên cứu tiếp tục xem xét ma trận hệ số tải nhân tố sau xoay ở phần tiếp theo.

*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 hệ số tải nhân tố sau xoay trong phân tích EFA

| **Pattern Matrix[a]** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Factor 1 | Factor 2 | Factor 3 | Factor 4 | Factor 5 | Factor 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 | | | | |
| CU2 | | 0,809 | | | | |
| CU6 | | 0,787 | | | | |
| CU7 | | 0,775 | | | | |

| Pattern Matrix[a] | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Factor 1 | Factor 2 | Factor 3 | Factor 4 | Factor 5 | Factor 6 |
| 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 Factoring0,<br>Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization0, | | | | | | |
| a0, Rotation converged in 6 iterations0, | | | | | | |

*Nguồn: Kết quả tổng hợp từ SPSS 20.0*

Kết quả tại Bảng 4.10 cho thấy các biến quan sát sau khi xoay nhân tố được phân thành 6 nhóm nhân tố, phù hợp với cấu trúc thang đo trong mô hình nghiên cứu đề xuất. Phương pháp trích Principal Axis Factoring và phép xoay Promax được sử

dụng nhằm nhận diện cấu trúc nhân tố trong điều kiện các khái niệm nghiên cứu có thể có mối liên hệ với nhau. Kết quả xoay hội tụ sau 6 vòng lặp, cho thấy cấu trúc nhân tố đạt độ ổn định cần thiết.

Cụ thể, các biến quan sát thuộc thang đo NLCT hội tụ vào nhân tố 1, với hệ số tải dao động từ 0,632 đến 0,868. Các biến thuộc thang đo Cung ứng và hỗ trợ (CU) hội tụ vào nhân tố 2, với hệ số tải từ 0,651 đến 0,817. Các biến thuộc thang đo Chính phủ và chính sách hỗ trợ (CP) hội tụ vào nhân tố 3, với hệ số tải từ 0,779 đến 0,861. Các biến thuộc thang đo Nhu cầu và thị trường (NC) hội tụ vào nhân tố 4, với hệ số tải từ 0,738 đến 0,849. Các biến thuộc thang đo Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành (CL) hội tụ vào nhân tố 5, với hệ số tải từ 0,772 đến 0,850. Các biến thuộc thang đo Yếu tố đầu vào (DV) hội tụ vào nhân tố 6, với hệ số tải từ 0,765 đến 0,858.

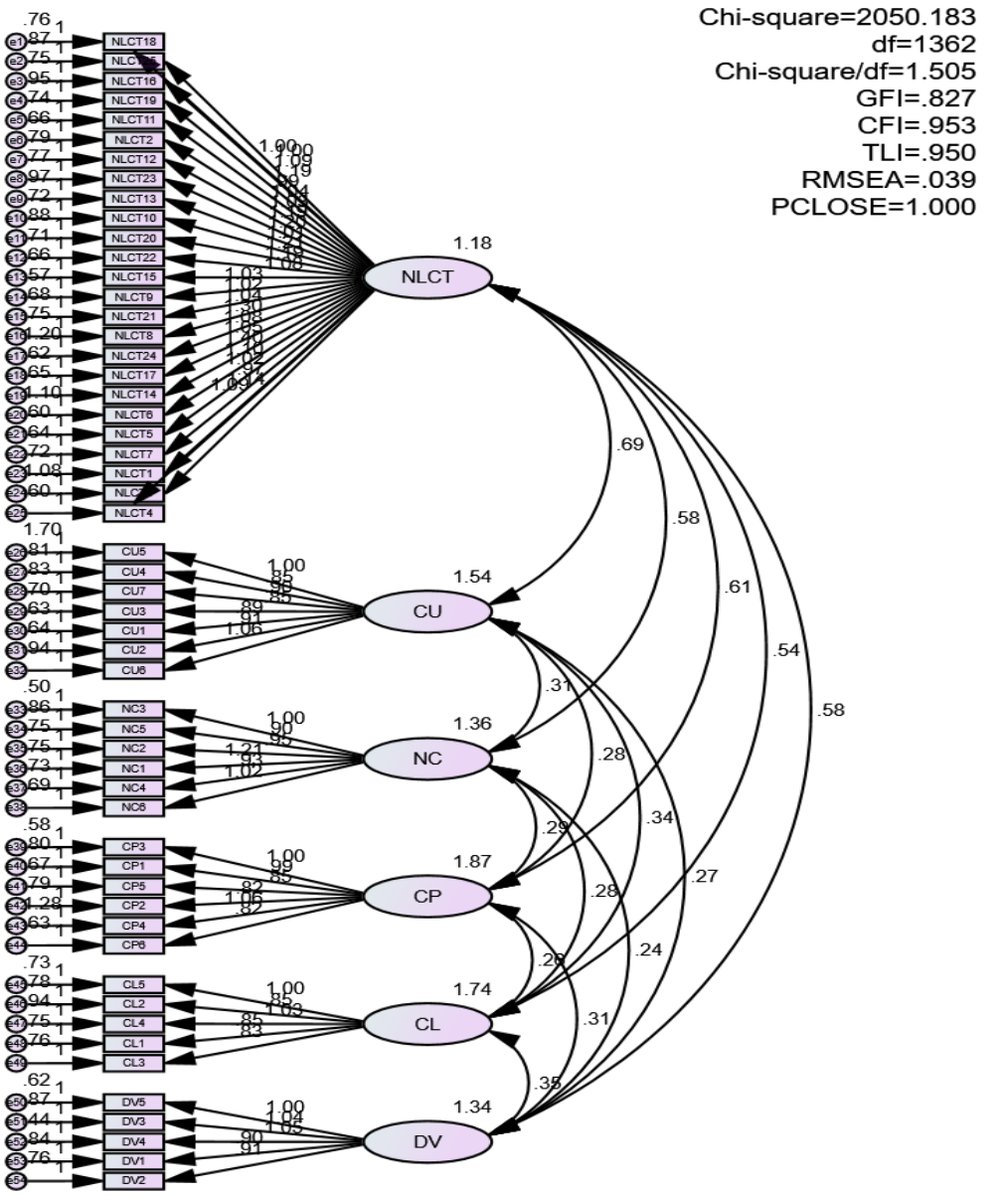
Nhìn chung, toàn bộ các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5, đáp ứng ngưỡng chấp nhận trong phân tích EFA. Điều này cho thấy các biến quan sát có mức độ hội tụ tốt vào nhân tố tương ứng và không có biến nào cần loại bỏ ở bước phân tích này. Trong đó, biến NLCT3 có hệ số tải thấp nhất là 0,632, nhưng vẫn lớn hơn ngưỡng 0,5 nên tiếp tục được giữ lại trong thang đo.

Kết quả EFA bước đầu xác nhận cấu trúc thang đo gồm 6 nhân tố, tương ứng với 5 nhóm yếu tố độc lập và 1 biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu. Tuy nhiên, kết quả EFA chỉ có ý nghĩa khám phá cấu trúc nhân tố và đánh giá sơ bộ giá trị hội tụ, giá trị phân biệt của thang đo; chưa phải là căn cứ để kết luận về mức độ tác động giữa các yếu tố. Vì vậy, các thang đo sau EFA tiếp tục được kiểm định bằng CFA nhằm đánh giá chặt chẽ hơn độ phù hợp của mô hình đo lường trước khi đưa vào kiểm định mô hình cấu trúc SEM.

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

Sau khi cấu trúc thang đo được xác lập thông qua phân tích nhân tố khám phá EFA, nghiên cứu tiếp tục sử dụng phân tích nhân tố khẳng định CFA để kiểm định mức độ phù hợp của mô hình đo lường với dữ liệu thực nghiệm. CFA được sử dụng nhằm đánh giá độ phù hợp tổng thể của mô hình đo lường, đồng thời kiểm tra độ tin cậy tổng hợp, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các biến tiềm ẩn trước khi đưa vào kiểm định mô hình cấu trúc SEM.

Theo Hair et al. (2019), mô hình đo lường được xem là phù hợp khi các chỉ số đạt ngưỡng chấp nhận, cụ thể: Chi-square/df < 3, CFI và TLI ≥ 0,90, RMSEA ≤ 0,08 [55]. 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 tổng hợp từ AMOS*

Kết quả CFA cho thấy các chỉ số đánh giá độ phù hợp của mô hình đo lường như sau: Chi-square/df = 1,505; CFI = 0,953; TLI = 0,950; GFI = 0,827; RMSEA = 0,039. Các chỉ số này đều đạt ngưỡng chấp nhận trong nghiên cứu thực nghiệm. Cụ thể, Chi-square/df nhỏ hơn 3, CFI và TLI đều lớn hơn 0,90, RMSEA nhỏ hơn 0,05, cho thấy mô hình đo lường có mức độ phù hợp tốt với dữ liệu khảo sát. Chỉ số GFI đạt 0,827, tuy chưa đạt mức lý tưởng 0,90 nhưng vẫn nằm trong khoảng chấp nhận được đối với các nghiên cứu thực nghiệm.

Như vậy, kết quả CFA cho thấy mô hình đo lường đạt độ phù hợp cần thiết, các thang đo có thể tiếp tục được đánh giá về độ tin cậy tổng hợp, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt trước khi tiến hành kiểm định mô hình cấu trúc SEM.

*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 tổng hợp từ AMOS*

Kết quả tại Bảng 4.11 cho thấy mô hình đo lường có mức độ phù hợp 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 et al. (2019), đây là dấu hiệu cho thấy mô hình đo lường có mức độ phù hợp với dữ liệu thực tế [55]. 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.

Tóm lại, kết quả trên khẳng định mô hình đo lường đạt độ phù hợp 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 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 et al. (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 [55]. 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 [48].

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** |

*Ghi chú:* CR: độ tin cậy tổng hợp; AVE: phương sai trích trung bình; MSV: phương sai chia sẻ lớn nhất; MaxR(H): độ tin cậy tối đa. Giá trị in đậm trên đường chéo chính là căn bậc hai của AVE. Các hệ số dưới đường chéo là hệ số tương quan giữa các khái niệm. Mức ý nghĩa thống kê: * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001.

*Nguồn: Kết quả tổng hợp từ AMOS*

Kết quả tại Bảng 4.12 cho thấy các thang đo trong mô hình đều đạt yêu cầu về độ tin cậy tổng hợp và giá trị hội tụ. Cụ thể, hệ số CR của các thang đo dao động từ 0,901 đến 0,979, đều lớn hơn ngưỡng 0,7; giá trị AVE dao động từ 0,606 đến 0,672, đều lớn hơn ngưỡng 0,5. Điều này cho thấy các biến quan sát có khả năng giải thích tốt cho các khái niệm tiềm ẩn tương ứng và các thang đo đạt giá trị hội tụ. Đồng thời, chỉ số MaxR(H) của các thang đo đều lớn hơn 0,9, tiếp tục củng cố độ tin cậy của mô hình đo lường.

Về giá trị phân biệt, kết quả cho thấy AVE của từng thang đo đều lớn hơn MSV tương ứng. Bên cạnh đó, căn bậc hai của AVE trên đường chéo chính, dao động từ

0,779 đến 0,820, đều lớn hơn hệ số tương quan giữa khái niệm đó với các khái niệm còn lại. Kết quả này cho thấy các thang đo có sự phân biệt tương đối rõ ràng, không xảy ra hiện tượng trùng lặp khái niệm đáng kể giữa các biến tiềm ẩn trong mô hình.

Ngoài ra, các hệ số tương quan giữa NLCT và các nhóm yếu tố độc lập đều có ý nghĩa thống kê và ở mức thấp đến trung bình. Trong đó, NLCT có tương quan cao nhất với Cung ứng và hỗ trợ (CU = 0,511), tiếp đến là Yếu tố đầu vào (DV = 0,465), Nhu cầu và thị trường (NC = 0,456), Chính phủ và chính sách hỗ trợ (CP = 0,410), và Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành (CL = 0,377). Tuy nhiên, các hệ số này chỉ phản ánh mức độ liên hệ tuyến tính giữa các biến, chưa phải là căn cứ để kết luận về mức độ tác động. Mức độ và chiều hướng tác động của các yếu tố đến NLCT sẽ được kiểm định ở bước phân tích mô hình cấu trúc SEM. Như vậy, kết quả CFA cho thấy mô hình đo lường đạt yêu cầu về độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt, đủ điều kiện để tiếp tục kiểm định mô hình SEM.

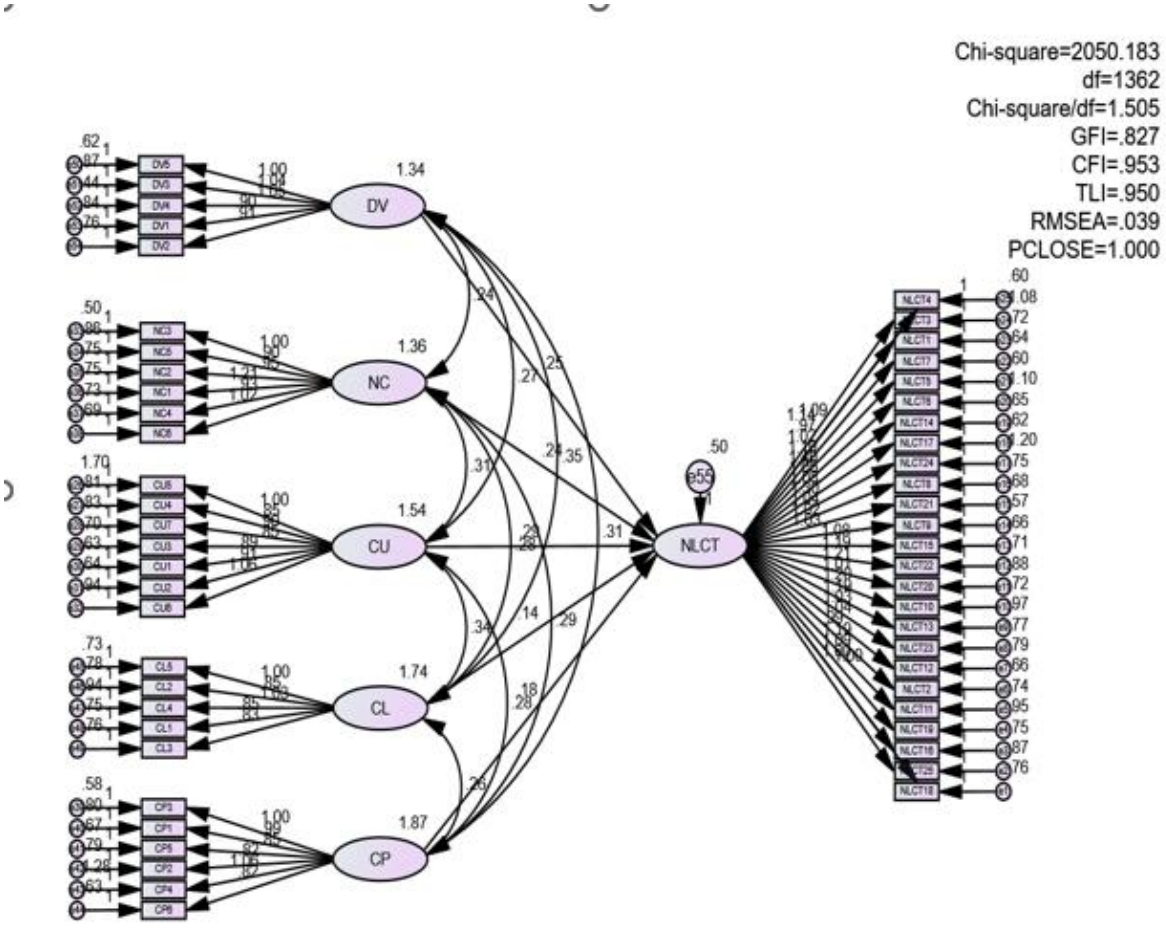
*Tóm lại,* kết quả phân tích CFA cho thấy các thang đo trong mô hình nghiên cứu đạt yêu cầu về độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Các biến tiềm ẩn được đo lường bằng hệ thống biến quan sát phù hợp, có mức độ phân biệt tương đối rõ và không xuất hiện hiện tượng trùng lặp khái niệm đáng kể. Kết quả này khẳng định mô hình đo lường có độ tin cậy và giá trị phù hợp với dữ liệu khảo sát, qua đó tạo cơ sở cần thiết để tiếp tục kiểm định mô hình cấu trúc SEM. Tuy nhiên, các hệ số tương quan trong CFA chỉ phản ánh mối liên hệ giữa các khái niệm nghiên cứu, chưa cho phép kết luận về mức độ tác động của từng yếu tố đến NLCT. Vì vậy, chiều hướng và mức độ ảnh hưởng của các nhóm yếu tố đến NLCT của DN GDVN sẽ được xác định thông qua kết quả kiểm định SEM ở phần tiếp theo.

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

Sau khi mô hình đo lường được kiểm định bằng CFA và đáp ứng các tiêu chí về độ phù hợp, NCS tiếp tục sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. SEM được sử dụng nhằm đánh giá mức độ phù hợp tổng thể của mô hình cấu trúc và xác định chiều hướng, mức độ tác động của năm nhóm yếu tố độc lập đến biến phụ thuộc là NLCT của DN GDVN. Các chỉ số như CMIN/df, GFI, TLI, CFI và RMSEA được sử dụng để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình; trong khi hệ số hồi quy chuẩn hóa β, giá trị C.R. và mức ý nghĩa thống kê p-value được sử dụng để kiểm định các mối quan hệ trong mô hình.

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

Kết quả kiểm định mô hình SEM được thể hiện tại Hình 4.4:




Hình 4.4: Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

*Nguồn: Kết quả tổng hợp từ AMOS*

Kết quả kiểm định mô hình SEM được trình bày tại Hình 4.4 cho thấy các chỉ số độ phù hợp của mô hình đều đạt ngưỡng chấp nhận. Cụ thể, CMIN/df = 1,505, nhỏ hơn 3; CFI = 0,953 và TLI = 0,950, đều lớn hơn 0,90; RMSEA = 0,039, nhỏ hơn 0,05; GFI = 0,827, lớn hơn 0,80. Như vậy, mô hình cấu trúc tuyến tính có mức độ phù hợp với dữ liệu khảo sát và đủ điều kiện để tiếp tục phân tích các quan hệ giữa các biến tiềm ẩn.

Các biến độc lập trong mô hình có hệ số tương quan ở mức thấp đến trung bình, cho thấy các nhóm yếu tố có mối liên hệ nhất định nhưng vẫn bảo đảm sự phân biệt tương đối giữa các khái niệm nghiên cứu. Tuy nhiên, hệ số tương quan chỉ phản ánh mức độ liên hệ tuyến tính giữa các biến, không phải là căn cứ để kết luận về quan hệ nhân quả hoặc tác động tương tác. Do đó, mức độ tác động của từng yếu tố đến

NLCT của DN GDVN được xác định thông qua kết quả kiểm định mô hình SEM, đặc biệt là hệ số hồi quy chuẩn hóa và mức ý nghĩa thống kê của từng giả thuyết.

*4.3.5.2. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu*

Sau khi mô hình SEM được xác nhận đạt độ phù hợp với dữ liệu thực nghiệm, NCS tiến hành kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Kết quả kiểm định được tổng hợp tại Bảng 4.13:

Bảng 4.13: Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

| **Giả thuyết** | **Mối quan hệ** | **Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa** | **Hệ số hồi quy chuẩn hóa** | **C.R.** | **P** | **Kết luận** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 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 |
| *Ghi chú*: *** p < 0,001 | | | | | | |

*Nguồn: Kết quả tổng hợp từ AMOS*

Kết quả tại Bảng 4.13 cho thấy cả năm giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận. Các hệ số hồi quy chuẩn hóa đều mang dấu dương, cho thấy năm nhóm yếu tố trong mô hình đều có tác động cùng chiều đến NLCT của DN GDVN.

Trong các yếu tố được kiểm định, Cung ứng và hỗ trợ (CU) có hệ số tác động chuẩn hóa lớn nhất, $\beta 3 = 0,331$. Kết quả này cho thấy hệ sinh thái cung ứng, công nghiệp hỗ trợ, logistics và các dịch vụ hỗ trợ ngành có vai trò nổi bật trong việc nâng cao NLCT của DN GDVN. Tiếp theo là Yếu tố đầu vào (DV) với $\beta 1 = 0,270$ và Nhu cầu và thị trường (NC) với $\beta 2 = 0,263$, phản ánh vai trò quan trọng của lao động, vốn, công nghệ, nguyên phụ liệu, hạ tầng và khả năng thích ứng với yêu cầu thị trường. Chính phủ và chính sách hỗ trợ (CP) có hệ số $\beta 5 = 0,230$, cho thấy vai trò tích cực của môi trường thể chế, chính sách thương mại, hạ tầng, tín dụng, đào tạo và các FTA. Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành (CL) có hệ số $\beta 4 = 0,167$, là yếu tố có mức tác động thấp nhất trong mô hình nhưng vẫn có ý nghĩa thống kê, cho thấy chiến lược, cấu trúc tổ chức và áp lực cạnh tranh ngành vẫn góp phần vào việc cải thiện NLCT của DN.

Từ kết quả ước lượng, phương trình cấu trúc chưa chuẩn hóa được xác định như sau:

**NLCT = 0,254DV + 0,244NC + 0,290CU + 0,137CL + 0,183CP + ε**

Phương trình cấu trúc chuẩn hóa được viết như sau:

**NLCT = 0,270DV + 0,263NC + 0,331CU + 0,167CL + 0,230CP + ε**

Trong đó, **ε** là sai số của mô hình, phản ánh phần biến thiên của NLCT chưa được giải thích bởi các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu.

Phương trình chuẩn hóa cho phép so sánh mức độ ảnh hưởng tương đối giữa các yếu tố trong mô hình. Theo đó, mức độ tác động đến NLCT của DN GDVN được sắp xếp theo thứ tự giảm dần như sau: Cung ứng và hỗ trợ, Yếu tố đầu vào, Nhu cầu và thị trường, Chính phủ và chính sách hỗ trợ, Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành.

Như vậy, kết quả SEM cho thấy các yếu tố thuộc điều kiện ngành và môi trường thể chế - thị trường đều có tác động tích cực đến NLCT của DN GDVN. Trong đó, yếu tố cung ứng và hỗ trợ có vai trò nổi bật nhất, phản ánh tầm quan trọng của hệ sinh thái ngành đối với quá trình nâng cao NLCT.

*4.3.5.3. Đánh giá hệ số $R^2$ của mô hình*

Sau khi kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, NCS tiếp tục xem xét hệ số xác định $R^2$ nhằm đánh giá năng lực giải thích của các biến độc lập đối với biến phụ thuộc trong phạm vi mô hình nghiên cứu. Theo Hair et al. (2019), $R^2$ phản ánh tỷ lệ biến thiên của biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến độc lập được đưa vào mô hình [55]. Kết quả đánh giá hệ số $R^2$ của mô hình được thể hiện tại Bảng 4.14:

Bảng 4.14: Kết quả đánh giá hệ số $R^2$ của mô hình

| **Biến phụ thuộc** | **$R^2$** |
|---|---|
| NLCT | 0,572 |

*Nguồn: Kết quả tổng hợp từ AMOS*

Kết quả tại Bảng 4.14 cho thấy $R^2$ của biến phụ thuộc NLCT đạt 0,572. Điều này có nghĩa là trong phạm vi mô hình nghiên cứu, năm nhóm biến độc lập gồm: Yếu tố đầu vào, Nhu cầu và thị trường, Cung ứng và hỗ trợ, Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành, cùng Chính phủ và chính sách hỗ trợ đã giải thích được 57,2% sự biến thiên của NLCT đối với DN GDVN. Phần biến thiên còn lại, tương ứng (**ε** = 42,8%), có thể liên quan đến các yếu tố chưa được đưa vào mô hình như đặc điểm riêng của từng DN, các yếu tố ngẫu nhiên khác có thể ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN.

Kết quả này cho thấy mô hình có năng lực giải thích tương đối phù hợp đối với biến phụ thuộc NLCT trong bối cảnh nghiên cứu. Tuy nhiên, $R^2 = 0,572$ không phải là căn cứ để kết luận rằng NLCT của DN GDVN phụ thuộc chủ yếu vào toàn bộ các yếu tố môi trường nếu chưa có sự đối sánh với các mô hình thay thế hoặc các nhóm biến khác. Việc xác định chiều hướng và mức độ tác động của từng yếu tố đến NLCT cần căn cứ vào kết quả kiểm định SEM, đặc biệt là hệ số hồi quy chuẩn hóa và mức ý nghĩa thống kê của từng giả thuyết.

*Tóm lại*, kết quả SEM cho thấy mô hình nghiên cứu đạt độ phù hợp với dữ liệu thực nghiệm; cả năm giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận; các yếu tố trong mô hình đều có tác động cùng chiều đến NLCT của DN GDVN. Kết quả này là cơ sở thực nghiệm quan trọng để NCS tiếp tục thảo luận ý nghĩa của từng nhóm yếu tố và đề xuất giải pháp nâng cao NLCT của DN GDVN.

#### *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 Cronbach's Alpha, EFA, CFA và SEM cho thấy mô hình nghiên cứu đạt yêu cầu về độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và mức độ phù hợp với dữ liệu thực nghiệm. Các thang đo sau kiểm định đều đủ điều kiện để sử dụng trong mô hình cấu trúc tuyến tính.

Kết quả SEM cho thấy cả 5 giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận với mức ý nghĩa thống kê cao. Năm nhóm yếu tố gồm: cung ứng và hỗ trợ, yếu tố đầu vào, nhu cầu và thị trường, Chính phủ và chính sách hỗ trợ, chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành đều có tác động cùng chiều đến NLCT của DN GDVN. Trong đó, cung ứng và hỗ trợ là yếu tố có hệ số tác động chuẩn hóa lớn nhất, tiếp đến là yếu tố đầu vào, nhu cầu và thị trường, Chính phủ và chính sách hỗ trợ, cuối cùng là chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành.

Hệ số $R^2 = 0,572$ cho thấy trong phạm vi mô hình nghiên cứu, 5 nhóm biến độc lập giải thích được 57,2% sự biến thiên của NLCT. Kết quả này phản ánh mô hình có năng lực giải thích tương đối phù hợp đối với biến phụ thuộc NLCT. Tuy nhiên, $R^2$ không phải là căn cứ để kết luận rằng NLCT của DN GDVN phụ thuộc chủ yếu vào các yếu tố môi trường, bởi phần biến thiên còn lại có thể liên quan đến các yếu tố chưa đưa vào mô hình, đặc điểm riêng của từng DN, sai số đo lường hoặc các yếu tố ngẫu nhiên khác.

Cần nhấn mạnh rằng trong mô hình nghiên cứu của luận án, các năng lực nội tại như năng lực sản phẩm, marketing và logistics, tài chính và công nghệ, nguồn

nhân lực và quản trị, tổ chức không được mô hình hóa như các biến độc lập tác động đến NLCT, mà được sử dụng làm cơ sở để nhận diện và đo lường biến phụ thuộc NLCT. Vì vậy, kết quả SEM được diễn giải theo hướng đánh giá tác động của 5 nhóm yếu tố thuộc điều kiện ngành và môi trường thể chế - thị trường đến NLCT tổng hợp của DN GDVN.

Trên cơ sở kết quả SEM kết hợp với ý kiến phỏng vấn 20 chuyên gia, NCS rút ra một số nhận định chủ yếu như sau:

*4.3.6.1. Cung ứng và hỗ trợ đối với DN GDVN*

Yếu tố cung ứng và hỗ trợ có hệ số tác động chuẩn hóa **β3 = 0,331**, là yếu tố có mức ảnh hưởng lớn nhất đến NLCT của DN GDVN trong mô hình nghiên cứu. Kết quả này khẳng định vai trò nổi bật của hệ sinh thái ngành, bao gồm công nghiệp hỗ trợ, logistics, dịch vụ kiểm định, tư vấn tiêu chuẩn, chuyển giao công nghệ và liên kết chuỗi cung ứng.

Thực tế cho thấy hệ thống cung ứng trong nước vẫn chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu về quy mô, chất lượng, chi phí và tiêu chuẩn xanh. Tỷ lệ nội địa hóa nguyên phụ liệu của ngành hiện mới đạt khoảng 55-60%, trong khi nhiều nguyên phụ liệu quan trọng như da thuộc, vật liệu kỹ thuật, phụ kiện chuyên dụng và vật liệu đạt tiêu chuẩn môi trường vẫn phụ thuộc đáng kể vào nhập khẩu. Điều này làm giảm tính chủ động của DN, hạn chế khả năng đáp ứng quy tắc xuất xứ, gia tăng rủi ro trước biến động chi phí đầu vào và làm suy giảm giá trị gia tăng nội địa.

Bên cạnh đó, việc thiếu các trung tâm nguyên phụ liệu, khu công nghiệp chuyên ngành, cơ sở R&D, dịch vụ kiểm định và logistics chuyên ngành làm hạn chế khả năng đổi mới, kiểm soát chất lượng và rút ngắn thời gian phát triển sản phẩm. Kết quả phỏng vấn chuyên gia cũng cho thấy công nghiệp hỗ trợ ngành giày dép phát triển chậm, liên kết giữa DN nội địa và khu vực FDI còn lỏng lẻo, trong khi các dịch vụ hỗ trợ chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu nâng cao NLCT của DN nội địa.

Vì vậy, kết quả SEM phù hợp với nhận định chuyên gia khi xác định hạn chế của hệ sinh thái cung ứng là một trong những điểm nghẽn lớn đối với NLCT của DN GDVN.

*4.3.6.2. Điều kiện và các yếu tố đầu vào cho DN GDVN*

Yếu tố đầu vào có hệ số tác động chuẩn hóa **β1 = 0,270**, đứng thứ hai trong các nhóm yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN. Kết quả này cho thấy các

điều kiện về lao động, vốn, công nghệ, nguyên phụ liệu và hạ tầng có vai trò quan trọng đối với khả năng duy trì và nâng cao NLCT của DN.

Trong ngành giày dép, lợi thế chi phí vẫn là một điểm tựa cạnh tranh nhất định, nhất là nhờ nguồn lao động dồi dào và khả năng tổ chức sản xuất quy mô lớn. Tuy nhiên, lợi thế này đang suy giảm về tính bền vững do chi phí lao động, logistics, nguyên phụ liệu và chi phí tuân thủ tiêu chuẩn quốc tế ngày càng tăng. Bên cạnh đó, tỷ lệ nội địa hóa nguyên phụ liệu còn hạn chế khiến DN, đặc biệt là DN nội địa, dễ bị ảnh hưởng bởi biến động giá đầu vào, gián đoạn chuỗi cung ứng và yêu cầu truy xuất nguồn gốc.

Kết quả phỏng vấn chuyên gia cũng cho thấy điều kiện đầu vào của DN GDVN còn nhiều hạn chế, nhất là khả năng tiếp cận nguyên phụ liệu ổn định, nguồn vốn trung và dài hạn, công nghệ tiên tiến và lao động có kỹ năng.

Như vậy, cả kết quả SEM và nhận định chuyên gia đều cho thấy DN GDVN vẫn duy trì được một số lợi thế về chi phí, nhưng lợi thế này chưa thực sự bền vững nếu không được hỗ trợ bởi năng suất, công nghệ, quản trị chi phí và chủ động nguồn cung.

*4.3.6.3. Nhu cầu và thị trường DN GDVN*

Yếu tố nhu cầu và thị trường có hệ số tác động chuẩn hóa **β2 = 0,263**, cho thấy ảnh hưởng thứ ba và có ý nghĩa thống kê đến NLCT của DN GDVN. Kết quả này phản ánh vai trò của quy mô thị trường, yêu cầu khách hàng, xu hướng tiêu dùng và khả năng thích ứng thị trường trong quá trình nâng cao NLCT.

Ngành GDVN phụ thuộc lớn vào các thị trường xuất khẩu chủ lực như Hoa Kỳ, EU và Nhật Bản. Đây là các thị trường có yêu cầu ngày càng cao về chất lượng, mẫu mã, thời gian giao hàng, trách nhiệm xã hội, tiêu chuẩn môi trường, truy xuất nguồn gốc và tính bền vững của sản phẩm. Đồng thời, xu hướng tiêu dùng xanh, sản phẩm thân thiện môi trường và minh bạch chuỗi cung ứng đang tạo áp lực buộc DN phải cải tiến sản phẩm, quy trình sản xuất và hệ thống quản trị.

Kết quả phỏng vấn chuyên gia cho thấy nhu cầu quốc tế đối với sản GDVN vẫn duy trì tiềm năng, nhưng đang chuyển dịch sang các phân khúc có yêu cầu cao hơn về chất lượng, thiết kế, tiêu chuẩn xanh và trách nhiệm xã hội. Do đó, những DN không kịp thích ứng với thay đổi của thị trường sẽ gặp khó khăn trong duy trì đơn hàng và mở rộng thị phần.

Như vậy, khả năng nghiên cứu thị trường, dự báo nhu cầu, thích ứng với tiêu chuẩn mới và đa dạng hóa thị trường là điều kiện quan trọng để nâng cao NLCT của DN GDVN.

*4.3.6.4. Chính phủ tác động tới DN GDVN*

Yếu tố Chính phủ và chính sách hỗ trợ có hệ số tác động chuẩn hóa **β5 = 0,230**, cho thấy môi trường thể chế và chính sách có tác động đáng kể đến NLCT của DN GDVN. Kết quả này phù hợp với đặc thù của ngành giày dép, một ngành phụ thuộc lớn vào xuất khẩu, chính sách thương mại, FTA, hạ tầng logistics, công nghiệp hỗ trợ và khả năng tuân thủ tiêu chuẩn tại thị trường nhập khẩu.

Các chính sách thương mại, thu hút đầu tư, xúc tiến xuất khẩu, phát triển công nghiệp hỗ trợ, cải cách thủ tục hành chính và hỗ trợ đào tạo nhân lực có vai trò quan trọng trong việc tạo thuận lợi cho DN mở rộng thị trường và nâng cao NLCT. Tuy nhiên, hiệu quả thực thi chính sách còn chưa đồng đều. DN nội địa, nhất là DN nhỏ và vừa, vẫn gặp khó khăn trong tiếp cận thông tin, vốn ưu đãi, chương trình hỗ trợ đổi mới công nghệ, hỗ trợ chuyển đổi xanh và các dịch vụ tư vấn về tiêu chuẩn quốc tế.

Kết quả phỏng vấn chuyên gia cũng cho thấy mặc dù Nhà nước đã ban hành nhiều chính sách hỗ trợ, song khả năng tiếp cận và hấp thụ chính sách của DN còn hạn chế. Vì vậy, yếu tố Chính phủ vừa tạo điều kiện nâng cao NLCT, vừa đặt ra yêu cầu về hoàn thiện chính sách, cải thiện thực thi và nâng cao năng lực tuân thủ thể chế của DN. Việc triển khai đồng bộ các chính sách hỗ trợ sẽ có ý nghĩa quan trọng trong việc giúp DN nội địa nâng cao năng lực, giảm phụ thuộc vào khu vực FDI và thích ứng tốt hơn với các yêu cầu 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 chuẩn hóa **β4 = 0,167**, là yếu tố có mức tác động thấp nhất trong mô hình nhưng vẫn có ý nghĩa thống kê. Kết quả này cho thấy chiến lược cạnh tranh, cấu trúc tổ chức và áp lực cạnh tranh ngành vẫn có vai trò đối với NLCT của DN GDVN, nhưng mức độ tác động còn hạn chế so với các nhóm yếu tố khác.

Thực tế cho thấy nhiều DN GDVN, đặc biệt là DN nội địa, vẫn chủ yếu cạnh tranh dựa trên chi phí, gia công và năng lực thực hiện đơn hàng, trong khi năng lực thiết kế, phát triển sản phẩm, xây dựng thương hiệu, quản trị chuỗi cung ứng và đổi mới mô hình kinh doanh còn hạn chế. Trong bối cảnh cạnh tranh gia tăng từ các quốc gia có chi phí thấp như Ấn Độ, Bangladesh, Indonesia và Campuchia, cách tiếp cận cạnh tranh dựa vào chi phí ngày càng thiếu bền vững.

Kết quả phỏng vấn chuyên gia cũng cho thấy áp lực cạnh tranh trong ngành ngày càng lớn, đặc biệt về giá, tiêu chuẩn kỹ thuật, tiến độ giao hàng và yêu cầu truy

xuất nguồn gốc. Tuy nhiên, năng lực chiến lược của nhiều DN nội địa chưa đủ mạnh để chuyển dịch rõ rệt sang các mô hình cạnh tranh dựa trên giá trị gia tăng, thương hiệu, thiết kế và đổi mới. Vì vậy, mặc dù hệ số tác động của yếu tố này thấp nhất, đây vẫn là nhóm yếu tố có ý nghĩa dài hạn đối với quá trình nâng cấp vị thế của DN GDVN trong chuỗi giá trị toàn cầu.

**Kết luận chung:** Kết quả kiểm định SEM cho thấy cả năm giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận, khẳng định các yếu tố thuộc điều kiện ngành và môi trường thể chế - thị trường đều có tác động đến NLCT của DN GDVN. Mức độ tác động được sắp xếp theo thứ tự giảm dần gồm: cung ứng và hỗ trợ, yếu tố đầu vào, nhu cầu và thị trường, Chính phủ và chính sách hỗ trợ, chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành. Kết quả này cho thấy nâng cao NLCT của DN GDVN không thể chỉ dựa vào một yếu tố đơn lẻ, mà cần được đặt trong mối quan hệ tổng hợp giữa hệ sinh thái cung ứng, điều kiện đầu vào, yêu cầu thị trường, chính sách hỗ trợ và năng lực thích ứng chiến lược của DN. Đồng thời, do các năng lực nội tại được sử dụng để đo lường biến phụ thuộc NLCT, kết quả SEM cần được hiểu là bằng chứng về tác động của các nhóm yếu tố môi trường đến NLCT tổng hợp của DN, không phải là kết luận về tác động riêng rẽ đến từng năng lực nội tại.

Như vậy, kết quả phân tích định lượng kết hợp với ý kiến chuyên gia cho thấy DN GDVN cần đồng thời khai thác tốt hơn các điều kiện bên ngoài và nâng cao năng lực nội sinh để chuyển hóa các điều kiện đó thành LTCT bền vững. Đây là cơ sở quan trọng để Chương 5 đề xuất quan điểm, định hướng và hệ thống giải pháp nâng cao NLCT của DN GDVN đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035.

## TIỂU KẾT CHƯƠNG 4

Chương 4 đã phân tích thực trạng ngành giày dép Việt Nam, thực trạng NLCT của DN GDVN và kết quả kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT thông qua dữ liệu thứ cấp, khảo sát DN và phỏng vấn chuyên gia. Kết quả cho thấy ngành GDVN có quy mô xuất khẩu lớn và mức độ hội nhập cao, nhưng NLCT còn phân hóa rõ giữa khu vực FDI và DN nội địa. DN nội địa vẫn chủ yếu tham gia ở các khâu gia công, giá trị gia tăng thấp, trong khi còn hạn chế về công nghệ, tài chính, marketing, logistics, nhân lực, quản trị và khả năng kiểm soát chuỗi cung ứng.

Kết quả kiểm định SEM cho thấy năm nhóm yếu tố thuộc điều kiện ngành và môi trường thể chế - thị trường đều có tác động cùng chiều đến NLCT của DN GDVN. Trong đó, cung ứng và hỗ trợ là yếu tố có tác động mạnh nhất, tiếp đến là yếu tố đầu

vào, nhu cầu và thị trường, Chính phủ và chính sách hỗ trợ, cuối cùng là chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành. Hệ số $R^2 = 0,572$ cho thấy mô hình có năng lực giải thích tương đối phù hợp trong phạm vi nghiên cứu, nhưng không phải căn cứ để kết luận rằng NLCT phụ thuộc chủ yếu vào các yếu tố môi trường.

Những phát hiện tại Chương 4 là cơ sở thực nghiệm quan trọng để luận án xây dựng hệ thống giải pháp ở Chương 5. Trọng tâm giải pháp cần hướng tới nâng cấp hệ sinh thái cung ứng, cải thiện chất lượng đầu vào, phát triển thị trường, tận dụng chính sách hỗ trợ, hoàn thiện chiến lược cạnh tranh và đặc biệt là nâng cao năng lực nội sinh của DN nhằm chuyển hóa các điều kiện bên ngoài thành LTCT bền vững.

# 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 [25]; [12].

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 [108].

*- Xu hướng tiêu dùng và thị trường quốc tế:*

Về cầu tiêu dùng, theo World Bank (2023) và World Footwear (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 [164]; [167].

- *Bối cảnh trong nước:*

Ở trong nước, theo Bộ Công Thương (2025) và Cục Hải Quan (2026) ngành GDVN 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 [12] và [32]. 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 nội địa 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 nội địa dễ bị ảnh hưởng lớn trước biến động giá đầu vào và rủi ro chuỗi cung ứng [91].

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 [12]. Điều này cho thấy LTCT 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 [13]; [25].

*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 [21]; [13].

*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 [12]; [26].

*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 [24].

*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 [23].

*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 [27].

*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 GDVN [22]; [26].

### *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 [25]; [12]. 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 [21]; [23]; [24]; [25]; [12].

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 [25].

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 GDVN; 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. Giải pháp tăng cường liên kết 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 đến NLCT của DN GDVN với hệ số **β3 = 0,331**. Kết quả này khẳng định vai trò trung tâm của hệ sinh thái ngành, bao gồm công nghiệp hỗ trợ, mạng lưới nhà cung cấp, dịch vụ logistics, kiểm định chất lượng, tư vấn tiêu chuẩn, chuyển giao công nghệ và liên kết giữa các chủ thể trong chuỗi giá trị. Thực tiễn cho thấy công nghiệp hỗ trợ của ngành GDVN còn phát triển chậm, tỷ lệ nội địa hóa chưa cao, hệ thống nhà cung cấp trong nước chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu về quy mô, chất lượng, chi phí và tiêu chuẩn xanh. Do đó, nhóm giải pháp này cần tập trung vào việc nâng cấp hệ sinh thái cung ứng và hỗ trợ ở cấp ngành, thay vì chỉ xử lý riêng lẻ năng lực của từng DN.

*Thứ nhất, phát triển công nghiệp hỗ trợ ngành giày dép theo hướng nâng cao tỷ lệ nội địa hóa và chất lượng nguyên phụ liệu trong nước*. Cần hình thành chuỗi cung ứng nguyên phụ liệu nội địa đối với các nhóm sản phẩm có giá trị gia tăng cao như da thuộc chất lượng cao, vật liệu mới thân thiện với môi trường, đế giày kỹ thuật, phụ kiện chuyên dụng, hóa chất, keo dán, bao bì và vật liệu tái chế. Cùng với đó, cần xây dựng hệ thống tiêu chuẩn chất lượng nguyên phụ liệu trong nước tương thích với tiêu chuẩn quốc tế, nhất là các yêu cầu về xuất xứ, truy xuất nguồn gốc, an toàn hóa chất, phát thải và phát triển bền vững. Đây là điều kiện quan trọng để giảm phụ thuộc vào nhập khẩu, tăng giá trị gia tăng nội địa và nâng cao khả năng tận dụng ưu đãi từ các FTA thế hệ mới.

*Thứ hai, hình thành các cụm liên kết ngành và khu công nghiệp chuyên ngành da giày gắn với lợi thế vùng*. Các cụm liên kết ngành cần được tổ chức theo hướng tích hợp các khâu từ cung ứng nguyên phụ liệu, sản xuất, thiết kế, kiểm định, logistics, xử lý môi trường đến phân phối. Trong các cụm này, cần thúc đẩy liên kết dọc giữa DN sản xuất với nhà cung cấp nguyên phụ liệu, logistics, kiểm định và dịch vụ hỗ trợ; đồng thời tăng cường liên kết ngang giữa các DN cùng ngành để chia sẻ thông tin, tiêu chuẩn, công nghệ và năng lực thị trường. Mô hình cụm liên kết ngành sẽ góp phần giảm chi phí giao dịch, rút ngắn thời gian cung ứng, nâng cao khả năng phối hợp và tạo điều kiện hình thành hệ sinh thái sản xuất có tính chuyên môn hóa cao.

*Thứ ba, tăng cường liên kết giữa khu vực FDI và DN nội địa trong chuỗi cung ứng*. Cần thiết kế các chương trình phát triển nhà cung ứng nội địa, trong đó khu vực FDI đóng vai trò dẫn dắt về tiêu chuẩn kỹ thuật, quy trình quản trị, yêu cầu chất lượng và năng lực giao hàng. Nhà nước, hiệp hội ngành hàng và các tổ chức trung gian cần hỗ trợ kết nối cung - cầu, đánh giá năng lực nhà cung ứng, tư vấn nâng cấp tiêu chuẩn sản xuất và thúc đẩy chuyển giao công nghệ. Việc tăng cường liên kết FDI - DN nội địa sẽ giúp DN nội địa từng bước tham gia sâu hơn vào chuỗi cung ứng của các tập đoàn toàn cầu, qua đó cải thiện năng lực sản xuất, quản trị chất lượng và vị thế trong chuỗi giá trị.

*Thứ tư, phát triển hệ thống dịch vụ hỗ trợ ngành, bao gồm kiểm định chất lượng, chứng nhận tiêu chuẩn, tư vấn ESG, truy xuất nguồn gốc, xúc tiến thương mại và hỗ trợ pháp lý*. Trong bối cảnh các thị trường xuất khẩu lớn ngày càng siết chặt yêu cầu về lao động, môi trường, phát thải, xuất xứ và trách nhiệm xã hội, các dịch vụ hỗ trợ chuyên ngành giữ vai trò quan trọng trong việc giúp DN đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế. Cần hình thành các trung tâm kiểm định, chứng nhận và tư vấn tiêu chuẩn

tại các vùng sản xuất trọng điểm để giảm chi phí tiếp cận dịch vụ, đặc biệt đối với DN vừa và nhỏ.

*Thứ năm, phát triển hệ thống R&D, thiết kế và đổi mới sáng tạo ở cấp ngành*. Cần xây dựng các trung tâm nghiên cứu chuyên ngành về vật liệu giày dép, thiết kế sản phẩm, công nghệ sản xuất sạch, tự động hóa và phát triển mẫu. Các trung tâm này cần gắn kết với DN, viện nghiên cứu, trường đại học và hiệp hội ngành hàng nhằm hỗ trợ DN đổi mới sản phẩm, nâng cao năng lực thiết kế và rút ngắn thời gian phát triển mẫu. Đây là điều kiện quan trọng để ngành chuyển từ lợi thế gia công sang năng lực tạo giá trị cao hơn trong chuỗi giá trị toàn cầu.

*Thứ sáu, nâng cấp hạ tầng logistics chuyên ngành và dịch vụ logistics xanh.* Cần đầu tư đồng bộ hệ thống kho bãi, trung tâm phân phối, cảng cạn, dịch vụ giao nhận, hải quan điện tử và hạ tầng vận tải kết nối các vùng sản xuất giày dép với cảng biển, cửa khẩu và trung tâm tiêu thụ. Đồng thời, cần phát triển logistics số và logistics xanh nhằm giảm chi phí vận chuyển, nâng cao độ tin cậy giao hàng, đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững và tăng khả năng cạnh tranh của sản phẩm GDVN trên thị trường quốc tế.

*Tóm lại*, nhóm giải pháp về cung ứng và hỗ trợ cần tập trung vào nâng cấp hệ sinh thái ngành, phát triển công nghiệp hỗ trợ, cụm liên kết ngành, dịch vụ hỗ trợ, logistics, R&D và liên kết FDI - DN nội địa. Đây là nền tảng quan trọng giúp DN GDVN giảm phụ thuộc vào nguồn cung bên ngoài, nâng cao tỷ lệ nội địa hóa, cải thiện khả năng đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế và chuyển từ vị thế bị động sang chủ động hơn trong chuỗi giá trị toàn cầu.

### *5.2.2. Giải pháp nâng cao hiệu quả huy động và sử dụng từ các yếu tố Đầu vào*

Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố **Đầu vào** có tác động đến NLCT của DN GDVN với hệ số **β1 = 0,270**. Yếu tố này phản ánh khả năng DN tiếp cận, huy động, phân bổ và sử dụng hiệu quả các nguồn lực cơ bản như lao động, vốn, công nghệ, nguyên vật liệu và hạ tầng phục vụ sản xuất - kinh doanh. Khác với nhóm giải pháp cung ứng và hỗ trợ tập trung vào hệ sinh thái ngành, nhóm giải pháp này nhấn mạnh năng lực của từng DN trong việc lựa chọn, tổ chức và khai thác các yếu tố đầu vào nhằm nâng cao năng suất, kiểm soát chi phí, cải thiện chất lượng sản phẩm và tăng khả năng thích ứng với biến động thị trường.

*Thứ nhất, nâng cao năng lực quản trị và sử dụng nguồn nguyên phụ liệu của DN*. DN cần chủ động xây dựng chiến lược mua hàng, đa dạng hóa nhà cung cấp,

đánh giá định kỳ chất lượng nguồn cung và kiểm soát rủi ro biến động giá nguyên phụ liệu. Bên cạnh việc tận dụng nguồn cung nội địa, DN cần thiết lập hệ thống quản trị nguyên vật liệu theo hướng tiết kiệm, giảm hao hụt, tối ưu tồn kho và nâng cao khả năng truy xuất nguồn gốc. Đối với các thị trường có yêu cầu cao như EU, Hoa Kỳ và Nhật Bản, DN cần ưu tiên lựa chọn nguyên phụ liệu đáp ứng tiêu chuẩn môi trường, an toàn hóa chất và quy tắc xuất xứ để nâng cao khả năng tận dụng ưu đãi từ các FTA.

*Thứ hai, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại cấp DN.* DN cần chuyển từ sử dụng lao động phổ thông giá rẻ sang phát triển lực lượng lao động có kỹ năng, có khả năng vận hành thiết bị hiện đại, kiểm soát chất lượng, thực hiện các quy trình sản xuất sạch và đáp ứng yêu cầu kỹ thuật của đơn hàng quốc tế. Cần tăng cường đào tạo tại chỗ, đào tạo lại và đào tạo nâng cao cho người lao động, đặc biệt trong các khâu thiết kế, kỹ thuật sản xuất, quản trị chất lượng, logistics, quản trị đơn hàng và chuyển đổi số. Đồng thời, DN cần xây dựng chính sách đãi ngộ, lộ trình nghề nghiệp và môi trường làm việc ổn định nhằm giảm tỷ lệ biến động lao động và tăng năng suất dài hạn.

*Thứ ba, nâng cao năng lực tiếp cận và sử dụng vốn*. DN cần cải thiện minh bạch tài chính, chuẩn hóa hệ thống kế toán - quản trị, xây dựng phương án đầu tư có khả năng thuyết phục và nâng cao năng lực quản trị rủi ro tài chính. Việc tiếp cận vốn trung và dài hạn cần gắn với các mục tiêu đầu tư cụ thể như đổi mới công nghệ, tự động hóa, chuyển đổi xanh, phát triển sản phẩm mới và nâng cấp hệ thống quản trị. Đối với DN vừa và nhỏ, cần chủ động tiếp cận các chương trình tín dụng ưu đãi, quỹ đổi mới công nghệ, tín dụng xanh và các hình thức hợp tác tài chính với đối tác trong chuỗi cung ứng.

*Thứ tư, nâng cao hiệu quả ứng dụng công nghệ và tự động hóa trong sản xuất.* DN cần lựa chọn công nghệ phù hợp với quy mô, năng lực tài chính và định hướng thị trường, tránh đầu tư dàn trải hoặc chạy theo công nghệ vượt quá khả năng hấp thụ. Trước mắt, cần ưu tiên tự động hóa các khâu có tính lặp lại cao, dễ tiêu chuẩn hóa và có tác động trực tiếp đến năng suất, chất lượng, tỷ lệ lỗi và thời gian giao hàng. Đồng thời, DN cần từng bước ứng dụng các hệ thống quản trị sản xuất, quản trị chất lượng, quản trị kho và quản trị đơn hàng như ERP, MES, SCM để nâng cao khả năng phối hợp nội bộ và kiểm soát chi phí.

*Thứ năm, nâng cao năng lực sử dụng hạ tầng và dịch vụ hỗ trợ bên ngoài.* DN cần chủ động lựa chọn vị trí sản xuất, kho bãi, dịch vụ logistics và đối tác vận chuyển phù hợp với chiến lược thị trường, thời gian giao hàng và yêu cầu của khách hàng

quốc tế. Việc sử dụng hiệu quả hạ tầng giao thông, logistics, viễn thông, năng lượng và dịch vụ số sẽ giúp DN giảm chi phí vận hành, rút ngắn thời gian giao hàng và tăng độ tin cậy trong thực hiện đơn hàng. Đối với DN xuất khẩu, năng lực phối hợp giữa sản xuất, kho vận, chứng từ, hải quan và giao nhận quốc tế cần được coi là một bộ phận quan trọng trong quản trị đầu vào và vận hành.

*Thứ sáu, tăng cường năng lực hấp thụ và làm chủ công nghệ từ đối tác*. DN nội địa cần chủ động học hỏi từ DN FDI, khách hàng quốc tế, nhà cung cấp thiết bị và các chương trình hỗ trợ kỹ thuật. Tuy nhiên, chuyển giao công nghệ chỉ tạo ra giá trị khi DN có năng lực hấp thụ, bao gồm đội ngũ kỹ thuật đủ năng lực, quy trình vận hành phù hợp, dữ liệu sản xuất được chuẩn hóa và cơ chế cải tiến liên tục. Vì vậy, DN cần không chỉ tiếp nhận công nghệ mà còn từng bước làm chủ, điều chỉnh và cải tiến công nghệ phù hợp với điều kiện sản xuất thực tế.

*Tóm lại*, nhóm giải pháp về yếu tố đầu vào cần tập trung vào năng lực của DN trong tiếp cận, lựa chọn, phối hợp và sử dụng hiệu quả các nguồn lực sản xuất. Khoảng cách cạnh tranh giữa DN nội địa và khu vực FDI không chỉ xuất phát từ khả năng tiếp cận nguồn lực, mà còn từ năng lực tổ chức, khai thác và chuyển hóa các yếu tố đầu vào thành năng suất, chất lượng và giá trị gia tăng. Do đó, nâng cao NLCT của DN GDVN cần gắn với nâng cấp năng lực quản trị đầu vào, phát triển nguồn nhân lực, sử dụng hiệu quả vốn, ứng dụng công nghệ phù hợp và tối ưu hóa vận hành ở cấp DN.

### *5.2.3. Giải pháp phát triển thị trường và đáp ứng xu hướng Nhu cầu và thị trường*

Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố **Nhu cầu và thị trường** có tác động đến NLCT của DN GDVN với hệ số **β2 = 0,263**. Kết quả này cho thấy NLCT của DN không chỉ phụ thuộc vào năng lực sản xuất, mà còn gắn chặt với khả năng nhận diện, dự báo và đáp ứng sự thay đổi của thị trường, khách hàng và các tiêu chuẩn tiêu dùng mới. Trong bối cảnh thị trường quốc tế biến động nhanh, yêu cầu của khách hàng ngày càng cao về chất lượng, thiết kế, truy xuất nguồn gốc, trách nhiệm xã hội và tính bền vững, DN GDVN cần chuyển từ tư duy "sản xuất theo đơn hàng sẵn có" sang tư duy "phát triển sản phẩm và thị trường theo nhu cầu khách hàng mục tiêu".

*Thứ nhất, DN cần đa dạng hóa thị trường xuất khẩu, giảm phụ thuộc quá lớn vào một số thị trường truyền thống như Hoa Kỳ và EU*. Mặc dù đây vẫn là các thị trường chủ lực, nhưng mức độ tập trung cao có thể làm gia tăng rủi ro khi nhu cầu suy giảm, tồn kho tăng, chính sách thương mại thay đổi hoặc tiêu chuẩn kỹ thuật được

điều chỉnh. Vì vậy, DN cần chủ động mở rộng sang các thị trường tiềm năng như Trung Đông, châu Phi, Nam Mỹ, ASEAN và một số thị trường mới nổi tại châu Á. Việc mở rộng thị trường cần được thực hiện trên cơ sở phân tích đặc điểm tiêu dùng, mức thu nhập, thị hiếu thời trang, tiêu chuẩn nhập khẩu và hệ thống phân phối của từng khu vực, tránh tiếp cận dàn trải hoặc chỉ dựa vào cơ hội đơn hàng ngắn hạn.

*Thứ hai, cần tăng cường năng lực nghiên cứu, dự báo và phân khúc thị trường*. DN cần thường xuyên thu thập, phân tích thông tin về xu hướng tiêu dùng, thay đổi hành vi khách hàng, yêu cầu của nhà mua hàng quốc tế và định hướng sản phẩm của các thương hiệu lớn. Đặc biệt, các xu hướng như tiêu dùng xanh, sản phẩm bền vững, cá nhân hóa thiết kế, giày thể thao, giày thời trang tiện dụng và sản phẩm có trách nhiệm xã hội cần được xem là căn cứ quan trọng trong phát triển sản phẩm. Việc hiểu đúng nhu cầu khách hàng sẽ giúp DN chủ động điều chỉnh mẫu mã, vật liệu, tiêu chuẩn chất lượng và phương thức tiếp cận thị trường.

*Thứ ba, DN cần nâng cao khả năng đáp ứng các yêu cầu của khách hàng quốc tế về chất lượng, tiến độ, truy xuất nguồn gốc và tiêu chuẩn bền vững*. Trong bối cảnh các nhà nhập khẩu ngày càng coi trọng minh bạch chuỗi cung ứng, trách nhiệm lao động, kiểm soát hóa chất, giảm phát thải và vật liệu thân thiện môi trường, DN cần coi việc đáp ứng tiêu chuẩn thị trường là một bộ phận của NLCT, chứ không chỉ là yêu cầu tuân thủ. Khả năng đáp ứng ổn định các tiêu chuẩn này sẽ giúp DN duy trì đơn hàng, mở rộng quan hệ với khách hàng lớn và từng bước tham gia vào các phân khúc có giá trị gia tăng cao hơn.

*Thứ tư, cần phát triển các kênh tiếp cận thị trường và khách hàng trực tiếp hơn, bao gồm thương mại điện tử xuyên biên giới, nền tảng B2B quốc tế, hội chợ chuyên ngành, văn phòng đại diện thương mại và mạng lưới đối tác phân phối tại thị trường mục tiêu*. Đối với DN vừa và nhỏ, việc tham gia các nền tảng số có thể giúp giảm chi phí tiếp cận khách hàng, mở rộng cơ hội xuất khẩu và từng bước giảm phụ thuộc vào trung gian. Tuy nhiên, phát triển kênh thị trường số cần gắn với năng lực logistics, thanh toán quốc tế, chăm sóc khách hàng và xử lý đơn hàng sau bán.

*Thứ năm, cần nâng cao năng lực marketing số và quản trị dữ liệu khách hàng. DN cần sử dụng các công cụ phân tích dữ liệu, quản trị quan hệ khách hàng, truyền thông số và đo lường phản hồi thị trường để hiểu rõ hơn nhu cầu của từng nhóm khách hàng*. Đối với các DN có định hướng phát triển thương hiệu riêng, việc quản trị dữ liệu khách hàng sẽ hỗ trợ cá nhân hóa sản phẩm, tối ưu chiến dịch marketing, nâng cao trải nghiệm khách hàng và tăng khả năng duy trì quan hệ thị trường dài hạn.

*Thứ sáu, DN cần từng bước xây dựng hình ảnh sản phẩm GDVN gắn với các giá trị mà thị trường đang quan tâm như chất lượng ổn định, giao hàng tin cậy, sản xuất có trách nhiệm, thiết kế linh hoạt và phát triển bền vững*. Ở nội dung này, trọng tâm không phải là tái cấu trúc mô hình kinh doanh, mà là nâng cao năng lực nhận diện và đáp ứng kỳ vọng của khách hàng, qua đó cải thiện NLCT phi giá của DN trên thị trường quốc tế.

*Tóm lại*, nhóm giải pháp về nhu cầu và thị trường cần tập trung vào khả năng hiểu thị trường, lựa chọn khách hàng mục tiêu, thích ứng với tiêu chuẩn tiêu dùng mới và mở rộng kênh tiếp cận khách hàng. Trong bối cảnh thị trường biến động mạnh, DN GDVN không thể chỉ dựa vào năng lực sản xuất, mà cần phát triển năng lực thị trường như một điều kiện quan trọng để duy trì và nâng cao NLCT.

### *5.2.4. Giải pháp tận dụng chính sách hỗ trợ và nâng cao năng lực tuân thủ thể chế*

Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố **Chính phủ và chính sách hỗ trợ** có tác động đến NLCT của DN GDVN với hệ số **β5 = 0,230**. Kết quả này phản ánh vai trò quan trọng của môi trường thể chế, chính sách thương mại, chính sách hỗ trợ DN, hạ tầng công, xúc tiến thương mại và thực thi các FTA đối với khả năng cạnh tranh của DN. Trong bối cảnh hội nhập sâu rộng, chính sách của Nhà nước không chỉ tạo điều kiện tiếp cận thị trường, giảm chi phí giao dịch và hỗ trợ nguồn lực, mà còn đặt ra yêu cầu cao hơn về tuân thủ tiêu chuẩn lao động, môi trường, xuất xứ hàng hóa và phát triển bền vững. Vì vậy, nhóm giải pháp theo yếu tố CP cần tập trung vào khả năng của DN trong việc tiếp cận, tận dụng và đáp ứng hiệu quả các chính sách, quy định và chương trình hỗ trợ hiện hành.

*Thứ nhất, DN cần chủ động nâng cao năng lực tiếp cận và sử dụng các chính sách hỗ trợ của Nhà nước*. Các chính sách về tín dụng, thuế, đất đai, đào tạo nhân lực, đổi mới công nghệ, xúc tiến thương mại và phát triển công nghiệp hỗ trợ chỉ phát huy hiệu quả khi DN có đủ năng lực nhận diện, lập hồ sơ, đáp ứng điều kiện và triển khai đúng mục tiêu. Do đó, DN cần xây dựng bộ phận hoặc phân công nhân sự chuyên trách theo dõi chính sách, cập nhật các chương trình hỗ trợ và chủ động kết nối với cơ quan quản lý, hiệp hội ngành hàng và tổ chức tư vấn.

*Thứ hai, DN cần nâng cao năng lực tận dụng các hiệp định thương mại tự do, đặc biệt là EVFTA, CPTPP, UKVFTA và RCEP*. Trọng tâm không chỉ là tiếp cận ưu đãi thuế quan, mà còn là đáp ứng quy tắc xuất xứ, tiêu chuẩn kỹ thuật, tiêu chuẩn lao động, môi trường và yêu cầu truy xuất nguồn gốc. DN cần chuẩn hóa hệ thống chứng

từ, nguồn gốc nguyên phụ liệu, quy trình sản xuất và hồ sơ xuất khẩu để tận dụng hiệu quả các cam kết hội nhập, đồng thời giảm rủi ro bị từ chối ưu đãi hoặc gặp rào cản kỹ thuật tại thị trường nhập khẩu.

*Thứ ba, DN cần tăng cường năng lực tuân thủ thể chế và tiêu chuẩn quốc tế*. Trong bối cảnh các thị trường lớn ngày càng siết chặt các yêu cầu về ESG, trách nhiệm xã hội, kiểm soát hóa chất, phát thải carbon và minh bạch chuỗi cung ứng, tuân thủ không còn là yêu cầu hành chính đơn thuần mà trở thành điều kiện cạnh tranh. DN cần từng bước áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng, quản lý môi trường, quản lý lao động và truy xuất nguồn gốc phù hợp với yêu cầu của khách hàng quốc tế và quy định của thị trường xuất khẩu.

*Thứ tư, DN cần chủ động tham gia các chương trình xúc tiến thương mại, kết nối cung cầu và chuyển giao công nghệ*. Thông qua các chương trình do cơ quan quản lý nhà nước, hiệp hội ngành hàng và tổ chức xúc tiến triển khai, DN có thể tiếp cận thông tin thị trường, đối tác nhập khẩu, nhà cung cấp công nghệ, tiêu chuẩn mới và cơ hội tham gia chuỗi cung ứng quốc tế. Tuy nhiên, để các chương trình này mang lại hiệu quả thực chất, DN cần chuẩn bị năng lực nội bộ về sản phẩm, hồ sơ năng lực, tiêu chuẩn chất lượng, năng lực giao hàng và khả năng đàm phán thương mại.

*Thứ năm, DN cần tận dụng các chính sách hỗ trợ chuyển đổi xanh, chuyển đổi số và đổi mới công nghệ*. Các yêu cầu về sản xuất sạch hơn, tiết kiệm năng lượng, vật liệu bền vững, logistics xanh và số hóa quy trình đang trở thành điều kiện quan trọng để duy trì đơn hàng xuất khẩu. DN cần chủ động tiếp cận các quỹ đổi mới công nghệ, tín dụng xanh, chương trình hỗ trợ chuyển đổi số và đào tạo kỹ thuật nhằm từng bước nâng cấp công nghệ sản xuất, hệ thống quản trị và năng lực đáp ứng tiêu chuẩn bền vững.

*Thứ sáu, DN cần tăng cường phối hợp với chính quyền địa phương và hiệp hội ngành hàng trong quá trình thực thi chính sách*. Nhiều chính sách hỗ trợ DN được triển khai ở cấp địa phương hoặc thông qua các chương trình ngành hàng, do đó khả năng kết nối và phản hồi chính sách có ý nghĩa quan trọng. DN cần tham gia tích cực vào các diễn đàn đối thoại chính sách, cung cấp thông tin về khó khăn trong tiếp cận vốn, đất đai, hạ tầng, logistics, thủ tục hành chính và tiêu chuẩn xuất khẩu để các cơ quan quản lý có căn cứ điều chỉnh chính sách phù hợp hơn với thực tiễn.

*Tóm lại*, nhóm giải pháp theo yếu tố Chính phủ và chính sách hỗ trợ không chỉ đặt trọng tâm vào việc Nhà nước ban hành chính sách, mà còn nhấn mạnh năng lực của DN trong tiếp cận, hấp thụ, tuân thủ và chuyển hóa chính sách thành LTCT. Trong bối cảnh DN nội địa còn hạn chế về vốn, công nghệ, thông tin thị trường và

năng lực tuân thủ, việc tận dụng hiệu quả chính sách hỗ trợ và nâng cao năng lực thể chế là điều kiện quan trọng để cải thiện NLCT của DN GDVN.

### *5.2.5. Giải pháp hoàn thiện chiến lược, cấu trúc tổ chức và thích ứng với cạnh tranh ngành*

Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố **Chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành** có tác động đến NLCT của DN GDVN với hệ số **β4 = 0,167**. Mặc dù đây là yếu tố có mức tác động thấp nhất trong năm nhóm yếu tố được kiểm định, kết quả vẫn có ý nghĩa thống kê, cho thấy chiến lược cạnh tranh, mô hình tổ chức và khả năng thích ứng với áp lực cạnh tranh ngành vẫn là những điều kiện quan trọng đối với việc nâng cao NLCT. Hệ số tác động thấp cũng phản ánh thực tế rằng nhiều DN GDVN, đặc biệt là DN nội địa, vẫn chưa phát huy đầy đủ vai trò của chiến lược và tổ chức trong nâng cấp vị thế cạnh tranh; phần lớn còn cạnh tranh dựa trên chi phí, gia công và năng lực thực hiện đơn hàng, thay vì cạnh tranh bằng thiết kế, thương hiệu, công nghệ, quản trị và mô hình kinh doanh.

*Thứ nhất, DN cần xây dựng chiến lược phát triển trung và dài hạn gắn với lộ trình nâng cấp trong chuỗi giá trị*. Thay vì chỉ tập trung vào nhận đơn hàng gia công ngắn hạn, DN cần xác định rõ định vị cạnh tranh, phân khúc sản phẩm, thị trường mục tiêu và năng lực cốt lõi cần phát triển. Lộ trình chiến lược cần hướng tới chuyển dịch từng bước từ CMT/OEM sang ODM và OBM ở những phân khúc phù hợp. Quá trình này không thể thực hiện đồng loạt, mà cần lựa chọn theo năng lực thực tế của từng DN, bắt đầu từ nâng cao năng lực thiết kế mẫu, phát triển sản phẩm, quản trị đơn hàng, kiểm soát chất lượng và sau đó mới mở rộng sang phát triển thương hiệu riêng.

*Thứ hai, DN cần chuyển từ cạnh tranh chủ yếu bằng giá sang cạnh tranh dựa trên chất lượng, tốc độ đáp ứng, năng lực thiết kế, độ tin cậy giao hàng, tiêu chuẩn bền vững và khả năng đổi mới*. Cạnh tranh bằng chi phí thấp đang mất dần tính bền vững do chi phí lao động, nguyên phụ liệu, logistics và tuân thủ tiêu chuẩn ngày càng tăng. Do đó, DN cần hình thành chiến lược cạnh tranh dựa trên giá trị, trong đó chất lượng ổn định, năng lực phát triển mẫu nhanh, khả năng đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế và quản trị chuỗi cung ứng hiệu quả trở thành các yếu tố tạo khác biệt.

*Thứ ba, cần tái cấu trúc mô hình tổ chức theo hướng chuyên môn hóa, linh hoạt và phù hợp với yêu cầu quản trị hiện đại*. Nhiều DN nội địa hiện vẫn tổ chức theo mô hình quản lý truyền thống, phụ thuộc lớn vào kinh nghiệm cá nhân và thiếu các bộ phận chuyên trách về chiến lược, R&D, quản trị chuỗi cung ứng, quản trị chất

lượng, chuyển đổi số và phát triển thị trường. Vì vậy, DN cần hoàn thiện cơ cấu tổ chức theo hướng phân định rõ chức năng, trách nhiệm và quyền hạn giữa các bộ phận; đồng thời tăng cường năng lực phối hợp nội bộ giữa sản xuất, mua hàng, kỹ thuật, tài chính, logistics, nhân sự và thị trường.

*Thứ tư, cần phát triển đội ngũ quản trị cấp trung và cấp cao có năng lực hoạch định, tổ chức thực thi và kiểm soát chiến lược*. Đây là điều kiện quan trọng để DN chuyển từ mô hình vận hành theo kinh nghiệm sang mô hình quản trị theo dữ liệu, quy trình và mục tiêu. Đội ngũ quản trị cần được nâng cao năng lực về quản trị sản xuất, quản trị tài chính, quản trị nhân lực, quản trị chuỗi cung ứng, quản trị rủi ro, tiêu chuẩn ESG và thương mại quốc tế. Việc nâng cao năng lực quản trị sẽ giúp DN phản ứng nhanh hơn trước biến động ngành và giảm sự phụ thuộc vào các quyết định ngắn hạn.

*Thứ năm, DN cần chuẩn hóa quy trình quản lý và áp dụng các hệ thống quản trị hiện đại*. Các công cụ như ISO, Lean, TQM, ERP, SCM, MES hoặc hệ thống quản trị chất lượng theo yêu cầu của khách hàng quốc tế cần được triển khai phù hợp với quy mô và năng lực của từng DN. Mục tiêu của việc chuẩn hóa không chỉ là đáp ứng yêu cầu kiểm tra của đối tác, mà còn nhằm giảm sai lỗi, tăng năng suất, kiểm soát chi phí, nâng cao tính minh bạch và tạo nền tảng cho chuyển đổi số trong quản trị DN.

*Thứ sáu, cần nâng cao năng lực thích ứng với cạnh tranh ngành thông qua đổi mới mô hình kinh doanh*. DN cần theo dõi thường xuyên sự dịch chuyển đơn hàng, sự gia nhập của đối thủ mới, thay đổi chiến lược của các DN FDI và cạnh tranh từ các quốc gia như Trung Quốc, Ấn Độ, Indonesia, Bangladesh và Campuchia. Trên cơ sở đó, DN cần chủ động điều chỉnh mô hình kinh doanh, lựa chọn phân khúc phù hợp, tăng cường liên kết với đối tác trong chuỗi cung ứng và phát triển các năng lực khó thay thế như thiết kế, kỹ thuật sản xuất, quản trị chất lượng, dịch vụ khách hàng và khả năng tuân thủ tiêu chuẩn.

*Thứ bảy, đối với các DN có đủ điều kiện, cần phát triển thương hiệu riêng như một phần của chiến lược nâng cấp dài hạn*. Tuy nhiên, phát triển thương hiệu không nên được hiểu đơn giản là hoạt động truyền thông, mà phải gắn với tái cấu trúc mô hình kinh doanh, năng lực thiết kế, kiểm soát chất lượng, kênh phân phối, bảo hộ sở hữu trí tuệ và năng lực quản trị khách hàng. Với phần lớn DN nội địa, phát triển thương hiệu nên được thực hiện theo lộ trình thận trọng, trước hết ở thị trường nội địa hoặc các thị trường khu vực có mức độ cạnh tranh phù hợp, sau đó mới mở rộng ra thị trường quốc tế.

*Tóm lại*, nhóm giải pháp về chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành cần tập trung vào tái cấu trúc chiến lược, mô hình kinh doanh và hệ thống tổ chức của DN. Yếu tố này có hệ số tác động thấp nhất không có nghĩa là ít quan trọng, mà phản ánh thực tế năng lực chiến lược và tổ chức của nhiều DN nội địa hiện còn hạn chế. Về dài hạn, đây chính là nhóm năng lực quyết định khả năng DN GDVN chuyển từ cạnh tranh bằng chi phí và gia công sang cạnh tranh bằng giá trị, đổi mới, quản trị và vị thế cao hơn trong chuỗi giá trị toàn cầu.

## 5.3. Một số kiến nghị

### *5.3.1. Hàm ý chính sách đối với Nhà nước*

Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố Chính phủ và chính sách hỗ trợ có tác động tích cực đến NLCT của DN GDVN. Điều này khẳng định vai trò kiến tạo của Nhà nước trong hoàn thiện môi trường thể chế, tạo thuận lợi thương mại, hỗ trợ phát triển thị trường, nâng cấp hạ tầng, thúc đẩy công nghiệp hỗ trợ và nâng cao năng lực tuân thủ của DN. Trên cơ sở đó, luận án đề xuất một số kiến nghị cụ thể đối với các cơ quan quản lý như sau:

*Thứ nhất, đối với Chính phủ, cần tiếp tục hoàn thiện khung chính sách phát triển ngành giày dép theo hướng ổn định, minh bạch, có tính dự báo cao và gắn với mục tiêu nâng cao giá trị gia tăng nội địa*. Chính phủ cần chỉ đạo xây dựng các chính sách hỗ trợ chuyên sâu cho ngành giày dép, tập trung vào phát triển công nghiệp hỗ trợ, tín dụng xanh, chuyển đổi số, đổi mới công nghệ, đào tạo nhân lực và phát triển cụm liên kết ngành. Đồng thời, cần có cơ chế khuyến khích DN FDI tăng cường liên kết với DN nội địa, chuyển giao công nghệ, phát triển nhà cung ứng trong nước và nâng cao tỷ lệ nội địa hóa.

*Thứ hai, đối với Bộ Công Thương, cần giữ vai trò điều phối chính trong phát triển ngành giày dép theo hướng nâng cấp chuỗi giá trị và phát triển bền vững*. Bộ Công Thương cần chủ trì xây dựng chương trình phát triển công nghiệp hỗ trợ ngành da giày, thúc đẩy hình thành trung tâm nguyên phụ liệu, trung tâm kiểm định, trung tâm thiết kế và đổi mới sáng tạo chuyên ngành. Bên cạnh đó, cần tăng cường phối hợp với các bộ, ngành và địa phương trong phát triển hạ tầng logistics, hạ tầng khu công nghiệp chuyên ngành, logistics xanh và dịch vụ hỗ trợ xuất khẩu tại các vùng sản xuất trọng điểm.

*Thứ ba, đối với Cục Xuất nhập khẩu, cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế quản lý xuất nhập khẩu theo hướng tạo thuận lợi thương mại, đơn giản hóa thủ tục, minh*

*bạch hóa quy trình và tăng cường số hóa*. Cục cần đẩy mạnh hướng dẫn DN thực hiện quy tắc xuất xứ trong các FTA, nhất là EVFTA, CPTPP, UKVFTA và RCEP; đồng thời hỗ trợ DN xây dựng hệ thống chứng từ, truy xuất nguồn gốc và kiểm soát nguyên phụ liệu để tận dụng tốt hơn ưu đãi thuế quan. Ngoài ra, cần tăng cường cảnh báo sớm về rào cản kỹ thuật, thay đổi chính sách nhập khẩu, tiêu chuẩn môi trường, lao động và trách nhiệm chuỗi cung ứng tại các thị trường xuất khẩu chủ lực.

*Thứ tư, đối với Cục Xúc tiến Thương mại, cần thiết kế các chương trình xúc tiến chuyên sâu cho ngành giày dép theo từng thị trường, phân khúc sản phẩm và nhóm DN mục tiêu*. Các hoạt động xúc tiến cần chuyển từ hình thức quảng bá chung sang hỗ trợ DN phát triển khách hàng, kết nối nhà mua hàng quốc tế, tham gia hệ thống phân phối toàn cầu và khai thác thương mại điện tử xuyên biên giới. Đồng thời, cần hỗ trợ DN xây dựng hình ảnh sản phẩm giày dép Việt Nam gắn với các giá trị chất lượng, sáng tạo, bền vững và trách nhiệm xã hội, qua đó nâng cao NLCT phi giá và vị thế thương hiệu của ngành trên thị trường quốc tế.

*Tóm lại*, các kiến nghị đối với cơ quan quản lý nhà nước cần hướng tới mục tiêu tạo lập môi trường cạnh tranh thuận lợi, giảm chi phí tuân thủ, hỗ trợ DN nâng cấp công nghệ, phát triển thị trường và đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế. Trong đó, Chính phủ giữ vai trò định hướng thể chế; Bộ Công Thương giữ vai trò điều phối ngành; Cục Xuất nhập khẩu hỗ trợ tạo thuận lợi thương mại và tận dụng FTA; còn Cục Xúc tiến Thương mại tập trung hỗ trợ mở rộng thị trường, xây dựng thương hiệu và nâng cao năng lực marketing quốc tế cho DN GDVN.

### *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 và 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*

Từ kết quả nghiên cứu lý luận, phân tích thực trạng và kiểm định mô hình nghiên cứu, có thể thấy NLCT của DN GDVN không được hình thành bởi một yếu

tố đơn lẻ, mà là kết quả tổng hợp của nhiều nhóm yếu tố có quan hệ tương hỗ với nhau. Các yếu tố về cung ứng và hỗ trợ, điều kiện đầu vào, nhu cầu và thị trường, vai trò của Chính phủ, chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành đều có tác động đến NLCT của DN GDVN. Điều này cho thấy việc nâng cao NLCT của DN không thể chỉ dựa vào nỗ lực riêng lẻ của từng DN, cũng không thể chỉ phụ thuộc vào chính sách hỗ trợ của Nhà nước, mà cần được đặt trong một hệ thống giải pháp tổng thể, có sự phối hợp giữa các chủ thể liên quan.

Ở góc độ thực tiễn, ngành GDVN đã đạt được vị thế đáng kể về quy mô sản xuất và xuất khẩu, nhưng NLCT nội sinh của nhiều DN nội địa vẫn còn hạn chế. Các điểm nghẽn chủ yếu thể hiện ở mức độ phụ thuộc lớn vào nguyên phụ liệu nhập khẩu, năng lực công nghiệp hỗ trợ chưa tương xứng, trình độ công nghệ và tự động hóa còn phân hóa, năng lực thiết kế, phát triển sản phẩm và thương hiệu còn yếu, khả năng tham gia vào các khâu có giá trị gia tăng cao trong chuỗi giá trị toàn cầu còn hạn chế. Bên cạnh đó, các yêu cầu mới về tiêu chuẩn kỹ thuật, lao động, môi trường, truy xuất nguồn gốc, phát triển bền vững và chuyển đổi số đang làm thay đổi căn bản điều kiện cạnh tranh của ngành.

Do vậy, hàm ý tổng hợp của luận án được xây dựng trên cơ sở nhận thức rằng nâng cao NLCT của DN GDVN là một quá trình mang tính hệ thống. Quá trình này đòi hỏi sự kết hợp giữa kiến tạo môi trường phát triển của Nhà nước, nỗ lực nâng cấp năng lực nội sinh của DN và vai trò điều phối, kết nối, hỗ trợ của hiệp hội ngành hàng. Trong đó, Nhà nước giữ vai trò kiến tạo thể chế, chính sách và hạ tầng; DN là chủ thể trung tâm trực tiếp nâng cao NLCT; hiệp hội ngành hàng đóng vai trò cầu nối giữa Nhà nước, DN, thị trường và các đối tác trong chuỗi giá trị.

Trên cơ sở các nhóm giải pháp và kiến nghị đã đề xuất, hàm ý tổng hợp của luận án là cần chuyển trọng tâm nâng cao NLCT của DN GDVN từ cạnh tranh dựa vào chi phí thấp và gia công sang cạnh tranh dựa trên năng suất, chất lượng, công nghệ, đổi mới sáng tạo, liên kết chuỗi cung ứng, năng lực thị trường và phát triển bền vững. Đây là định hướng có ý nghĩa quyết định đối với khả năng nâng cấp vị thế của DN GDVN trong chuỗi giá trị toàn cầu.

Đối với Nhà nước, nội dung hàm ý trọng tâm là cần tiếp tục hoàn thiện môi trường thể chế và chính sách hỗ trợ phát triển ngành theo hướng ổn định, minh bạch và có tính dự báo cao. Chính sách nhà nước cần tập trung vào các điểm nghẽn có tác động lan tỏa lớn như phát triển công nghiệp hỗ trợ, nâng cao tỷ lệ nội địa hóa, xây dựng trung tâm nguyên phụ liệu, phát triển hạ tầng logistics, hỗ trợ tín dụng cho đổi

mới công nghệ, thúc đẩy chuyển đổi xanh và chuyển đổi số, đào tạo nhân lực kỹ thuật và hỗ trợ DN đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế. Bên cạnh đó, Nhà nước cần tăng cường hiệu quả thực thi các hiệp định thương mại tự do, hỗ trợ DN tận dụng ưu đãi về thuế quan, quy tắc xuất xứ và mở rộng thị trường xuất khẩu.

Đối với DN, nội dung hàm ý cốt lõi là doanh nghiệp phải trở thành chủ thể chủ động trong quá trình nâng cao NLCT. DN cần chuyển từ tư duy gia công, thụ động nhận đơn hàng sang tư duy quản trị chiến lược, chủ động xây dựng năng lực nội sinh. Trọng tâm cần đặt vào nâng cao chất lượng sản phẩm, kiểm soát chi phí, đổi mới công nghệ, tự động hóa sản xuất, phát triển năng lực thiết kế, xây dựng thương hiệu, nâng cao năng lực marketing và logistics, phát triển nguồn nhân lực, chuẩn hóa hệ thống quản trị và nâng cao khả năng đáp ứng các tiêu chuẩn về môi trường, lao động, truy xuất nguồn gốc và trách nhiệm xã hội. Đối với DN nội địa, việc nâng cấp từ CMT/OEM sang ODM, tiến tới OBM ở những phân khúc phù hợp cần được xem là định hướng chiến lược dài hạn.

Đối với hiệp hội ngành hàng, nội dung hàm ý chủ yếu là cần phát huy mạnh hơn vai trò kết nối, điều phối và lan tỏa năng lực ngành. Hiệp hội cần là đầu mối cung cấp thông tin thị trường, cảnh báo rào cản kỹ thuật, cập nhật quy định mới tại các thị trường nhập khẩu, hỗ trợ DN tiếp cận đối tác, kết nối với nhà cung cấp nguyên phụ liệu, thúc đẩy liên kết giữa FDI và DN nội địa, tổ chức đào tạo, tư vấn tiêu chuẩn và hỗ trợ doanh nghiệp tham gia các chương trình xúc tiến thương mại. Đồng thời, hiệp hội cần tham gia tích cực hơn vào quá trình phản biện chính sách, đề xuất cơ chế hỗ trợ phát triển công nghiệp hỗ trợ, chuyển đổi xanh, đào tạo nhân lực và nâng cao NLCT ngành.

Như vậy, nội dung hàm ý tổng hợp không chỉ dừng ở việc đề xuất từng nhóm giải pháp riêng lẻ, mà nhấn mạnh yêu cầu phối hợp giữa ba chủ thể. Nhà nước tạo lập điều kiện và môi trường phát triển; DN trực tiếp tổ chức, khai thác và chuyển hóa nguồn lực thành NLCT; hiệp hội ngành hàng hỗ trợ kết nối, điều phối và nâng cao hiệu quả liên kết trong toàn ngành. Chỉ khi ba chủ thể này vận hành đồng bộ, các giải pháp nâng cao NLCT mới có khả năng phát huy hiệu quả thực chất và bền vững.

Để các hàm ý nêu trên có thể đi vào thực tiễn, cần xác định rõ thứ tự ưu tiên, lộ trình thực hiện và cơ chế phối hợp giữa các chủ thể. Trước hết, trong ngắn hạn, cần tập trung xử lý các vấn đề cấp thiết ảnh hưởng trực tiếp đến NLCT hiện tại của DN, bao gồm: giảm chi phí đầu vào, cải thiện khả năng tiếp cận nguyên phụ liệu, nâng cao chất lượng sản phẩm, chuẩn hóa quy trình sản xuất, hỗ trợ DN tận dụng các hiệp định

thương mại tự do và đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật tại thị trường nhập khẩu. Ở giai đoạn này, doanh nghiệp cần rà soát lại hệ thống quản trị nội bộ, kiểm soát chi phí, cải thiện năng suất lao động, nâng cao năng lực tuân thủ tiêu chuẩn và chủ động tiếp cận các chương trình hỗ trợ của Nhà nước và hiệp hội.

Trong trung hạn, cần triển khai các giải pháp có tính nâng cấp năng lực. Nhà nước cần ưu tiên phát triển công nghiệp hỗ trợ, hình thành các trung tâm nguyên phụ liệu, trung tâm kiểm định, trung tâm thiết kế và các cụm liên kết ngành giày dép tại những địa bàn có lợi thế. DN cần tăng đầu tư vào công nghệ, tự động hóa, số hóa quản trị sản xuất, phát triển năng lực thiết kế, nâng cao năng lực logistics và từng bước tham gia sâu hơn vào các khâu có giá trị gia tăng cao. Hiệp hội ngành hàng cần đóng vai trò điều phối các chương trình đào tạo, chuyển giao thông tin, kết nối cung - cầu nguyên phụ liệu, hỗ trợ DN tiếp cận tiêu chuẩn xanh và thúc đẩy hợp tác giữa DN nội địa với khu vực FDI.

Trong dài hạn, cần hướng tới mục tiêu nâng cấp vị thế của DN GDVN trong chuỗi giá trị toàn cầu. Điều này đòi hỏi ngành giày dép không chỉ duy trì năng lực sản xuất quy mô lớn, mà phải từng bước hình thành NLCT dựa trên công nghệ, thiết kế, thương hiệu, chuỗi cung ứng bền vững và năng lực đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế. Nhà nước cần tiếp tục hoàn thiện chiến lược phát triển ngành gắn với chuyển đổi xanh, chuyển đổi số và phát triển bền vững. DN cần xây dựng chiến lược cạnh tranh dài hạn, xác định phân khúc mục tiêu, phát triển thương hiệu riêng, tham gia sâu hơn vào khâu thiết kế, nghiên cứu phát triển và phân phối. Hiệp hội cần trở thành trung tâm thông tin, tư vấn, kết nối và đại diện lợi ích của DN trong quá trình hội nhập quốc tế.

Cơ chế triển khai cần bảo đảm nguyên tắc phân vai rõ ràng và phối hợp hiệu quả. Nhà nước không làm thay DN, mà tập trung kiến tạo môi trường, ban hành chính sách, đầu tư hạ tầng và hỗ trợ những khâu có tính chất công cộng hoặc có tác động lan tỏa lớn. DN không thụ động chờ hỗ trợ, mà phải chủ động đổi mới mô hình kinh doanh, nâng cao năng lực quản trị và đầu tư vào các yếu tố tạo LTCT bền vững. Hiệp hội ngành hàng không chỉ thực hiện vai trò đại diện hình thức, mà cần trở thành thiết chế trung gian có năng lực cung cấp dịch vụ hỗ trợ chuyên nghiệp cho DN.

Có thể khái quát định hướng thực thi theo ba cấp độ. Ở cấp độ chính sách, cần hoàn thiện thể chế, hạ tầng, công nghiệp hỗ trợ, tín dụng xanh, đào tạo nhân lực và hỗ trợ thương mại. Ở cấp độ DN, cần tập trung vào công nghệ, chất lượng, năng suất, thiết kế, thương hiệu, logistics, quản trị và tuân thủ tiêu chuẩn. Ở cấp độ ngành, cần tăng cường liên kết giữa FDI và DN nội địa, nhà cung cấp nguyên phụ liệu, cơ sở đào

tạo, viện nghiên cứu và hiệp hội ngành hàng. Ba cấp độ này phải được triển khai đồng thời, tránh tình trạng chính sách có nhưng DN không đủ năng lực hấp thụ, hoặc DN có nhu cầu nhưng thiếu hệ sinh thái hỗ trợ phù hợp.

Từ các phân tích trên có thể khẳng định, kết quả nghiên cứu của luận án không chỉ cung cấp căn cứ khoa học để nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN, mà còn gợi mở định hướng thực thi các giải pháp theo hướng hệ thống, đồng bộ và bền vững. Việc nâng cao NLCT của DN GDVN cần được thực hiện trên cơ sở phối hợp giữa Nhà nước, DN và hiệp hội ngành hàng; trong đó trọng tâm là nâng cao năng lực nội sinh của DN, đồng thời cải thiện điều kiện hỗ trợ từ môi trường thể chế, thị trường và chuỗi cung ứng. Đây là cơ sở quan trọng để DN GDVN từng bước nâng cấp vị thế trong chuỗi giá trị toàn cầu, chuyển từ cạnh tranh dựa vào chi phí và gia công sang cạnh tranh dựa trên giá trị gia tăng, đổi mới sáng tạo và phát triển bền vững.

## TIỂU KẾT CHƯƠNG 5

Chương 5 đã hệ thống hóa bối cảnh, quan điểm, mục tiêu và hệ thống giải pháp nhằm nâng cao NLCT của DN GDVN đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035. Trên cơ sở phân tích bối cảnh trong nước và quốc tế, chương đã làm rõ các xu hướng lớn tác động đến ngành như tái cấu trúc chuỗi cung ứng toàn cầu, chuyển đổi xanh, chuyển đổi số, gia tăng yêu cầu về tiêu chuẩn lao động, môi trường, truy xuất nguồn gốc và phát triển bền vững. Những xu hướng này cho thấy DN GDVN không thể tiếp tục dựa chủ yếu vào lợi thế chi phí lao động và gia công, mà cần chuyển sang mô hình cạnh tranh dựa trên năng suất, chất lượng, đổi mới công nghệ, năng lực thị trường và giá trị gia tăng cao hơn.

Trên cơ sở kết quả phân tích thực trạng tại Chương 4 và kết quả kiểm định mô hình SEM, chương này đã xác định năm nhóm yếu tố môi trường có tác động cùng chiều và có ý nghĩa thống kê đến NLCT của DN GDVN, bao gồm: cung ứng và hỗ trợ ngành, yếu tố đầu vào, nhu cầu và thị trường, vai trò của Chính phủ, cùng chiến lược, cấu trúc và cạnh tranh ngành. Trong mô hình nghiên cứu của luận án, các năng lực nội tại như năng lực sản phẩm, marketing và logistics, tài chính và công nghệ, nguồn nhân lực và quản trị, tổ chức không được mô hình hóa như các biến độc lập, mà được sử dụng làm cơ sở lý thuyết để nhận diện và đo lường biến phụ thuộc NLCT. Vì vậy, các giải pháp được đề xuất theo hướng nâng cao khả năng DN thích ứng, khai thác và chuyển hóa các điều kiện môi trường đã được kiểm định thành LTCT bền vững.

Từ kết quả SEM, Chương 5 đã đề xuất hệ thống giải pháp gắn với từng nhóm yếu tố ảnh hưởng đến NLCT, gồm: nâng cấp hệ sinh thái cung ứng và hỗ trợ ngành; nâng cao hiệu quả tiếp cận và sử dụng các yếu tố đầu vào; phát triển thị trường và đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng; tận dụng chính sách hỗ trợ và nâng cao năng lực tuân thủ thể chế; đồng thời hoàn thiện chiến lược cạnh tranh, tái cấu trúc mô hình tổ chức và nâng cấp vị thế của DN trong chuỗi giá trị. Các giải pháp này được xây dựng theo hướng vừa bám sát bằng chứng định lượng, vừa phù hợp với thực tiễn ngành GDVN và yêu cầu phát triển trong bối cảnh HNKTQT.

Bên cạnh nhóm giải pháp đối với DN, chương 5 cũng đề xuất một số kiến nghị và hàm ý chính sách quản lý đối với các chủ thể có liên quan. Trong đó, Nhà nước giữ vai trò kiến tạo thể chế, phát triển hạ tầng và hỗ trợ môi trường cạnh tranh; Bộ Công Thương và các đơn vị chức năng giữ vai trò điều phối ngành, hỗ trợ xuất nhập khẩu, xúc tiến thương mại và tận dụng FTA; Hiệp hội ngành hàng đóng vai trò kết nối, cung cấp thông tin, hỗ trợ tiêu chuẩn và thúc đẩy liên kết chuỗi; còn DN là chủ thể trung tâm trong tổ chức thực thi, đổi mới công nghệ, nâng cao năng lực quản trị và phát triển thị trường. Như vậy, nâng cao NLCT của DN GDVN là quá trình dài hạn, đòi hỏi sự phối hợp đồng bộ giữa hoàn thiện môi trường thể chế, phát triển hệ sinh thái ngành và nâng cao năng lực nội sinh của DN.

# KẾT LUẬN

Trong bối cảnh HNKTQT ngày càng sâu rộng, chuỗi cung ứng toàn cầu có nhiều biến động và yêu cầu phát triển bền vững ngày càng gia tăng, việc nâng cao NLCT của DN GDVN không chỉ là yêu cầu cấp thiết đối với từng DN, mà còn là vấn đề có ý nghĩa chiến lược đối với sự phát triển của toàn ngành. Trên cơ sở mục tiêu, nhiệm vụ và phạm vi nghiên cứu đã xác định, luận án "*Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép Việt Nam*" đã đạt được một số kết quả chủ yếu sau:

*Thứ nhất*, về lý luận, luận án đã hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về NLCT của DN, bao gồm khái niệm, nội hàm, các cách tiếp cận và những yếu tố ảnh hưởng đến NLCT. Trên cơ sở kế thừa các nền tảng lý thuyết như lý thuyết nguồn lực, lý thuyết năng lực động và mô hình Kim cương của Porter, luận án đã xây dựng khung lý thuyết tích hợp phù hợp với đặc thù của ngành GDVN trong bối cảnh định hướng xuất khẩu. NLCT của DN được tiếp cận như một cấu trúc đa chiều, gồm bốn bộ phận cấu thành, phản ánh tính tổng hợp, liên kết và hệ thống của NLCT.

*Thứ hai*, về phương pháp nghiên cứu, luận án đã xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT của DN GDVN. Nghiên cứu được thực hiện trên cơ sở kết hợp phương pháp định lượng và định tính, trong đó dữ liệu khảo sát 338 DN được phân tích bằng mô hình SEM, đồng thời kết hợp phỏng vấn 20 chuyên gia nhằm bổ trợ và làm sâu sắc thêm kết quả nghiên cứu. Kết quả kiểm định cho thấy năm nhóm yếu tố gồm điều kiện đầu vào, điều kiện nhu cầu thị trường, ngành cung ứng và hỗ trợ, chiến lược DN và cạnh tranh trong ngành, cùng vai trò của Chính phủ đều có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến NLCT của DN GDVN.

*Thứ ba*, về thực tiễn, luận án đã phân tích thực trạng phát triển và NLCT của DN GDVN trong thời gian qua. Kết quả nghiên cứu cho thấy ngành GDVN đã đạt được nhiều thành tựu quan trọng, đặc biệt trong hoạt động xuất khẩu và tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu. Tuy nhiên, NLCT của các DN nội địa vẫn còn nhiều hạn chế, nhất là về marketing, logistics, tài chính, công nghệ, năng lực quản trị và khả năng phát triển thương hiệu. Khoảng cách giữa khu vực FDI và DN nội địa tiếp tục là một trong những thách thức lớn đối với mục tiêu nâng cao NLCT và phát triển bền vững của ngành.

*Thứ tư*, về giải pháp, luận án đã đề xuất hệ thống quan điểm, mục tiêu và nhóm giải pháp nhằm nâng cao NLCT của DN GDVN đến năm 2030, tầm nhìn đến năm

2035. Trọng tâm của các giải pháp là thúc đẩy chuyển dịch mô hình cạnh tranh từ dựa chủ yếu vào chi phí lao động sang dựa trên năng suất, công nghệ, quản trị hiện đại, đổi mới sáng tạo và phát triển thương hiệu. Trên cơ sở đó, luận án đưa ra các hàm ý chính sách đối với Nhà nước, DN và hiệp hội ngành hàng nhằm tạo lập môi trường thuận lợi, nâng cao năng lực nội sinh và tăng cường khả năng tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị toàn cầu.

*Thứ năm*, về đóng góp mới, luận án đã xây dựng được khung lý thuyết và mô hình nghiên cứu phù hợp để phân tích NLCT của DN GDVN; cung cấp bằng chứng định lượng về mức độ ảnh hưởng của các nhóm yếu tố đến NLCT; đồng thời đề xuất hệ thống giải pháp và hàm ý chính sách có giá trị tham khảo cả về phương diện khoa học và thực tiễn.

Bên cạnh những kết quả đạt được, luận án vẫn còn một số hạn chế nhất định. Phạm vi nghiên cứu chủ yếu tập trung vào các DN sản xuất giày dép; dữ liệu nghiên cứu là dữ liệu cắt ngang nên chưa phản ánh đầy đủ sự biến động NLCT theo thời gian; đồng thời nghiên cứu chưa đi sâu phân tích một số yếu tố vĩ mô mới nổi như chuyển đổi xanh, chuyển đổi số, tiêu chuẩn lao động quốc tế và rủi ro địa chính trị. Đây là những gợi mở cho các nghiên cứu tiếp theo, đặc biệt theo hướng tiếp cận chuỗi giá trị, so sánh quốc tế và nghiên cứu động về NLCT của DN GDVN.

# DANH MỤC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

| TT | Tên công trình | Thuộc chỉ số Scopus/ ISSN ... | Nơi công bố | Năm công bố |
|---|---|---|---|---|
| 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 Số1, 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/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/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/10.1016/j.jik.2024.100642

5. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson Education.

6. Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99-120. 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/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/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/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/10.38203/jiem.023.2.0066

12. Bộ Công Thương. *Báo cáo xuất nhập khẩu Việt Nam* hàng năm giai đoạn (2016-2024). https://trungtamwto.vn/an-pham/30317-bao-cao-xuat-nhap-khau-viet-nam

13. Bộ Công Thương. (2021). *Phát triển công nghiệp hỗ trợ Việt Nam giai đoạn 2021-2030*.

14. Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management* (1st ed.). Palgrave Macmillan.

15. Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.

16. Lê Tấn Bửu & 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.

17. Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Routledge.

18. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson Education.

19. 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.

20. 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

21. Chính phủ. (2015). Nghị định số 111/2015/NĐ-CP *về phát triển công nghiệp hỗ trợ*.

22. 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*.

23. 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"*.

24. 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.

25. 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*.

26. 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.

27. 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*"

28. Chopra, S., & Meindl, P. (2023). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (8th ed.). Pearson Education.

29. Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management* (4th ed.). Pearson Education.

30. Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

31. Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). *Competing on resources: Strategy in the 1990s*. Harvard Business Review, 73(4), 118-128.

32. Cục Hải quan. (2026). *Tình hình xuất khẩu, nhập khẩu hàng hóa của Việt Nam trong tháng 12 và năm 2025*.

33. Cục Thống kê. (2023). *Niên giám Thống kê Việt Nam* năm 2022

34. Cục Thống kê. (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/

35. 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-canh-tranh-cua-cac-doanh-nghiep-viet-nam-trong-thoi-ky-hoi-nhap-9140.html

36. Curran, J., & Blackburn, R. A. (2008). *Researching small firms and entrepreneurship in the U.K.: Developments and distinctiveness*. Entrepreneurship Theory and Practice, 25(4), 5-22.

37. Day, G. S. (1994). *The capabilities of market-driven organizations*. Journal of Marketing, 58(4), 37-52. https://doi.org/10.1177/002224299405800404

38. DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). SAGE Publications.

39. 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/10.1016/j.jretconser.2012.03.001

40. Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). John Wiley & Sons.

41. Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Harper Business.

42. Lương Đặng 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-canh-tranh-cua-cac-doanh-nghiep-viet-nam-trong-thoi-ky-hoi-nhap-29315.html

43. Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Addison-Wesley.

44. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). *Dynamic capabilities: What are they?* Strategic Management Journal, 21(10-11), 1105-1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E

45. European Commission. (2023). *The European Green Deal*. Publications Office of the European Union. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/24bec78e-6d5e-11ee-9220-01aa75ed71a1/language-en

46. Fagerberg, J., et al. (2003). *Innovation, Technology and Economic Change: An Introduction*. Oxford University Press.

47. 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/10.1177/002224378101800104

48. Fowler, F. J. (2014). *Survey research methods* (5th ed.). SAGE Publications.

49. 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/10.1111/j.1540-5915.1995.tb01445.x

50. Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial accounting* (16th ed.). McGraw-Hill Education.

51. Garvin, D. A. (1987). *Competing on the eight dimensions of quality*. Harvard Business Review.

52. 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/10.1093/cjres/rsy001

53. Grant, R. M. (1990). *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*. California Management Review, 33(3), 114-135. https://doi.org/10.2307/41166664

54. Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). Wiley.

55. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.

56. Hall, R. (1992). *The strategic analysis of intangible resources*. Strategic Management Journal, 13(2), 135-144. https://doi.org/10.1002/smj.4250130205

57. 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.

58. 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.

59. 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.

60. 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/10.1007/s11747-014-0403-8

61. Ho. (2005). *Corporate governance and competitiveness*. Corporate Governance. An International Review, 13(2), 211-225. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00419.x

62. 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.

63. 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.

64. 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.

65. 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/10.1142/S1363919625500185

66. Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). *How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?* Regional Studies, 36(9), 1017-1027. https://doi.org/10.1080/0034340022000022198

67. 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.

68. 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-canh-tranh-cho-doanh-nghiep-nho-va-vua-o-viet-nam-90064.htm

69. Nguyễn Mạnh Hùng. (2014). *Nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành viễn thông Việt Nam*. Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông.

70. 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/10.1080/15140326.2025.2602253

71. iPrice Group. (2023). *Báo cáo thương mại điện tử Việt Nam quý IV/2023*.

72. Jöreskog, K. G. (1971). *Statistical analysis of sets of congeneric tests*. Psychometrika, 36(2), 109-133. https://doi.org/10.1007/BF02291393

73. Kaiser, H. F. (1974). *An index of factorial simplicity*. Psychometrika, 39(1), 31-36. https://doi.org/10.1007/BF02291575

74. 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/10.1016/j.respol.2014.01.003

75. Keller, K. L. (1993). *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*. Journal of Marketing, 57(1), 1-22. https://doi.org/10.1177/002224299305700101

76. 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/10.1007/s10842-006-9474-7

77. Khader. (2005). *Measuring firm competitiveness: A self-assessment approach*. Competitiveness Review, 15(2), 98-111.

78. 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.

79. Lê Nguyễn Đoan 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

80. Kibirige, I., & Rugambisa, J. I. (2016). *Determinants of firm competitiveness in developing economies*. African Journal of Economic Review, 4(2), 38-55.

81. Klaus Schwab. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

82. Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.

83. Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2019). *Marketing management (4th European ed.)*. Pearson UK.

84. Krugman P. (1994). *Competitiveness: A dangerous obsession*. Foreign Affairs, 73(2), 28-44. https://doi.org/10.2307/20045917

85. Květoň, 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/10.1007/s13132-023-01242-8

86. Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). *Issues in supply chain management*. Industrial Marketing Management, 29(1), 65-83.

87. Nguyễn Viết Lâm. (2014). *Bàn về phương pháp xác định năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam*. Tạp chí Kinh tế & Phát triển.

88. Lall, S. (2001). *Competitiveness, technology and skills*. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781781950555

89. 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.

90. Hoàng Thị Phương Lan và cộng sự. (2017). *Nâng cấp chuỗi giá trị ngành da giày Việt Nam trong bối cảnh hội nhập*. Tạp Chí Công Thương, số 8, 88-96.

91. Lefaso. *Tổng kết ngành da giày Việt Nam* hàng năm giai đoạn (2020-2025).

92. Lopez-Torres, G. C., Montejano-García, S., Alvarez-Torres, F. J., & Perez-Ramos, M. D. J. (2022). *Sustainability for competitiveness in firms - a systematic literature review*. Measuring Business Excellence, 26(4), 433-450. https://doi.org/10.1108/MBE-02-2021-0023

93. 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/10.25073/2588-1116/vnupam.4550

94. Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing research: An applied approach* (3rd ed.). Pearson Education.

95. 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/10.1016/S0883-9026(00)00058-6

96. Mehrizi, M. H. R., & Pakneiat, M. (2008). *Porter's Diamond Model and the competitiveness of nations: A case from Iran*.

97. Min, S., & Mentzer, J. T. (2004). *Developing and Measuring Supply Chain Management Concepts*. Journal of Business Logistics, 25(1), 63-99. https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2004.tb00170.x

98. 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/10.1111/j.2044-8317.1985.tb00832.x

99. 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/10.26459/hueunijed.v133i5A.7370

100. 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.

101. 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/10.31387/oscm0510366

102. 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.

103. Nickell, S. (1996). *Competition and corporate performance*. Journal of Political Economy, 104(4), 724-746.

104. Nielsen. (2019). *The sustainability imperative: New insights on consumer expectations*.

105. NielsenIQ. (2021). *Consumer Sustainability Trends in Southeast Asia*.

106. Nilsson, E., & Peterson, F. (2012). *The HomeCom Project: An analysis of collective action between competitors and educational and municipal institutions*.

107. OECD (2021*). Science, Technology and Innovation Outlook 2021: Times of Crisis and Opportunity*, OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/75f79015-en

108. OECD. (2025). *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2025*. OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/5fe57b90-en

109. 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

110. Phạm Thị Oanh và Trần Thế Tuân. (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

111. Paul. A. Samuelson & William D. Nordhaus. (2009). E*conomics* (19th ed.). New York: McGraw-Hill.

112. Peng, M. W. (2021). *Global business* (5th ed.). Cengage Learning.

113. Peterson, R. A. (1994). *A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha*. Journal of Consumer Research, 21(2), 381-391. https://doi.org/10.1086/209405

114. Hoàng Phê. (1988). *Từ điển Tiếng Việt*. Nhà xuất bản Khoa học Xã hội.

115. 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.

116. 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

117. Nguyễn Thị Phượng. (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-canh-tranh-san-pham-da-giay-xuat-khau-cua-viet-nam--noi-dung-va-cac-nhan-to-anh-huong-54096.htm

118. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. Harvard Business Review, 89(1-2), 6.

119. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

120. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

121. Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.

122. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, 68(3), 79-91.

123. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press.

124. 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/10.1093/icc/dtr049

125. 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/10.1093/rfs/hhaa005

126. 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

127. 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.

128. 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.

129. Sanchez, R., & Heene, A. (2004). *The new strategic management: Organization, competition and competence*. John Wiley & Sons. https://hdl.handle.net/1854/LU-213981

130. 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/10.1080/09537287.2022.2145246

131. Sauka, A. (2014). *Measuring the competitiveness of firms: The Baltic states case*. Baltic Journal of Economics, 14(1-2), 69-84. https://doi.org/10.1080/1406099X.2014.912047

132. Scott & Hagos. (2018). *Competitiveness drivers of SMEs in developing countries*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 25(2), 222-241.

133. Sipaa, J., Gorze-Mitka, I., & Skibiński, A. (2015). *Determinants of competitiveness of SMEs*. Procedia Economics and Finance, 27, 385-394.

134. Siti Nurkomariyah & Bayu Prabowo Sutjiatmo. (2023). *Environmental standards and competitiveness in the global footwear industry*. Sustainability, 15(4), 3127. https://doi.org/10.3390/su15043127

135. Soltani, A., Azadi, H., & Witlox, F. (2021). *Competitiveness and sustainability in the energy sector*. Energy Policy, 148. https://doi.org/10.1016/j.enpol.2020.111999

136. Steiger, J. H. (1990). *Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach*. Multivariate Behavioral Research, 25(2), 173-180. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2502_4

137. Tasevska. (2006). *An economic analysis of the Macedonian viticulture: a competitiveness view of the grape and wine sectors*. Uppsala University.

138. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199708%2918:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

139. 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.

140. Nguyễn Đình Thọ. (2011). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. Nhà xuất bản Lao động Xã hội.

141. 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

142. Nguyễn Thanh Thuận và Nguyễn Thành Danh. (2007). *Từ điển thuật ngữ kinh doanh Anh - Việt*. Hà Nội: Nhà xuất bản Lao động Xã hội.

143. 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.

144. 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.

145. 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.

146. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc. (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS* (Tập 2). Nhà xuất bản Hồng Đức.

147. 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.

148. 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.

149. Trần Thế Tuân. (2025). *EVFTA Xuất khẩu giày dép Việt Nam*. Những Vấn Đề Kinh Tế và Chính trị Thế giới, 6(350).

150. Trần Thế Tuân 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/10.38203/jiem.vi.112024.1205

151. 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.

152. 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.

153. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.

154. UNCTAD. (2023). World Investment Report 2023: *Investing in Sustainable Energy for All*.

155. 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

156. VCCI. (2019). *CPTPP và ngành giày dép Việt Nam: Sổ tay doanh nghiệp*.

157. 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

*158.* VNCI - VCCI. (2007). *The Vietnam Provincial Competitiveness Index 2006-2007*.

159. 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.

160. Wann-Yih Wu a, B., et al. (2025). *Empirical analysis of enterprise competitiveness in Vietnam: Key determinants and their interactions*. Asia Pacific Management Review, 31(1). https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2025.100392

161. Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal, 5(2), 171-180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

162. Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020*). Exploring Strategy: Text and Cases (12th ed.)*. Harlow: Pearson Education Limited.

163. World Bank. (2021). *World development report 2021: Data for better lives*. World Bank Publications. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1600-0

164. World Bank. (2023). *Vietnam Country Economic Memorandum: Institutions for a High-Income Future*.

*165.* World Economic Forum. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*.

166. World Footwear. (2024). *World Footwear Yearbook 2023*.

167. World Footwear. (2025). *Global Footwear Industry Overview*. https://www.worldfootwear.com/yearbook/the-world-footwear-2025-Yearbook/233.html

168. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). *Theoretical perspectives for strategic human resource management*. Journal of Management, 18(2), 295-320. https://doi.org/10.1177/014920639201800205

169. 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 for private label brands*. Australasian Marketing Journal, 19(1), 30-39. https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2010.11.001

170. 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.

171. 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/10.5430/ijfr.v7n3p65

172. 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

173. 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/10.3390/systems13100873

174. Zhang, C. (2018). *Export structure, upgrading and competitiveness of the footwear industry*. Journal of Asian Economics, 54, 1-14. https://doi.org/10.1016/j.asieco.2017.12.002

175. Zuhui Huang et al. (2007). *The Role of Clustering in Rural Industrialization: A Case Study of the Footwear Industry in Wenzhou*. Development Strategy and Governance Division (IFPRI). https://cgspace.cgiar.org/server/api/core/bitstreams/0dfcc29c-486f-4e3f-a240-261446ff8118/content

# 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?

.....
.....
.....
.....

4.2 Theo ông/bà, nhu cầu và thị trường (trong nước và xuất khẩu) đang tạo điều kiện thuận lợi hay gây khó khăn cho doanh nghiệp giày dép?

.....
.....
.....
.....

4.3 Các điều kiện cung ứng, dịch vụ hỗ trợ, hệ sinh thái ngành (vật liệu, thiết bị, logistics, bảo hiểm, tài chính, v.v...) có đáp ứng được yêu cầu phát triển năng lực cạnh tranh không?

.....
.....
.....
.....

4.4 Ông/bà nhận định thế nào về mức độ cạnh tranh trong ngành? Đâu là thách thức lớn nhất từ đối thủ cạnh tranh là doanh nghiệp Việt? Từ đối thủ cạnh tranh là doanh nghiệp có vốn đầu tư của nước ngoài tại Việt Nam?

.....
.....
.....
.....

4.5 Chính phủ Việt Nam đã có những chính sách gì hỗ trợ ngành giày dép? Theo ông/bà, cần có giải pháp nào từ phía Nhà nước để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành?

.....
.....
.....
.....

## 5. KIẾN NGHỊ VÀ ĐỀ XUẤT

Ông/bà có thể đề xuất những giải pháp then chốt nào nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp giày dép Việt Nam trong giai đoạn tới?

.....
.....
.....
.....
.....

**TRÂN TRỌNG CẢM ƠN!**

----------*-*-*----------

## B. DANH SÁCH CHUYÊN GIA ĐƯỢC PHỎNG VẤN, XIN Ý KIẾN

| STT | Họ và tên | Đơn vị công tác |
|---|---|---|
| 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 Thuỳ 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 |

| STT | Họ và tên | Đơn vị công tác |
|---|---|---|
| 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 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| DV2 | Doanh nghiệp có khả năng tiếp cận nguồn vốn trung và dài hạn phục vụ đầu tư phát triển | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| DV3 | Doanh nghiệp có khả năng tiếp cận và ứng dụng công nghệ tiên tiến, thân thiện với môi trường | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| DV4 | Doanh nghiệp dễ dàng tiếp cận nguồn nguyên vật liệu ổn định, chất lượng và giá cả hợp lý | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 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 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**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 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 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 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| NC3 | Mức độ yêu cầu về chất lượng, mẫu mã và tiêu chuẩn kỹ thuật của thị trường quốc tế ngày càng cao | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| NC4 | Doanh nghiệp có khả năng tận dụng các hiệp định thương mại tự do (FTA) để mở rộng thị trường xuất khẩu | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 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 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 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 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**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 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 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 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| CU3 | Nguồn nguyên liệu và phụ liệu đảm bảo chất lượng, chi phí hợp lý và tính ổn định | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| CU4 | Nguồn cung trang thiết bị dễ dàng tiếp cần với chi phí hợp lý và tiêu chuẩn phù hợp | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 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 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 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 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| CU7 | Mạng lưới cung ứng và các chương trình liên kết ngành giúp doanh nghiệp giảm chi phí, nâng cao hiệu quả kinh doanh | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**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 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| CL2 | Sự gia nhập của các đối thủ mới làm gia tăng áp lực cạnh tranh trên thị trường | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| CL3 | Doanh nghiệp trong ngành thường xuyên đổi mới mẫu mã, chất lượng và thiết kế sản phẩm | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| CL4 | Mức độ cạnh tranh về thương hiệu và kênh phân phối tạo áp lực đổi mới chiến lược marketing | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| CL5 | Doanh nghiệp cần điều chỉnh cấu trúc tổ chức và mô hình kinh doanh để thích ứng với biến động ngành | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**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 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| CP2 | Chính phủ hỗ trợ đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho ngành giày dép | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| CP3 | Cơ sở hạ tầng do Nhà nước đầu tư (giao thông, logistics, điện, nước) đáp ứng tốt nhu cầu sản xuất - kinh doanh | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 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 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| CP5 | Việc thực thi các hiệp định thương mại tự do (EVFTA, CPTPP…) giúp doanh nghiệp mở rộng thị trường xuất khẩu | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 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 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

## 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 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| b | Sản phẩm có phong cách thiết kế và mẫu mã phù hợp với thị hiếu khách hàng và nhu cầu thị trường | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| c | Tỷ lệ lỗi sản phẩm trong quá trình sản xuất ở mức thấp | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| d | Giá bán sản phẩm của doanh nghiệp có tính cạnh tranh | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| e | Doanh nghiệp kiểm soát tốt chi phí sản xuất | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| g | Quy mô sản xuất đáp ứng nhu cầu thị trường và có khả năng mở rộng | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

### 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 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| b | Có bộ phận marketing hoặc truyền thông chuyên trách | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| c | Thương hiệu được nhận diện rộng rãi trên thị trường | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| d | Doanh nghiệp thường xuyên nghiên cứu thị trường để điều chỉnh chiến lược marketing | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| e | Hoạt động logistics đảm bảo phân phối sản phẩm kịp thời, hiệu quả | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

### 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 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| b | Doanh nghiệp có thể tiếp cận nguồn vốn tin cậy, đúng lúc với chi phí hợp lý | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| c | Doanh nghiệp ứng dụng công nghệ tiên tiến trong sản xuất | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| d | Máy móc, thiết bị được nâng cấp định kỳ nhằm nâng cao hiệu quả | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| e | Quy trình sản xuất đảm bảo năng suất cao và ổn định | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| g | Doanh nghiệp thường xuyên đổi mới công nghệ để cải tiến sản phẩm và nâng cao năng suất | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**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 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| b | Doanh nghiệp thường xuyên đào tạo và nâng cao năng lực cho nhân viên | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| c | Tỷ lệ lao động nghỉ việc hàng năm ở mức thấp | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| d | Công tác quản lý - tổ chức của doanh nghiệp hiệu quả, linh hoạt | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| e | Hệ thống quản trị hỗ trợ tốt việc thực hiện chiến lược của doanh nghiệp | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**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 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| b | DN hài lòng với doanh thu & thị phần của năm 2024 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| c | DN mong muốn nâng cao hơn nữa vị thế cạnh tranh | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

## 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

| STT | TÊN ĐƠN VỊ | ĐỊA CHỈ |
|---|---|---|
| 1. | Công ty CP giầy 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 giầy Vĩnh Phú | Số nhà 2187A, Đường Hùng Vương, Phường Gia Cẩm, Việt Trì, Phú Thọ |
| 5. | Công ty CP Giầy Vĩnh Yên | Khu hành chính số 8, Đống Đa, Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc |
| 6. | Công ty CP giầy Phúc Yên | Đường Trần Phú, Phường Phúc Thắng, thị xã Phúc Yên, tỉnh Vĩnh Phúc |
| 7. | Hội Da Giầy Thành phố Hà Nội | Tổ 13, Cầu Diễn, Từ Liêm, Hà Nội |
| 8. | Công ty cổ phần giầy Thượng Đình | Số 277 Nguyễn Trãi, Thanh Xuân, Hà Nội |
| 9. | Công ty CP giầy 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 Giầy | hoặc Thôn Tử Dương, xã Lý Thường Kiệt, huyện Yên Mỹ, tỉnh Hưng Yên |
| 12. | Viện Nghiên cứu Da Giầy | 160 Hoàng Hoa Thám, Tây Hồ, Hà Nội |
| 13. | Công ty CP giầy Đông Anh | Tổ 37, thị trấn Đông Anh, Hà Nội |
| 14. | Công ty cổ phần giầy 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 giầy 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 Giầy 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 Ấn | 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 |

| STT | TÊN ĐƠN VỊ | ĐỊA CHỈ |
|---|---|---|
| 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 Hổ, 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 Thụ, |

| STT | TÊN ĐƠN VỊ | ĐỊA CHỈ |
|---|---|---|
| | | 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 |
| 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 Giầy dép Da Việt Anh | Thôn Tư Sản, xã Phú Túc, huyện Phú Xuyên, TP. Hà Nội |
| 47. | Hội da giầy Hải Phòng | Đường Máng, An Dương, An Đồng, Hải Phòng |
| 48. | Công ty Cổ phần Da Giầy và phát triển Hải Phòng | 276 Hàng Kênh, Q. Lê Chân, TP. Hải Phòng |
| 49. | Công ty TNHH Đỉnh Vàng | 1166 Đường Nguyễn Bỉnh 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 Giầy Thống Nhất | Khu Công nghiệp Tám Quan, P. An Đồng, 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 ĐƠN VỊ | 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 giầy Phúc An | 110 Đường Lê Duẩn, P. Quán Trứ, Q. Kiến An, Hải Phòng |
| 61. | Công ty cổ phần Kim Long | Số 770 Nguyễn Văn Linh, An Đồng, An Dương, Hải Phòng |
| 62. | Doanh nghiệp tư nhân An Khang | Đường 208 Vĩnh Khê, An Đồng, 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 Cành Hầu, 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 Đồng, 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 giầy da Long Tú | Ngõ 586, Số 10 Nguyễn Văn Linh, Hải Phòng |
| 71. | Cở sở sản xuất giầy dép Nguyễn Ngọc Cầu | 123 Nguyễn Đức Cảnh, Hải Phòng |
| 72. | Cơ sở sản xuất giầy dép Đỗ Văn Đại | 55 ngõ 34 đường Chợ Hàng, Lê Chân, Hải Phòng |
| 73. | Cơ sở sản xuất giầy dép Phan Đình Sơn | 309 Đường Chợ Hàng, Lê Chân, Hải Phòng |
| 74. | Cơ sở sản xuất giầy da Đức Lương | 118 Lý Thường Kiệt, Hải Phòng |

| STT | TÊN ĐƠN VỊ | ĐỊA CHỈ |
|---|---|---|
| 75. | Cơ sở sản xuất giầy dép Nguyễn Thiện Chính | Số 3/12 Nguyễn Công Trứ, Lê Chân, Hải Phòng |
| 76. | Cơ sở sản xuất giầy dép Nguyễn Văn Tân | Thanh Sơn, Kiến Thuỵ, Hải Phòng |
| 77. | Cơ sở sản xuất đế giầy và kinh doanh đế giầy nhập ngoại Hải Vân | VP: 150 Chợ Hàng, Q. Lê Chân, Hải Phòng |
| 78. | Cơ sở sản xuất giầy 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 giầy dép Phong Phú | 60 đường Cống Nải, 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 Giầy Hải Dương | Đồng Dùn, Gia Lộc, Hải Dương |
| 86. | Công ty giày Huy Phong | Thôn Bình Đề, 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 Giầy 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 điểu Cá sấu Khatoco | Khu công nghiệp Ninh Ích, Tân Phú, Ninh Ích, Ninh Hòa, Khánh Hòa |
| 91. | Công ty TNHH Việt Khánh Phú | Lô A14 - 15 Cụm công nghiệp Diên Phú - Xã Diên Phú, huyện Diên Khánh - Tỉnh Khánh Hòa |

| STT | TÊN ĐƠN VỊ | ĐỊA CHỈ |
|---|---|---|
| 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 Giầy 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 Giầy 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 giầy 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 | Ấp 1, Cụm CN Thiện Tân - Thạnh Phú, xã Thạnh Phú, huyện Vĩnh Cửu, tỉnh Đồng Nai |
| 105. | Công ty CP giầy Bình Định | 40 Tháp Đôi, TP. Qui Nhơn, tỉnh Bình Định |
| 106. | Công ty TNHH Khởi Toàn | Số 89, Đường Số 6, Ấp Tiền 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 |
| 108. | Công ty TNHH Liên Phát | Xã An Bình, huyện Dĩ An, Bình Dương |
| 109. | Công ty TNHH giầy 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 |

| STT | TÊN ĐƠN VỊ | ĐỊA CHỈ |
|---|---|---|
| 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 | 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 - xi nghiệp giầy 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 Kiết 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 |
| 123. | Công ty CP giầy 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 giầy 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. Hồ Chí Minh |

| STT | TÊN ĐƠN VỊ | ĐỊA CHỈ |
|---|---|---|
| 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 TNNN SX - TM giầy da An Thịnh | 23/1B Tô Ký, xã Thới Tam Thôn, huyện Hóc Môn, TP. Hồ Chí Minh |
| 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 giầy Lê Gia | 27 Đường Tây Lân, KP-7, P. Bình Trị Đông A, Q. Bình Tân, TP. Hồ Chí Minh |
| 131. | Công ty TNHH SX Hàng tiêu dùng Bình Tiên | 22 Lý Chiêu Hoàng, P.10, Quận 6, Hồ Chí Minh |
| 132. | Hội Da Giầy 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. Hồ Chí Minh |
| 137. | Công ty TNHH Dae Woong Việt Nam | Ấp 4, xã Đồng Thanh, Quận Hóc Môn, TP. Hồ Chí Minh |
| 138. | Côngty 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 Dư Khương, P.12, Q.10, TP. Hồ Chí Minh |
| 141. | Công ty TNHH Huynh Đệ thuộc da Hưng Thái | 195 Âu Cơ, P.5, Quận 11, TP. Hồ Chí Minh |
| 142. | Công ty CP giầy 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 |

| STT | TÊN ĐƠN VỊ | ĐỊA CHỈ |
|---|---|---|
| 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 giầy 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, TP. Hồ Chí Minh |
| 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 giầy 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, TP. Hồ Chí Minh |
| 155. | Công ty TNHH Mẫn Đạt | 256A Kinh Dương Vương, P. An Lạc A, Q. Bình Tân, TP. Hồ Chí Minh |
| 156. | Công ty TNHH Giầy 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 |
| 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 Giầy 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, Quậ Bình Tân, Thành phố Hồ Chí Minh |

| STT | TÊN ĐƠN VỊ | ĐỊA CHỈ |
|---|---|---|
| 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 giầy Thiện 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, TP. Hồ Chí Minh |
| 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. Hồ Chí Minh |
| 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. Hồ Chí Minh |
| 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, TP. Hồ Chí Minh |
| 173. | Hội Da Giầy 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 |
| 175. | Công ty TNHH Thương mại Hoằng Đạt | 55-57, Đường số 24A, P. Bình Trị Đông B, Q. Bình Tân, TP. Hồ Chí Minh |
| 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. Hồ Chí Minh |
| 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 |

| STT | TÊN ĐƠN VỊ | ĐỊA CHỈ |
|---|---|---|
| 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 Bỉnh Khiêm, Phường Đa Kao, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh |
| 181. | Công ty TNHH New Hope | 2021/16/3, KP2, P. Đông Hưng Thuận, Q.12, TP. Hồ Chí Minh |
| 182. | Văn phòng đại diện Tatiana | Villa 14.D1 Saigon Pearl, 92 Nguyễn Hữu Cảnh, phường 22 Quận Bình Thạnh, TP. Hồ Chí Minh |
| 183. | Công ty TNHH MTV TM DV XNK AB | P 158, Tòa Nhà APCO. 5, 21/5 Trường Sơn, Phường 4, Quận Tân Bình, TP. Hồ Chí Minh |
| 184. | Công ty TNHH Da Hiếu Thành | 98/27/19 đương Đất Mới, P. Bình Trị Đông, Q. Bình Tân |
| 185. | Công ty TNHH SX XNK giầy 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. Hồ Chí Minh |
| 187. | Công ty cổ phần Tân Cường Nghiệp | 6/7 A Phạm Văn Sáng Ấp 2, Xã Xuân Thới Thượng, Huyện Hóc Môn, TP. 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 |
| 189. | Công ty TNHH MTV Hiệp Trí | 15, đường số 15, phường Linh Trung, Quận Thủ Đức, TP. Hồ Chí Minh |
| 190. | Công ty TNHH Chỉ may American & Efird Việt Nam | Lầu 2, 7 Lý Tự Trọng, Phường Bến Nghé, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh |
| 191. | Văn phòng Đại diện COMEL S.P.A tại HCM | Trụ sở chính tại TP. Hồ Chí Minh |
| 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 |
| 193. | Công ty TNHH giầy 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 |

| STT | TÊN ĐƠN VỊ | ĐỊA CHỈ |
|---|---|---|
| 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 Đ 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, TP. Hồ Chí Minh |
| 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. Hồ Chí Minh |
| 199. | Công ty TNHH Vải không dệt Việt Nam | Lô D8, đường số 2, khu công nghiệp Hải Sơn, Ấp Bình Tiền 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. Hồ Chí Minh |
| 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 |
| 202. | Công ty TNHH Abeo Việt Nam | Tầng 9, Tòa nhà Vina, 131 Xô Viết Nghệ Tính, 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, TP. 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 |

| STT | TÊN ĐƠN VỊ | ĐỊA CHỈ |
|---|---|---|
| 211. | Công ty TNHH Caleres international Vietnam | Phòng L16-01, Tầng 16, Tòa nhà xổ số kiến thiết, Số 77, Trần Nhân Tôn, Phường 9, Quận 5, TP. Hồ Chí Minh |
| 212. | Công ty TNHH Cá sấu Huy Hoàng | 688/24F Tân Kỳ, Tân Quý, Phường Bình Hưng Hòa, TP. Hồ Chí Minh |
| 213. | Trường Cao đẳng Công nghệ và Quản trị Sonadezi | Số 1 Đường 6 A, KCN Biên Hòa 2, Thành phố Biên Hoà, tỉnh Đồng Nai |
| 214. | Công ty TNHH Nike Việt Nam | Tòa nhà Metropolitan, số 235, đường Đồng Khởi, Phường Bến Nghé, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh |
| 215. | Công ty TNHH Việt Shoe Materials | 213/6C Tam Bình, P. Tam Phú, Quận Thủ Đức, TP. Hồ Chí Minh |
| 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, TP. Hồ Chí Minh |
| 219. | Công ty TNHH Qima Việt Nam | Số 470, Đường Đồng Văn Cống, Phường Thạnh Mỹ Lợi, Thủ Đức, TP. Hồ Chí Minh |
| 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. Hồ Chí Minh |
| 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 |
| 222. | Công ty TNHH Lectra Việt Nam | Lầu 7, Toà nhà An Phú Plaza, 117-119 Lý Chính Thắng, Phường 7, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh |
| 223. | Công ty cổ phần GM CORP | Số 02-04 Alexandre De Rhodes, phường Bến Nghé, Quận 1, TP. 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, TP. Hồ Chí Minh |
| 225. | VPĐD Wanhua Chemical (Singapore) Pte.Ltd | Midtown, Phường Tân Phú, Quận 7, TP. Hồ Chí Minh |
| 226. | Công ty TNHH Great Passion | A1.41. OT 09, Tầng 41, Aqua 01, Vinhomes Golden River, Số 2, đường |

| STT | TÊN ĐƠN VỊ | ĐỊA CHỈ |
|---|---|---|
| | | Tôn Đức Thắng, P. Bến Nghé, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh |
| 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, TP. Hồ Chí Minh |
| 231. | VPĐD Wanhua Chemical (Singapore) Pte.Ltd | Tầng 11, Bitexco Financial Tower, số 2 Hải Triều, phường Bến Nghé, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh |
| 232. | Công ty CP cổ phần sản xuất Thời trang cao cấp Giovanni | Đường 310, Thôn Sơn Bỉ, 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 Busness Centre, số 1060 đường Nguyễn Văn Linh, P. Tân Phong, Quận 7, TP. Hồ Chí Minh |
| 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. Hồ Chí Minh |
| 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 |

| STT | TÊN ĐƠN VỊ | ĐỊA CHỈ |
|---|---|---|
| 242. | Công ty TNHH May thêu nón Đồng Tâm | 973 Trần Xuân Soạn, Phường Tân Hưng, Quận 7, TP. Hồ Chí Minh |
| 243. | Công ty TNHH Amann Việt Nam | 127 Đường Lê Văn Chí, Phường Linh Trung, TP. Thủ Đức, TP. Hồ Chí Mình |
| 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. Hồ Chí Minh |
| 245. | Công Ty Tnhh Phát Triển Thương Mại Tuyết Hạnh | 16/02 Đường số 53, P.14, Gò Vấp, TP. Hồ Chí Minh |
| 246. | Võ Minh Châu (Mc Leather) | 86/1A Đường số 3, Tổ 6, Khu phố 8, Phường Trường Thọ, TP. Thủ Đức, TP. 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, TP. Hồ Chí Minh |
| 248. | Công ty CP Vận Tải Mặt Trời Việt Nam | 20 Hoàng Minh Giám, Phường 9, Quận Phú Nhuận, TP. Hồ Chí Minh |
| 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 |
| 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 Đước, Tỉnh Long An |
| 252. | Công ty TNHH Giầy 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, TP. Thuận An, Tỉnh Bình Dương |
| 254. | Công ty TNHH R- Pac Việt Nam | 189B7 Nguyễn Văn Hường, Phường Thảo Điền, Thành Phố Thủ Đức, TP. Hồ Chí Minh |
| 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, TP. Hồ Chí Minh |
| 256. | Công ty TNHH Lực Quán - Công nghiệp nhựa | Lô 39, Đường số 9, KCN Tam Phước, Phường Tam Phước, TP Biên Hòa, tỉnh Đồng Nai |
| 257. | Công ty cổ phần đầu tư Hoàng Phúc Quốc tế | 137 Nguyễn Trãi, P. Bến Thành, Q1, TP.HCM |

| STT | TÊN ĐƠN VỊ | ĐỊA CHỈ |
|---|---|---|
| 258. | Công ty TNHH Cá sấu Việt Phong | 43 Trần Huy Liệu, Phường 11, Quận Phú Nhuận, TP. Hồ Chí Minh |
| 259. | Công ty TNHh Thương mại Vân Hà | Khu trà khê, Phường Anh Dũng, Dương Kinh, TP. Hải phòng |
| 260. | Công ty TNHH Datacolor | Phòng 2111, tầng 21, Saigon Trade Center, 37 Tôn Đức Thắng, Phường Bến Nghé, TP. Hồ Chí Minh |
| 261. | Công ty TNHH Thời trang Kim Ưng | Số 1 Đa Sỹ, Phường Kiến Hưng, Hà Đông, Hà Nội |
| 262. | Cồng 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 Thạch, TP. Hồ Chí Minh |
| 264. | Công ty TNHH MTV TM DV SX Da giầy Ngọc Hiệp | 264/23 Lê Đình Cẩn, KP5, Phường Tân Tạo, Quận Bình Tân, TP. Hồ Chí Minh |
| 265. | Công ty TNHH giày Nam Việt | D17/4 A Đinh Đức Thiện, Ấp 4, Bình Chánh, Huyện Bình Chánh, TP. Hồ Chí Minh |
| 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 |
| 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 2, Quận Nam Từ Liêm, TP. Hà Nội |
| 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 TNHH Datacolor | Phòng 2111, tầng 21, Saigon Trade Center, 37 Tôn Đức Thắng, Phường Bến Nghé, TP. Hồ Chí Minh |
| 270. | Công ty TNHH Thời trang Kim Ưng | Số 1 Đa Sỹ, Phường Kiến Hưng, TP. Hà Đông, Hà Nội |
| 271. | Công ty TNHH MTV TM DV SX Da giầy Ngọc Hiệp | 264/23 Lê Đình Cẩn, KP5, Phường Tân Tạo, Quận Bình Tân, TP. Hồ Chí Minh |
| 272. | Công ty TNHH R- Pac Việt Nam | 189B7 Nguyễn Văn Hường, Phường Thảo Điền, Thành Phố Thủ Đức, TP. Hồ Chí Minh |
| 273. | 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. Hồ Chí Minh |

| STT | TÊN ĐƠN VỊ | ĐỊA CHỈ |
|---|---|---|
| 274. | Công ty TNHH SX-TM -DV và XD Kim Thành | Khu phố An Phú, Phường An Tịnh, Thị xã Trảng Bàng, Tỉnh Tây Ninh |
| 275. | VPĐD Wanhua Chemical (Singapore) Pte.Ltd | Tầng 11, Bitexco Financial Tower, số 2 Hải Triều, phường Bến Nghé, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh |
| 276. | Công ty cổ phần GM CORP | Số 02-04 Alexandre De Rhodes, phường Bến Nghé, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh |
| 277. | Văn phòng đại diện Stahl Asia Pacific | Phòng 2,7B, tầng 2, toà nhà Etown, 364 Cộng Hoà, Q. Tân Bình, TP. Hồ Chí Minh |
| 278. | Công ty cổ phần giầy Hồng Bảo | Tổ 37, thị trấn Đông Anh, TP. Hà Nội |
| 279. | Công ty CP 26 | Khu CN Sài Đồng, Phúc Đồng, Long Biên, TP. Hà Nội |
| 280. | Công ty CP giầy Thụy Khuê | Khu A2, xã Phú Diễn, huyện Từ Liêm, TP. 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 Giầy Thăng Long | Số 327, Tổ 45, P. Hoàng Văn Thụ, Q. Hoàng Mai, TP. Hà Nội |
| 283. | Công ty TNHH Đầu tư Phát triển Kinh tế Đông Ấn | Cụm 13, Hạnh Đàn, Tân Lập, Đan Phượng, TP. Hà Nội |
| 284. | Công ty TNHH Phong Châu | Tầng 8, tòa nhà Mecanimex, số 4 Vũ Ngọc Phan, TP. Hà Nội |
| 285. | Công ty CP quốc tế VIT | Số 12 ngõ 12 Phạm Tuấn Tài, Cầu Giấy, TP. Hà Nội |
| 286. | Công ty TNHH Việt Thành Nhân | 12/8/3 đường Nguyễn Phúc Lại, Quận Đống Đa, TP. Hà Nội |
| 287. | Công ty cổ phần Thương mại và Xuất Nhập khẩu Ý Việt | Số 1A Hàng Chuối, Phường Phạm Đình Hổ, TP. Hà Nội |
| 288. | Doanh nghiệp tư nhân Dũng Đông | Lô N10-2, Cụm sản xuất làng nghề tập trung, xã Tân Triều, huyện Thanh Trì, TP. 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, TP. Hà Nội |
| 290. | Công ty CP Động Lực | 130 phố Hạ Đình, quận Thanh Xuân, TP. Hà Nội |
| 291. | Công ty CP Tập đoàn Avina | Số 182 Đường Bưởi, Phường Cống Vị, Quận Ba Đình, TP. Hà Nội |

| STT | TÊN ĐƠN VỊ | ĐỊA CHỈ |
|---|---|---|
| 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, TP. Hà Nội |
| 293. | Công ty TNHH TM & SX Giầy dép Da Việt Anh | Thôn Tư Sản, xã Phú Túc, huyện Phú Xuyên, TP. Hà Nội |
| 294. | Công ty Cổ phần Da Giầy và phát triển Hải Phòng | 276 Hàng Kênh, Q. Lê Chân, TP. Hải Phòng |
| 295. | Công ty TNHH Đỉnh Vàng | 1166 Đường Nguyễn Bỉnh Khiêm, P. Đông Hải 2, Q. Hải An, TP. Hải Phòng |
| 296. | Công ty TNHH Sao Vàng | 1166 Nguyễn Bình Khiêm, P. Đông Hải 2, Q. Hải An, TP. Hải Phòng |
| 297. | Công ty CP Thanh niên Hải Phòng | 20 Trần Hưng Đạo, P. Hoàng Văn Thụ, Hồng Bàng, TP. Hải Phòng |
| 298. | Công ty TNHH Thành Hưng | 22 Lý Tự Trọng, Hồng Bàng, TP. 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 Giầy Hải Dương | Đồng Dùn, Gia Lộc, tỉnh 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 Giầy dép Hưng Đạt | 87 Hưng Long, Hưng Thịnh, Trảng Bom, tỉnh Đồng Nai |
| 304. | Công ty TNHH Bình Tiên Đồng Nai | Lot 101/2 Khu Công nghiệp Amata, Long Bình, Biên Hòa, tỉnh Đồng Nai |
| 305. | Công ty TNHH giầy Tuấn Việt | Cụm CN Phú Thạnh Xã Phú Thạnh Nhơn Trạch, tỉnh Đồng Nai |
| 306. | Công ty CP TGK Tae Kwang Vina | 8 Đường 9A, Khu Công nghiệp Biên Hoà II, tỉnh 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 - Thạnh Phú, xã Thạnh Phú, huyện Vĩnh Cửu, tỉnh Đồng Nai |
| 309. | Công ty CP giầy 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, tỉnh Bình Dương |

| STT | TÊN ĐƠN VỊ | ĐỊA CHỈ |
|---|---|---|
| 311. | Công ty TNHH Liên Phát | Xã An Bình, huyện Dĩ An, tỉnh Bình Dương |
| 312. | Công ty TNHH giầy An Thịnh | 26 Độc Lập, Khu CN Sóng Thần, Dĩ An, tỉnh Bình Dương |
| 313. | Công ty TNHH Nam Bình | 20C Khu Phố Nội Hóa, P.Bình An, Dĩ An, tỉnh 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 Thạnh Bình, Phường An Thạnh, TP. Thuận An, Tỉnh Bình Dương |
| 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 Kiết 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 giầy An Lạc | 3-5 Đường Tên Lửa, P. An Lạc, Q. Bình Tân, TP. Hồ Chí Minh |
| 323. | Công ty TNNN SX - TM giầy da An Thịnh | 23/1B Tô Ký, xã Thới Tam Thôn, huyện Hóc Môn, TP. Hồ Chí Minh |
| 324. | Công ty TNHH Chính Việt | 23-25-27 Đường số 26 Ấp 5, xã Phong Phú, huyện Bình Chánh, TP. Hồ Chí Minh |
| 325. | Công ty TNHH giầy Lê Gia | 27 Đường Tây Lân, KP-7, P. Bình Trị Đông A, Q. Bình Tân, TP. Hồ Chí Minh |
| 326. | Công ty TNHH SX Hàng tiêu dùng Bình Tiên | 22 Lý Chiêu Hoàng, P.10, Quận 6, TP. 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. Hồ Chí Minh |

| STT | TÊN ĐƠN VỊ | ĐỊA CHỈ |
|---|---|---|
| 328. | Công ty TNHH Dae Woong Việt Nam | Ấp 4, xã Đồng Thanh, Quận Hóc Môn, TP. Hồ Chí Minh |
| 329. | Côngty 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 giầy 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 giầy 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 giầy Á Châu | 451/29/8 Tô Hiến Thành, P.14, Q.10, TP. Hồ Chí Minh |
| 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, TP. Hồ Chí Minh |
| 339. | Công ty TNHH Giầy Gia Định | 552 Quốc lộ 13, Khu phố 6, phường Hiệp Bình Phước, TP. Thủ Đức, TP. Hồ Chí Minh |
| 340. | Công ty CP Tập đoàn Gia Định | 122 H/2, Khu phố 1B, phường An Phú, Tp. Thuận An, tỉnh Bình Dương |
| 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 Giầy Sagoda | 12/78 Phan Huy Ích, Phường 14, Q. Gò Vấp, TP. Hồ Chí Minh |
| 343. | Công ty TNHH giầy 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. Hồ Chí Minh |

| STT | TÊN ĐƠN VỊ | ĐỊA CHỈ |
|---|---|---|
| 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, TP. 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 Bỉnh Khiêm, Phường Đa Kao, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh |
| 349. | Công ty TNHH SX XNK giầy 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 Hồ Chí Minh |
| 351. | Công ty TNHH giầy Namidori | 30/3A đường 35, KP5, P. Bình Trưng Tây, Quận 2, TP. Hồ Chí Minh |
| 352. | Văn phòng đại diện Adidas Sourcing Limited | Phòng 802, Tầng 8, Phường Bến Nghé, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh |
| 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. Hồ Chí Minh |
| 355. | Công ty TNHH Nike Việt Nam | Tòa nhà Metropolitan, số 235, đường Đồng Khởi, Phường Bến Nghé, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh |
| 356. | Công ty TNHH Shoefabrik | 46-64 Đường số 8, KDC Trung Sơn, Xã Bình Hưng, Huyện Bình Chánh, TP. Hồ Chí Minh |
| 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. Hồ Chí Minh |
| 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, TP. Hồ Chí Minh |
| 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 |

| STT | TÊN ĐƠN VỊ | ĐỊA CHỈ |
|---|---|---|
| 362. | Công ty TNHH MTV TM DV Khuôn mẫu Thái Bình | 38/16 KPTân Phú 1, Phường Tân Bình, TP Dĩ An, tỉnh Bình Dương |
| 363. | Công ty cổ phần Vasa Group | B8, TT18, Bạch Thái Bưởi, KDT 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 Đước, Tỉnh Long An |
| 365. | Công ty TNHH Giầy 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. Hồ Chí Minh |
| 368. | Cồng 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 Thạch, TP. Hồ Chí Minh |
| 370. | Công ty TNHH giày Nam Việt | D17/4 A Đinh Đức Thiện, Ấp 4, Bình Chánh, Huyện Bình Chánh. TP. Hồ Chí Minh |
| 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 |
| 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, TP. Hà Nội |
| 376. | Công ty TNHH Rich Marks | Phòng 5215, CT2Ruby, Giang Biên, Long Biên, TP. 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, TP. Hải Phòng |

| STT | TÊN ĐƠN VỊ | ĐỊA CHỈ |
|---|---|---|
| 379. | Công ty Kinh doanh Đà điểu Cá sấu Khatoco | Khu công nghiệp Ninh Ích, Tân Phú, Ninh Ích, Ninh Hòa, tỉnh 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 |
| 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 Dư Khương, P.12, Q.10, TP. Hồ Chí Minh |
| 384. | Công ty TNHH Huynh 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 |