

ẢNH HƯỞNG CỦA CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH ĐẾN HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA NGÀNH ĐỒ UỐNG TẠI VƯƠNG QUỐC ANH

Ths. Nguyễn Công Chứ*

Bài nghiên cứu được thực hiện để tìm hiểu tác động của chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp đồ uống tại nước Anh. Nghiên cứu được thực hiện trên mười ba công ty sản xuất và kinh doanh đồ uống bao gồm cả đồ uống có cồn và đồ uống không cồn, trong khoảng thời gian từ năm 2009 đến năm 2019. Ba chỉ số tài chính được sử dụng để xác định hiệu quả kinh doanh là ROA, ROCE và tỷ lệ tăng trưởng doanh thu hàng năm. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng, có mối liên hệ giữa các chiến lược cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp. Trong đó, chiến lược dẫn đầu về chi phí được xác định là chiến lược kinh doanh hiệu quả nhất cho các doanh nghiệp trong ngành đồ uống tại Anh.

• Từ khóa: chiến lược cạnh tranh, chiến lược khác biệt hoá, chiến lược dẫn đầu về chi phí, hiệu quả kinh doanh, tỷ số lợi nhuận ròng trên tài sản (ROA), tỷ suất sinh lời (ROCE), tỷ lệ tăng trưởng.

The study was performed to investigate the relationship between competitive strategy and business performance. The research was conducted on thirteen beverage companies in the UK over a ten-year period from 2009 to 2019. In addition, the companies' performance is measured by three main ratios: ROA, ROCE, and revenue growth. Research results show that there is a relationship between competitive strategies and business performance. Especially, the cost leadership strategy is identified as the most effective competitive strategy for beverage companies in the UK.

• Keywords: competitive strategy, differentiation strategy, cost leadership strategy, business performance, return on assets, return on capital employed, revenue growth.

Ngày nhận bài: 05/01/2022

Ngày gửi phân biện: 08/01/2022

Ngày nhận kết quả phân biện: 15/02/2022

Ngày chấp nhận đăng: 20/02/2022

1. Mở đầu

Tác động của toàn cầu hoá đã làm cho môi trường kinh doanh trở nên cạnh tranh gay gắt. Việc xây dựng chiến lược cạnh tranh phù hợp sẽ giúp cho một công ty phát triển ổn định. Chiến lược cạnh tranh bao gồm một kế hoạch dài hạn

để đạt được lợi thế cạnh tranh sau khi đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và rủi ro của một tổ chức (Porter 1980). Porter cho rằng các công ty nên tập trung vào một trong những chiến lược của ông để đạt được hiệu quả cao nhất, việc áp dụng nhiều hơn một chiến lược sẽ dẫn đến tình trạng hoạt động kém hiệu quả. Trên thực tế, nhiều công ty đã cho thấy rằng họ đang làm rất tốt khi theo đuổi một chiến lược duy nhất. Đối với chiến lược hoàn toàn tập trung vào chi phí thấp, Wal-Mart và Air Asia đang cho thấy những kết quả tốt trên doanh thu trong những năm gần đây. Một số nghiên cứu khác phát hiện ra rằng, chiến lược kết hợp có hiệu suất tốt hơn trong một số môi trường hỗn loạn (Shinkle, Kriauciunas & Hundley, 2013; Dushnitsky và các cộng sự, 2019) hoặc tạo ra nhiều giá trị tiền tệ hơn để đáp ứng nhu cầu và mong muốn của khách hàng (Thompson và cộng sự, 2013). IKEA và Tesco là một trong những công ty đã thành công trong việc áp dụng chiến lược kết hợp bằng cách áp dụng đồng thời chiến lược khác biệt hóa và chiến lược dẫn đầu về chi phí (Baroto và cộng sự, 2012). Sự xung đột giữa hai quan điểm trên chính là nền tảng để phát triển nghiên cứu này.

Bài viết được thực hiện trên quy mô nhỏ và được đặc trưng bởi các bằng chứng cụ thể cho ngành đồ uống của Vương quốc Anh, việc nghiên cứu về các doanh nghiệp đồ uống tại Anh không

* Email: Ncchu93@gmail.com

chỉ mang lại lợi ích cho các doanh nghiệp tại quốc gia này mà còn có ý nghĩa hỗ trợ cho các nhà quản lý và hoạch định chiến lược của các doanh nghiệp đồ uống tại các quốc gia khác như Việt Nam. Ngoài ra, nghiên cứu này cũng có thể hỗ trợ các sinh viên và nhà nghiên cứu đang thực hiện các nghiên cứu liên quan đến chiến lược cạnh tranh, hiệu quả hoạt động của công ty và ngành công nghiệp đồ uống ở Vương quốc Anh.

2. Nội dung nghiên cứu

Trong thời đại toàn cầu hóa, sự cạnh tranh giữa các công ty là không thể tránh khỏi. Điều quan trọng để đảm bảo sự phát triển bền vững cho công ty là phải có hiệu quả hoạt động tốt hơn các đối thủ cạnh tranh. Theo Ehie và Muogboh (2016), một công ty đạt được hiệu quả hoạt động tốt hay xấu phụ thuộc vào các yếu tố môi trường và chiến lược cạnh tranh mà công ty đó đã lựa chọn. Mối quan hệ giữa hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp và chiến lược cạnh tranh luôn là một chủ đề nhận được nhiều sự quan tâm, đặc biệt là hai trong số các chiến lược chung của Porter là dẫn đầu về chi phí và khác biệt hóa.

Nghiên cứu trong vài thập kỷ qua đã cung cấp nhiều lý thuyết và phương pháp nghiên cứu để xác định mối quan hệ giữa hai chiến lược cạnh tranh với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Banker và các cộng sự (2014) đã xem xét mối quan hệ của hai chiến lược cạnh tranh và tính bền vững trong hoạt động của doanh nghiệp bằng cách sử dụng phương pháp phân tích thống kê để phân tích lượng dữ liệu khổng lồ được thu thập từ năm 1989 đến 2003. Một số nghiên cứu khác sử dụng phỏng vấn trực tiếp hoặc câu hỏi khảo sát làm phương pháp thu thập dữ liệu. Atikiya (2015) đã nghiên cứu 189 công ty trong 12 ngành công nghiệp chủ chốt ở Kenya thông qua việc áp dụng thiết kế nghiên cứu khảo sát cắt ngang để xác định tác động của các chiến lược cạnh tranh đến hiệu quả hoạt động của các công ty đó.

Để đảm bảo độ tin cậy, bài viết này đi sâu nghiên cứu 13 công ty trong ngành đồ uống ở Anh, có các hoạt động liên quan đến sản xuất và bán các sản phẩm bao gồm nước ngọt, bia, rượu táo, đồ uống có cồn có hương vị, rượu mạnh và rượu vang và tất cả 13 công ty sẽ được nghiên cứu trong 10 năm qua từ 2009 đến 2019.

Thực tế, các nhà nghiên cứu đã sử dụng nhiều cách khác nhau để xác định chiến lược mà một công ty đang theo đuổi. Nghiên cứu này áp dụng phương pháp của Balsam và các cộng sự (2011) xác định chiến lược thông qua dữ liệu tài chính hàng năm của các công ty. Sự thay đổi dữ liệu tài chính có liên quan trực tiếp đến các hoạt động phân bổ nguồn lực của một công ty. Do đó, nó sẽ phản ánh sự lựa chọn chiến lược của các công ty. Nghiên cứu này sử dụng sáu biến số để xác định xem liệu các doanh nghiệp trên có theo đuổi một trong hai chiến lược khác biệt hóa hay dẫn đầu về chi phí hay không. Ba cặp biến bao gồm SG&A/SALES, R&D/SALES và SALES/COGS được sử dụng để xác định chiến lược khác biệt hóa trong khi ba biến số bao gồm SALES/CAPEX, SALES/P&E và EMPL/ASSETS được sử dụng để đo lường chiến lược dẫn đầu về chi phí. Để xác định chiến lược cạnh tranh mà mỗi công ty nước giải khát ở Anh đã theo đuổi, nghiên cứu này so sánh giá trị của sáu biến với giá trị trung bình ngành của từng biến. Mức trung bình của ngành cho mỗi biến này được xác định bằng giá trị trung bình của mười ba công ty được lấy mẫu trong nghiên cứu này.

Chiến lược cạnh tranh và thời gian thực hiện các chiến lược đó đối với 13 công ty nước giải khát của Vương quốc Anh được tóm tắt trong bảng sau:

Bảng 1: Chiến lược cạnh tranh của 13 công ty nước giải khát ở Anh

Tên công ty	Khoảng thời gian	Tên chiến lược cạnh tranh
Diageo plc	2009-2019	Khác biệt hóa
Britvic plc	2009-2019	Khác biệt hóa
Fever-tree Drinks plc	2011-2019	Dẫn đầu chi phí
Stock Spirits Group plc	2013-2019	Khác biệt hóa
A.G. Barr Plc	2009-2019	Khác biệt hóa
Nichols plc	2009-2013	Dẫn đầu chi phí
Nichols plc	2014-2019	Khác biệt hóa
Distil Plc	2009-2014	Dẫn đầu chi phí
Distil Plc	2015-2019	Khác biệt hóa
Coca-Cola European Partners	2016-2019	Khác biệt hóa
Shepherd Neame Ltd	2009-2019	Khác biệt hóa
Adnams Plc	2009-2019	Khác biệt hóa
Chapel Down Group	2009-2019	Khác biệt hóa
ROK Stars Plc	2011-2018	Khác biệt hóa
Gusbourne Plc	2009-2019	Khác biệt hóa

Dữ liệu thu thập được sẽ được nhập vào Excel để sửa và loại bỏ các điểm không nhất quán. Nghiên cứu này nhằm xác định mối quan hệ giữa chiến lược cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Do đó, sự khác biệt hóa và dẫn đầu về chi phí được chọn làm các biến độc lập, trong khi các biến ROA và ROCE và Tăng trưởng doanh thu là các biến phụ thuộc. Sau khi xác định rõ ràng vai trò của các biến khác nhau, SPSS phiên bản 26 được sử dụng để tiến hành phân tích. Đầu tiên, phân tích tương quan Pearson được sử dụng để xác định tác động của từng chiến lược cạnh tranh đối với hoạt động của các công ty đồ uống ở Anh. Sau đó, nghiên cứu này sử dụng phương pháp Kiểm Định T-test để kiểm tra xem có sự khác biệt giữa hoạt động của các công ty theo đuổi các chiến lược cạnh tranh khác nhau hay không.

Phân tích dữ liệu và kết quả nghiên cứu

Phân tích tương quan Pearson

Bảng 2: Phân tích tương quan Pearson cho tất cả các mẫu

		Chiến lược cạnh tranh	ROCE	ROA	Tăng trưởng doanh thu
Chiến lược cạnh tranh	Pearson Correlation	1	.163	.293**	.196*
	Sig. (2-tailed)		.072	.001	.030
	N	122	122	122	122
ROCE	Pearson Correlation	.163	1	.629**	.087
	Sig. (2-tailed)	.072		.000	.338
	N	122	122	122	122
ROA	Pearson Correlation	.293**	.629**	1	.089
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.330
	N	122	122	122	122
Tăng trưởng doanh thu	Pearson Correlation	.196*	.087	.089	1
	Sig. (2-tailed)	.030	.338	.330	
	N	122	122	122	122

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Nguồn: SPSS

Kết quả cho thấy không có mối tương quan giữa hai biến chiến lược cạnh tranh và ROCE, ($r = .163$, $n = 122$, $p = .072$). Hơn nữa, phân tích cũng chỉ ra rằng có một mối tương quan thuận nhỏ giữa chiến lược cạnh tranh và ROA, ($r = .293$, $n = 122$, $p = .001$) và giữa chiến lược cạnh tranh và tăng trưởng doanh thu, ($r = .196$, $n = 122$, $p = .030$). Có thể kết luận rằng có một mối quan hệ nhỏ giữa chiến lược cạnh tranh với hai biến ROA và tăng trưởng doanh thu. Nhưng các nghiên cứu đã không tìm thấy mối liên hệ giữa chiến lược cạnh tranh và ROCE.

Phân tích T-test

Bảng 3: Phân tích T-test cho toàn bộ mẫu

		Chiến lược cạnh tranh	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ROCE	Khác biệt hóa	102	4.2062%	29.85318%	2.95591%	
	Dẫn đầu chi phí	20	16.7175%	17.21390%	3.84915%	
ROA	Khác biệt hóa	102	2.7076%	11.25666%	1.11458%	
	Dẫn đầu chi phí	20	12.3690%	14.18180%	3.17115%	
Tăng trưởng doanh thu	Khác biệt hóa	102	7.9495%	27.26480%	2.69962%	
	Dẫn đầu chi phí	20	23.5814%	37.76354%	8.44418%	

Independent Samples Test												
		t-test for Equality of Means										
Levene's Test for Equality of Variances		F		Sig.		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
											Lower	Upper
ROCE	Equal variances assumed	0.024	0.876	-1.812	120	0.072	-12.511%	6.90398%	-26.180%	1.1%		
	Equal variances not assumed			-2.578	45.069	0.013	-12.511%	4.85317%	-22.285%	-2.7%		
ROA	Equal variances assumed	6.114	0.015	-3.357	120	0.001	-9.661%	2.87793%	-15.359%	-3.9%		
	Equal variances not assumed			-2.874	23.916	0.008	-9.661%	3.36132%	-16.600%	-2.7%		
Tăng trưởng doanh thu	Equal variances assumed	7.319	0.008	-2.191	120	0.030	-15.631%	7.13590%	-29.760%	-1.5%		
	Equal variances not assumed			-1.763	23.037	0.091	-15.631%	8.86522%	-33.969%	2.7%		

Nguồn: SPSS

Kết quả chỉ ra rằng các công ty theo đuổi chiến lược khác biệt hóa đạt được ROCE trung bình thấp hơn ($4,2\% \pm 29,8\%$) so với các công ty theo đuổi chiến lược dẫn đầu về chi phí ($16,7\% \pm 17,2\%$). Tuy nhiên, sự khác biệt về ROCE trung

bình không có ý nghĩa thống kê ($t = -1,812$, $p = 0,072$). Hơn nữa, kết quả phân tích đối với hai biến ROA và Tăng trưởng doanh thu cũng cho thấy các công ty theo đuổi chiến lược khác biệt hóa đạt được ROA trung bình và tăng trưởng doanh thu trung bình thấp hơn so với các công ty theo đuổi chiến lược dẫn đầu chi phí.

Kết luận và thảo luận

Thứ nhất, các chiến lược cạnh tranh được phát hiện là có mối quan hệ với hiệu quả hoạt động của các công ty nước giải khát ở Anh. Tuy nhiên, mối liên kết này còn chịu ảnh hưởng của một số yếu tố khác như quy mô doanh nghiệp hoặc khả năng tiếp cận các nguồn vốn. Nghiên cứu này kết luận rằng, chiến lược cạnh tranh đóng một vai trò quan trọng trong nỗ lực tăng hiệu quả kinh doanh của các công ty nước giải khát ở Anh. Việc xây dựng và theo đuổi một chiến lược cụ thể là điều cần thiết để các nhà quản lý có thể dễ dàng nắm bắt và điều chỉnh hoạt động của công ty.

Thứ hai, chiến lược khác biệt hóa có mối quan hệ tương đối nhỏ đến hiệu quả hoạt động của ngành đồ uống. Ngoài ra, đối với những doanh nghiệp nhỏ và mới tham gia, chiến lược khác biệt hóa có xu hướng tác động tiêu cực đến hiệu quả hoạt động. Mặc dù được xác định là có tác động đến hoạt động của các công ty, nhưng các chiến lược khác biệt hóa đã không mang lại hiệu quả cao trong việc tăng hiệu quả hoạt động của họ. Nghiên cứu này xác định rằng, việc theo đuổi chiến lược khác biệt hóa không có tác động đáng kể đến các công ty đồ uống của Anh về việc tăng hiệu quả hoạt động của công ty. Cuối cùng, dẫn đầu về chi phí là chiến lược thích hợp nhất cho các công ty hoạt động trong ngành đồ uống ở Anh do tác động tích cực và mạnh mẽ của nó. Do tác động của các yếu tố liên quan đến khả năng tiếp cận vốn, các công ty nước giải khát nhỏ có được hiệu quả hoạt động tốt hơn các công ty lớn khi theo đuổi chiến lược dẫn đầu về chi phí. Hơn nữa, nghiên cứu này phát hiện ra rằng chiến lược dẫn đầu về chi phí có tác động tốt hơn đến tăng trưởng doanh thu so với chiến lược khác biệt hóa. Từ những kết quả này, có thể kết luận rằng việc theo đuổi chiến lược dẫn đầu

về chi phí phù hợp hơn với các doanh nghiệp nước giải khát, đặc biệt là các doanh nghiệp mới. Do đó, nghiên cứu này khuyến nghị các nhà quản lý nên cân nhắc sử dụng chiến lược dẫn đầu về chi phí để đạt được hiệu quả kinh doanh tối ưu.

Tài liệu tham khảo:

- Atikiya, R., (2015) *Effect of Competitive Strategies on the performance of Manufacturing Firms in Kenya*. Unpublished Ph.D. thesis Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- Balsam, S., Fernando, G. D., và Tripathy, A. (2011) 'The impact of firm strategy on performance measures used in executive compensation', *Journal of Business Research*, 64(2), 187-193.
- Banker, R., Mashruwala, R. và Tripathy, A. (2014) 'Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?', *Management Decision*, 52(5), pp. 872-896.
- Baroto, M.B., Abdullah, M.M.B. và Wan, H.L., (2012) 'Hybrid strategy: A new strategy for competitive advantage', *International Journal of Business and Management*, 7(20), p.120. doi:10.5539/ijbm.v7n20p120.
- Ehie, I. và Muogboh, O. (2016) 'Analysis of manufacturing strategy in developing countries: a sample survey of Nigerian manufacturers', *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(2), pp. 234-260.
- Grant, R.M., 2016. *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. John Wiley & Sons. [Online] Có tại: <https://pdfs.semanticscholar.org/82cd/88a606f2c2523eb730931325c976a0a77be6.pdf> [Truy cập ngày: 02/11/2021].
- Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E., và Gao Zeng'an (2018) *Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage—concepts and cases*, 21st edn. McGraw-Hill Education, New York.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland III, A.J. và Jain, A.K., (2013) *Crafting & executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. 19th edn. McGraw-Hill Education.