BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

NGUYỄN MINH TUẤN

NĂNG LỰC KINH DOANH THƯƠNG MẠI CỦA CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP HỖ TRỢ NHỎ VÀ VỪA NGÀNH CƠ KHÍ TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Hà Nội, 2023

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

NGUYỄN MINH TUẤN

NĂNG LỰC KINH DOANH THƯƠNG MẠI CỦA CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP HỖ TRỢ NHỎ VÀ VỪA NGÀNH CƠ KHÍ TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

Chuyên ngành:Kinh Doanh thương mại

Mã số: 934.01.21

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:

1. **GS,TS. NGUYỄN BÁCH KHOA**
2. **TS. TRẦN THỊ HOÀNG HÀ**

Hà Nội, 2023

MỤC LỤC

MỤC LỤC ..... **i**
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT ..... **v**
DANH MỤC BẢNG BIỂU ..... **vi**
DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ ..... **viii**
MỞ ĐẦU **1**
1. Tính cấp thiết nghiên cứu của đề tài 1
2. Câu hỏi nghiên cứu 4
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu 4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu 5
5. Những đóng góp mới của luận án 5
6. Kết cấu luận án 7
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU TRIỂN KHAI LUẬN ÁN **8**
1.1. Tổng quan nghiên cứu có liên quan đến doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa nói chung và ngành cơ khí nói riêng **8**
1.1.1. Những công trình nghiên cứu về doanh nghiệp ngành công nghiệp hỗ trợ nói chung và công nghiệp hỗ trợ ngành cơ khí nói riêng 8
1.1.2. Những công trình nghiên cứu về năng lực kinh doanh và năng lực kinh doanh thương mại của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nói chung và doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí nói riêng 12
1.1.3. Những công trình nghiên cứu về mô hình kinh doanh và marketing của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa nói chung và ngành cơ khí nói riêng ... 13
1.1.4. Một số kết luận rút ra về thành công của các nghiên cứu trước đây, khoảng trống nghiên cứu và hướng tiếp cận của luận án 15
1.2. Phương pháp nghiên cứu triển khai trong luận án **18**
1.2.1. Các phương pháp nghiên cứu tài liệu và dữ liệu thứ cấp 18
1.2.2. Phương pháp nghiên cứu định tính 19
1.2.3. Phương pháp nghiên cứu định lượng 22
CHƯƠNG 2: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC KINH DOANH THƯƠNG MẠI CỦA CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP NÓI CHUNG, DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP HỖ TRỢ NHỎ VÀ VỪA NGÀNH CƠ KHÍ NÓI RIÊNG **28**
2.1. Một số khái niệm và lý luận cơ sở **28**
2.1.1. Ngành, doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ và đặc điểm của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí 28

2.1.2. Thị trường của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa nói chung và ngành cơ khí nói riêng 32
2.1.3. Kinh doanh, kinh doanh thương mại nói chung và đặc điển kinh doanh thương mại của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí.....32
2.1.4. Năng lực kinh doanh và kinh doanh thương mại của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ 34
2.1.5. Giá trị cung ứng cho khách hàng và quá trình cung ứng giá trị cho khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa.....36
2.1.6. Chuỗi cung ứng và chuỗi cung ứng của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ 37
2.2. Phân định nội dung và mô hình nghiên cứu năng lực kinh doanh thương mại của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí nói riêng.....39
2.2.1. Khái niệm, thực chất và ý nghĩa của năng lực và năng lực kinh doanh thương mại của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí.....39
2.2.2. Các nội dung cơ bản cấu thành năng lực kinh doanh thương mại của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí.....40
2.2.3. Mô hình và thang đo nghiên cứu lý thuyết của năng lực kinh doanh thương mại của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí.....51
2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực và năng lực kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí 60
2.3.1. Các yếu tố môi trường vĩ mô hội nhập quốc tế sâu với phát triển ngành và thị trường công nghiệp hỗ trợ 60
2.3.2. Các yếu tố hấp dẫn và sức ép cạnh tranh ngành công nghiệp cơ khí hỗ trợ.....62
2.3.3. Các yếu tố môi trường nội tại doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí.....64
2.4. Kinh nghiệm quốc tế và trong nước về phát triển năng lực kinh doanh thương mại của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí và các bài học kinh nghiệm rút ra cho TP. Hà Nội.....66
2.4.1. Ở nước ngoài.....66
2.4.2. Ở trong nước.....71
2.4.3. Bài học tham khảo rút ra.....73
Kết luận chương 2 76
CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC KINH DOANH THƯƠNG MẠI CỦA CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP HỖ TRỢ NHỎ VÀ VỪA NGÀNH CƠ KHÍ TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI 77
3.1. Khái quát chung về điều kiện và tình hình phát triển của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội.....77
3.1.1. Đặc điểm tự nhiên - kinh tế - xã hội Hà Nội 77

3.1.2. Khái quát quá trình phát triển công nghiệp hỗ trợ nói chung và ngành cơ khí nói riêng 79
3.1.3. Tổng quan thị trường sản phẩm của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội và nhận diện sản phẩm cạnh tranh, đối thủ cạnh tranh và kinh doanh thương mại 82
3.1.4. Một số kết quả sản xuất kinh doanh nói chung và kinh doanh thương mại nói riêng của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội 83
3.2. Kết quả nghiên cứu điển hình tại một số doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội 85
3.2.1. Công ty TNHH Công nghiệp Trí Cường 85
3.2.2. Công ty Cổ phần Luyện Kim Đen Thăng Long - THAMECO.,JSC.....86
3.2.3. Công ty Cổ phần Cơ khí chính xác và thương mại LPC 88
3.2.4. Một số kết luận rút ra từ nghiên cứu điển hình.....89
3.3. Kết quả nghiên cứu thực trạng năng lực kinh doanh của doanh nghiệp qua điều tra trắc nghiệm thị trường.....90
3.3.1. Thực trạng năng lực kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội 90
3.3.2. Kiểm định mô hình năng lực kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội.....113
3.4. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực kinh doanh thương mại và hiệu suất của năng lực kinh doanh thương mại 120
3.4.1. Về các yếu tố môi trường vĩ mô và quốc tế.....120
3.4.2. Về các yếu tố hấp dẫn và sức ép cạnh tranh ngành công nghiệp cơ khí hỗ trợ 122
3.4.3. Về các yếu tố môi trường nội tại doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội.....124
3.5. Đánh giá chung và nguyên nhân thực trạng.....126
3.5.1. Những ưu điểm, điểm mạnh 126
3.5.2. Những hạn chế và điểm yếu 128
3.5.3. Nguyên nhân các hạn chế, điểm yếu tồn tại 130
Kết luận chương 3 131
CHƯƠNG 4: GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC KINH DOANH THƯƠNG MẠI CỦA CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP HỖ TRỢ NHỎ VÀ VỪA NGÀNH CƠ KHÍ TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI GIAI ĐOẠN ĐẾN 2030, TẦM NHÌN 2040.....133
4.1. Bối cảnh thị trường, định hướng, quan điểm và mục tiêu đối với năng lực kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội 133

4.1.1. Bối cảnh thị trường công nghiệp hỗ trợ nói chung và ngành cơ khí nói riêng trên địa bàn Hà Nội và một số dự báo đến 2030, tầm nhìn 2040 133
4.1.2. Định hướng chiến lược phát triển công nghiệp hỗ trợ nói chung và ngành cơ khí nói riêng trên địa bàn Hà Nội đến 2030, tầm nhìn 2040.....135
4.1.3. Quan điểm và mục tiêu về năng lực kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí đến 2030, tầm nhìn 2040 136
4.2. Nhóm giải pháp nâng cao năng lực kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí 138
4.2.1. Nâng cao năng lực kinh doanh thương mại hiển thị.....138
4.2.2. Nâng cấp năng lực nguồn lực kinh doanh thương mại.....146
4.2.3. Xây dựng và tăng cường năng lực kinh doanh thương mại động 151
4.3. Nhóm giải pháp trực tiếp nâng cao hiệu suất năng lực kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí 156
4.3.1. Các giải pháp chung cho các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí.....156
4.3.2. Các giải pháp đặc thù theo chuyên ngành cơ khí 159
4.4. Nhóm giải pháp hoàn thiện môi trường và điều kiện năng lực kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí nói chung và Hà Nội nói riêng 164
4.4.1. Về phía quản lý nhà nước trung ương và bộ ngành.....164
4.4.2. Với quản lý nhà nước các cấp Thành phố Hà Nội.....167
4.4.3. Với Hiệp hội doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nói chung và ngành cơ khí nói riêng.....169
Kết luận chương 4 172
KẾT LUẬN 173
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ TRONG THỜI GIAN ĐÀO TẠO TIẾN SĨ CỦA NGHIÊN CỨU SINH CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO
PHỤ LỤC

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	*Nghĩa của từ viết tắt*
CFA	Phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis)
CNHT	Công nghiệp hỗ trợ
CP	Chính phủ
DNNVV	Doanh nghiệp nhỏ và vừa
DVTM	Dịch vụ thương mại
EFA	Phương pháp phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis)
FDI	Vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (Foreign direct investment)
KDTM	Kinh doanh thương mại
NĐ	Nghị định
NVV	Nhỏ và vừa
QĐ	Quyết định
ROA	Tỷ số lợi nhuận trên tài sản (Return on Assets)
ROE	Tỷ số lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (Return on Equity)
ROI	Lợi nhuận đầu tư (Return on Investment)
TNDN	Thu nhập doanh nghiệp
TP	Thành phố
TT	Thông tư
VAMI	Hiệp hội doanh nghiệp Cơ khí Việt Nam
TĐĐQG	Tập đoàn đa quốc gia
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
QLNN	Quản lý nhà nước
KHCN	Khoa học công nghệ
UBND	Uỷ ban Nhân dân

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Tiêu thức xác định DNNVV của Việt Nam 31
Bảng 2.2: Bộ thang đo đánh giá năng lực KDTM hiển thị của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí 55
Bảng 2.3: Bộ thang đo đánh giá năng lực nguồn lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí 57
Bảng 2.4: Bộ thang đo đánh giá năng lực KDTM động của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí 58
Bảng 3.1: Một số chỉ tiêu kinh tế - xã hội cơ bản của TP. Hà Nội 77
Bảng 3.2: Giá trị sản xuất, số doanh nghiệp và lao động trong ngành CNHT trên địa bàn Hà Nội trong giai đoạn 2015 – 2021 81
Bảng 3.3: Kết quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp CNHT trên địa bàn Hà Nội trong giai đoạn 2015 – 2021 84
Bảng 3.4: Đánh giá thực trạng năng lực lựa chọn và định vị giá trị cho khách hàng của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội..... 91
Bảng 3.5: Đánh giá thực trạng năng lực kiến tạo và phát triển sản phẩm cơ khí của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội 92
Bảng 3.6: Đánh giá thực trạng năng lực kiến tạo, phát triển các dịch vụ sản phẩm cơ khí của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội..... 93
Bảng 3.7: Đánh giá thực trạng năng lực định giá và thực hành giá linh hoạt theo giá trị cho khách hàng của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội.. 95
Bảng 3.8: Đánh giá thực trạng năng lực kiến tạo nguồn giá trị và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội..... 96
Bảng 3.9: Đánh giá thực trạng năng lực tham gia chuỗi cung ứng của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội 97
Bảng 3.10: Đánh giá thực trạng năng lực truyền thông kinh doanh tích hợp của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội 98
Bảng 3.11: Đánh giá thực trạng năng lực thực hiện giá trị cho khách hàng của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội 99
Bảng 3.12: Đánh giá thực trạng năng lực tài chính và tài trợ KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí 100
Bảng 3.13: Đánh giá thực trạng năng lực marketing thương mại của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội..... 101

Bảng 3.14: Đánh giá thực trạng năng lực kết cấu hạ tầng KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội 102
Bảng 3.15: Đánh giá thực trạng năng lực nguồn nhân lực KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội 103
Bảng 3.16: Đánh giá thực trạng năng lực quản trị doanh nghiệp kiến tạo tri thức của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội 104
Bảng 3.17: Đánh giá thực trạng năng lực xây dựng và phát triển quan hệ với các cổ đông của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội 105
Bảng 3.18: Đánh giá thực trạng năng lực tái thiết các quá trình KDTM cốt lõi của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội 107
Bảng 3.19: Đánh giá thực trạng năng lực tái tạo và phát triển các năng lực kinh doanh cốt lõi và khác biệt trong KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội..... 108
Bảng 3.20: Đánh giá thực trạng năng lực tổ chức và văn hóa tổ chức của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội 110
Bảng 3.21: Đánh giá thực trạng năng lực lãnh đạo kinh doanh dựa trên tri thức và giá trị của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội... 111
Bảng 3.22: Đánh giá thực trạng hiệu suất năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội 112
Bảng 3.23: Kết quả phân tích thành tố khám phá (EFA) đối với các biến độc lập 113
Bảng 3.24: Kết quả phân tích thành tố khám phá (EFA) đối với biến phụ thuộc.. 114
Bảng 3.25: Phân tích khẳng định đối với 7 biến độc lập và biến phụ thuộc..... 114
Bảng 3.26: Kết quả phân tích hồi quy bội..... 115
Bảng 3.27: Tổng hợp tác động của các năng lực KDTM thành phần đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội 119
Bảng 3.28: Đánh giá thực trạng các yếu tố môi trường vĩ mô và quốc tế..... 120
Bảng 3.29: Đánh giá thực trạng các yếu tố hấp dẫn và sức ép cạnh tranh ngành công nghiệp cơ khí hỗ trợ trên địa bàn Hà Nội 122
Bảng 3.30: Đánh giá thực trạng các yếu tố môi trường nội tại doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí..... 124

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

Hình 2.1: Khái niệm công nghiệp hỗ trợ của Nhật Bản.....28
Hình 2.2: Khái niệm công nghiệp hỗ trợ của Việt Nam 29
Hình 2.3: Định vị CNHT ngành cơ khí.....30
Hình 2.4: Quy trình sản xuất và cung ứng của doanh nghiệp CNHT 36
Hình 2.5: Các lớp cung ứng của doanh nghiệp CNHT trong chuỗi cung ứng.....38
Hình 2.6: Mô hình nghiên cứu lý thuyết về năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí 53

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết nghiên cứu của đề tài

Tính cấp thiết nghiên cứu của đề tài thể hiện qua một số điểm như sau:

Thứ nhất, trong thời đại phát triển như hiện nay, công nghiệp hỗ trợ (CNHT) được coi là lĩnh vực xương sống đối với tiến trình công nghiệp hoá và hiện đại hoá nền kinh tế của các quốc gia. Các sản phẩm của ngành CNHT như phụ tùng, phụ kiện, sản phẩm cơ khí, và các bán thành phẩm là nguồn đầu vào quan trọng, cung cấp cho các doanh nghiệp chuyên sản xuất, gia công và lắp ráp các thành phẩm là các loại vật liệu công nghiệp và các sản phẩm tiêu dùng cần thiết. Bên cạnh đó, CNHT còn góp phần thúc đẩy quá trình tạo ra giá trị gia tăng cũng như nâng cao sức cạnh tranh của sản phẩm công nghiệp. Ở tầm vĩ mô, phát triển CNHT cho phép các quốc gia hạn chế các căng thẳng về thâm hụt cán cân thương mại, ngoại tệ thông qua giảm thiểu kim ngạch nhập khẩu đầu vào sản xuất.

Thứ hai, đại dịch COVID-19 kéo dài đã khiến nền kinh tế thế giới rơi vào tình trạng khủng khoảng trầm trọng, tăng trưởng bị kéo xuống mức âm 3,1% vào năm 2020[1] vì chuỗi cung ứng bị gián đoạn, các quốc gia áp đặt nhiều biện pháp phòng chống dịch ảnh hưởng đến các hoạt động kinh tế trên quy mô toàn thế giới. Kinh tế Việt Nam cũng gặp khó khăn, thể hiện ở mức tăng trưởng trong năm 2021 chỉ ở mức 2,58%, thấp nhất trong vòng 30 năm qua[2]. Tuy nhiên, nhờ có nền tảng vững chắc cũng các gói hỗ trợ doanh nghiệp để duy trì và phát triển sản xuất từ chính phủ, nền kinh tế nước ta đã thể hiện sức chống chịu đáng kể, dự kiến năm 2022 sẽ phục hồi ở mức 7,2%, và đạt 6,7% năm 2023[3]. Có thể nói, Việt Nam là một trong số các quốc gia đạt được tốc độ tăng trưởng khá nhanh chóng trong bối cảnh trong nước và quốc tế phức tạp và nhiều biến động như hiện nay. Theo số liệu từ Ngân hàng Thế giới, kể từ năm 2005, GDP bình quân đầu người của Việt Nam đã tăng lên đáng kể. Trong 3 năm từ 2019-2021, GDP bình quân đầu người của Việt Nam lần lượt đạt 3.425,09 USD – 3.526,27 USD – 3.694,02 USD[4]. Trong đó, cơ cấu trong nội bộ ngành Công nghiệp đã dần chuyển dịch theo hướng tích cực, ngành công nghiệp chế biến chế tạo tiếp tục đóng vai trò dẫn dắt tăng trưởng của nền kinh tế. Cụ thể, tỷ trọng công nghiệp chế biến chế tạo trong GDP năm 2020 đạt 16,58% trong khi năm 2016 con số này là 13,4%. Đồng thời, tỷ trọng công nghiệp khai khoáng vẫn theo đà giảm, từ mức 8,1% năm 2016 xuống còn 6% năm 2020[5].

---

[1] https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/kinh-te/-/2018/825002/kinh-te-viet-nam-nam-2021-va-trien-vong-nam-2022.aspx
[2] https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/kinh-te/-/2018/825002/kinh-te-viet-nam-nam-2021-va-trien-vong-nam-2022.aspx
[3] https://www.worldbank.org/vi/country/vietnam/overview
[4] https://laodong.vn/kinh-doanh/forbes-danh-gia-tang-truong-gdp-viet-nam-15-nam-qua-vo-cung-an-tuong-1120736.ldo#:~:text=T%E1%BB%AB%20n%C4%83m%202019%20%C4%91%E1%BA%BFn%202020,v%E1%BA%ABn%20v%C3%B4%20c%C3%B9ng%20t%C3%ADch%20c%E1%BB%B1c
[5] https://congthuong.vn/tai-co-cau-cong-nghiep-giai-doan-2021-2025-tang-ty-trong-che-bien-che-tao-152369.html

Cùng với đó, Đảng và nhà nước ngày càng có nhiều chính sách hỗ trợ phát triển ngành công nghiệp nói chung và CNHT nói riêng. Mặt khác, nhận thức được tầm quan trọng của CNHT, trong những năm gần đây, Chính phủ, Bộ Công thương đã ban hành nhiều văn bản quy định về phát triển CNHT, cụ thể như: Quyết định số 34/2007/QĐ-BCN của Bộ Công Thương về việc phê duyệt Quy hoạch phát triển CNHT giai đoạn đến năm 2010, tầm nhìn đến năm 2020; Quyết định 12/2011/QĐ-TTg ngày 24-2-2011 của Thủ tướng Chính phủ về chính sách phát triển một số ngành CNHT; Nghị định số 111/NĐ-CP ngày 3-11-2015 của Chính phủ về phát triển CNHT; Thông tư 29/2018/TT-BTC ngày 28/3/2018 của Bộ Tài chính hướng dẫn lập, quản lý, và sử dụng kinh phí chương trình phát triển công nghiệp hỗ trợ; Nghị quyết số 115/NQ-CP ngày 6/8/2020 của Chính phủ về các giải pháp thúc đẩy phát triển công nghiệp hỗ trợ; Quyết định số 337/QĐ-BTTTT ngày 26.3.2021 của Bộ trưởng Bộ Thông tin và Truyền thông phê duyệt Chương trình hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa chuyển đổi số, trong đó bao gồm các doanh nghiệp nhỏ và vừa hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp hỗ trợ; và Nghị định số 57/2021/NĐ-CP ngày 4.6.2021 bổ sung điểm (g) Khoản 2 Điều 20 Nghị định số 218/2013/NĐ-CP (đã được sửa đổi, bổ sung tại Khoản 20 Điều 1 Nghị định số 12/2015/NĐ-CP) về ưu đãi thuế thu nhập doanh nghiệp đối với dự án sản xuất sản phẩm công nghiệp hỗ trợ.

Thứ ba, trong những năm vừa qua, ngành cơ khí Việt Nam đã có những bước phát triển vượt bậc. Cơ khí Việt Nam đã có năng lực kinh doanh khá tốt tại một số lĩnh vực như sản xuất khuôn mẫu; linh kiện xe đạp, xe máy, Ô tô; linh kiện cơ khí tiêu chuẩn; đóng tàu; máy công cụ và máy nông nghiệp... đáp ứng một phần nhu cầu của thị trường. Cụ thể, theo số liệu từ Cục Công nghiệp (Bộ Công thương), số lượng doanh nghiệp cơ khí tăng đều qua các năm, từ khoảng 10.000 doanh nghiệp năm 2010 lên hơn 21.000 doanh nghiệp năm 2016, và đến nay đã có khoảng 25.000 doanh nghiệp cơ khí đang hoạt động, chiếm khoảng 30% tổng số doanh nghiệp hoạt động trong ngành công nghiệp chế biến, chế tạo trên cả nước[6]

Năm 2021, kim ngạch XK các sản phẩm cơ khí đạt trên 16 tỷ USD, chủ yếu là các loại thiết bị gia dụng, phụ tùng linh kiện ô tô, xe máy, sắt thép. Tuy nhiên, theo đánh giá của Vụ Kinh tế Công nghiệp - Bộ Kế hoạch & Đầu tư năm 2021, cả nước có khoảng 3.100 doanh nghiệp ngành cơ khí chế tạo với 53.000 cơ sở sản xuất sản phẩm của ngành cơ khí nhưng mới đáp ứng được khoảng 50% nhu cầu cơ khí của cả nước. Hàng năm, Việt Nam vẫn phải chi hàng chục tỷ USD nhập khẩu máy

[6] https://moit.gov.vn/tin-tuc/phat-trien-cong-nghiep/nganh-co-khi-viet-nam-lam-gi-de-huong-toi-thi-truong-hon-300-ty-usd-.html

móc, thiết bị của các doanh nghiệp CNHT nước ngoài. CNHT cho ngành cơ khí 70% phụ thuộc vào nguyên liệu nhập khẩu.

Thứ tư, nhu cầu CNHT ngành cơ khí của Việt Nam ngày càng tăng cao. Nguyên nhân một phần là dòng vốn FDI vào Việt Nam tăng cao trong thời gian gần đây, đặc biệt là khi chiến tranh thương mại Mỹ - Trung xảy ra, đã kéo theo dòng vốn FDI và các doanh nghiệp đa quốc gia đã đầu tư vào Trung Quốc chảy sang khu vực Đông Nam Á. Theo Cục Đầu tư nước ngoài (Bộ Kế hoạch và Đầu tư), tính đến 20/11/2021, tổng vốn đăng ký cấp mới, điều chỉnh, và góp vốn mua cổ phần của nhà đầu tư đạt 26,46 tỷ USD, tăng nhẹ ở mức 0,1% so với cùng kỳ năm 2020[7]. Cùng với đó, nhiều tập đoàn nước ngoài sản xuất các sản phẩm công nghiệp như ô tô, điện tử lớn đầu tư vào Việt Nam, điển hình như Ford, Toyota, Intel, LG, Samsung... đã kéo theo sự gia tăng nhu cầu CNHT cao. Mặt khác, sự phát triển tiềm năng của các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp tại Việt Nam như Vinfast, B phone... cũng làm gia tăng nhu cầu phát CNHT tại Việt Nam trong tương lai.

Thứ năm, mặc dù Nhà nước quan tâm rất lớn của đối với phát triển ngành CNHT ở nước ta, nhưng cho đến nay, năng lực KDTM của CNHT Việt Nam nói chung và CNHT ngành cơ khí còn phát triển khá hạn chế. Ngoài công nghiệp xe máy và một số sản phẩm điện tử gia dụng có tỉ lệ sử dụng linh kiện trong nước cao, thì đa phần các lĩnh vực khác tỷ lệ nội địa hóa thấp. Bên cạnh đó, đa số các doanh nghiệp CNHT trong nước là DNNVV, trình độ công nghệ chưa cao, năng lực KDTM mới chỉ ở giai đoạn phát triển sơ khai, manh mún, công nghệ lạc hậu. Mặt khác, các sản phẩm hỗ trợ của Việt Nam còn nghèo nàn về chủng loại, kiểu dáng, mẫu mã đơn điệu, giá lại cao hơn nhiều sản phẩm cùng loại nhập khẩu. Điển hình như hiện nay, CNHT Việt Nam chưa thể sản xuất được các sản phẩm phụ trợ đòi hỏi tiêu chuẩn cao như ốc vít cho các linh kiện điện tử hay một số sản phẩm cơ khí phức tạp. Trong khi đó, các nghiên cứu về năng lực kinh doanh thương mại của các DNNVV, đặc biệt là các DN hoạt động trong ngành cơ khí công nghiệp hỗ trợ còn rất hạn chế. Điều này phần nào khiến các nhà hoạch định chính sách chưa có cái nhìn sâu rộng và bao quát về năng lực kinh doanh thương mại của các DN này, cũng như chủ các DNNVV ngành cơ khí công nghiệp hỗ trợ vướng vào tình trạng loay hoay, lúng túng tìm cách nâng cao năng lực kinh doanh thương mại của mình.

Như vậy, xét cả về lý luận và thực tiễn, vấn đề Năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí còn chưa thực sự tương xứng với tiềm năng phát triển CNHT ngành cơ khí của các DNNVV. Trước những bối cảnh đó, phát triển CNHT, nhất là phát triển năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT

---

[7] https://fia.mpi.gov.vn/Detail/CatID/457641e2-2605-4632-bbd8-39ee65454a06/NewsID/e3318bbf-41be-42cf-98cb-1f4480fa134f/MenuID/07edbbe1-67a3-484b-a4e2-b5faef1b9de5

NVV ngành cơ khí đang là thách thức lớn đặt ra cho Việt Nam. Chính vì vậy, tác giả quyết định lựa chọn chủ đề về "*Năng lực kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội*" làm đề tài cho định hướng nghiên cứu làm luận án tiến sĩ với giới hạn phạm vi không gian nghiên cứu trên địa bàn TP Hà Nội.

2. Câu hỏi nghiên cứu

Câu hỏi nghiên cứu tổng quát của đề tài là làm thế nào nâng cao hiệu suất năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội? Các câu hỏi phụ chi tiết được xác định gồm:

- Thực trạng phát triển của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội?
- Cấu thành năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội?
- Thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội?
- Các yếu tố tác động đến hiệu suất năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội?
- Các nội dung phát triển năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội?
- Các giải pháp nâng cao năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

❖ ***Mục tiêu nghiên cứu:***

Mục tiêu chung: Nghiên cứu năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội.

Mục tiêu cụ thể:

- Hệ thống hóa các vấn đề lý luận về năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí.
- Phân tích và đánh giá thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội.
- Đề xuất giải pháp nhằm phát triển năng lực KDTM dựa trên giá trị của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội.

❖ ***Nhiệm vụ nghiên cứu:***

- Xây dựng cơ sở lý luận về năng lực KDTM trong ngành CNHT, đặc biệt với doanh nghiệp CNHT NVV nghành cơ khí.

- Nghiên cứu kinh nghiệm nước ngoài về hỗ trợ phát triển doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, phát triển năng lực KDTM của các doanh nghiệp này nói riêng.

- Nghiên cứu mô hình và xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí.

- Phân tích thực trạng phát triển và thực trạng năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội.

- Đánh giá những kế quả đạt được, những hạn chế, khó khăn và các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội.

- Đề xuất những giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh thương mại của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nói chung và trên địa bàn Hà Nội nói riêng.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

❖ ***Đối tượng nghiên cứu***

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là những vấn đề lý luận và thực tiễn về năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn thành phố Hà Nội.

❖ ***Phạm vi nghiên cứu***

- *Về không gian*: đề tài nghiên cứu các doanh nghiệp CNHT nói chung và DNNVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội.

- *Về thời gian*: đề tài nghiên cứu, thu thập số liệu để phân tích trong thời gian từ 2015 - 2021, các giải pháp được đề xuất đến 2030 tầm nhìn 2035.

- *Về nội dung*: đánh giá thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội; từ đó đánh giá và đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội, góp phần giúp các doanh nghiệp này tham gia hiệu quả hơn vào chuỗi cung ứng hiện nay.

5. Những đóng góp mới của luận án

Luận có có một số đóng góp mới cả về lý luận và thực tiễn cụ thể như sau:

➢ ***Về mặt lý luận:***

Thứ nhất, hệ thống cơ sở lý luận tương đối đầy đủ và chi tiết của luận án sẽ là thông tin tham khảo và nghiên cứu bổ ích cho những học giả khác muốn tìm hiểu về những vấn đề liên quan đến năng lực kinh doanh thương mại nói chung, và năng lực kinh doanh thương mại ở các DNNVV nói riêng. Trong đó, hệ thống lý luận đã làm

rõ các khái niệm cơ bản, thực chất và ý nghĩa của năng lực và năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí. Đặc biệt, luận án đã đi sâu vào các lý luận về nội dung cơ bản cấu thành năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí.

Thứ hai, luận án chỉ ra được những bài học kinh nghiệm quý báu về về phát triển năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nhờ tập trung nghiên cứu và phân tích các doanh nghiệp này ở một số quốc gia như Thái Lan, Trung Quốc, Hàn Quốc, Nhật Bản; và một số địa phương trong nước như Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương. Đây sẽ là những thông tin kinh nghiệm có giá trị cao để TP. Hà Nội có thể học hỏi và áp dụng đối với ngành CNHT cơ khí của thành phố.

Thứ ba, thông qua các kết quả nghiên cứu thực tế, luận án đã đánh giá được thị trường sản phẩm của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội và nhận diện sản phẩm cạnh tranh, đối thủ cạnh tranh và KDTM. Kết quả nghiên cứu của luận án cũng chỉ ra được thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí hiện tại qua điều tra trắc nghiệm thị trường theo các nội dung: năng lực KDTM hiển thị; năng lực nguồn lực KDTM; năng lực KDTM động; và hiệu suất năng lực KDTM. Luận án cũng chọn ra 03 doanh nghiệp điển hình để nghiên cứu sâu hơn về thực trạng năng lực KDTM của một số doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội những năm qua.

Thứ tư, qua kết quả nghiên cứu và phân tích thực trạng, tác giả đã chỉ ra được những thành công và hạn chế trong năng lực KDTM của một số doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội, đồng thời xác định rõ các nguyên nhân dẫn đến những hạn chế đó. Đây sẽ là căn cứ để Hà Nội có những biện pháp để phát huy những yếu tố tích cực và hạn chế những tác động không mong muốn của các yếu tố tiêu cực để nâng cao năng lực KDTM của các doanh nghiệp trong ngành.

Thứ năm, những giải pháp cụ thể do luận án đề xuất sẽ góp phần không nhỏ nâng cao năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội. Những giải pháp này đều đi sâu vào giải quyết các vấn đề còn tồn tại và cần khắc phục liên quan đến năng lực KDTM của các doanh nghiệp trong ngành dựa trên định hướng chiến lược phát triển CNHT ngành cơ khí và định hướng, quan điểm năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội.

- ***Về mặt thực tiễn:***

Đối với các cơ quản QLNN cấp trung ương, kết quả nghiên cứu của đề tài cung cấp một cái nhìn thực tế và sâu sắc hơn về thực trạng năng lực KDTM của một số doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội, từ đó có thể hiểu

rõ được những khó khăn, vướng mắc và mong muốn của các doanh nghiệp. Qua đó, các cơ quan QLNN Trung ương có thể tiếp tục hoàn thiện các bộ luật, các chính sách và các văn bản hướng dẫn thực hiện pháp luật có liên quan, thực hiện các biện pháp QLNN tiến bộ, hiện đại và có những hỗ trợ cần thiết để giúp các doanh nghiệp nâng cao năng lực KDTM của mình.

Đối với chính quyền TP. Hà Nội, những thông tin thu thập và phân tích tình hình thực tế của ngành CNHT nói chung và các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nói riêng trên địa bàn có giá trị to lớn. Những thông tin này không chỉ giúp các cán bộ quản lý tại TP Hà Nội nắm được tình hình thực tế của những hoạt động quản lý của mình mà còn giúp cho các cơ quan chức năng có những hành động để cải thiện và nâng cao hiệu quả quản lý của mình. Từ đó, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn thành phố sẽ được tạo điều kiện thuận lợi hơn để nâng cao năng lực kinh doanh thương mại của mình.

Đối với các nhà khoa học, kinh tế học và những người làm công tác nghiên cứu, kết quả nghiên cứu của đề tài này sẽ là tài liệu tham khảo hữu ích đối với việc nghiên cứu các vấn đề về năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí. Kết quả nghiên cứu và những bài học rút ra được từ kinh nghiệm quốc tế và trong nước về phát triển năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí sẽ là bài học quý báu để các tỉnh, địa phương khác áp dụng cho tỉnh mình.

6. Kết cấu luận án

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận án gồm 4 chương chính như sau:

- Chương 1: Tổng quan các công trình nghiên cứu có liên quan đến đề tài luận án và phương pháp nghiên cứu triển khai luận án;
- Chương 2: Một số vấn đề lý luận về năng lực kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp công nghiệp nói chung, doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí nói riêng;
- Chương 3: Thực trạng năng lực kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội;
- Chương 4: Giải pháp nâng cao năng lực kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội giai đoạn đến 2030, tầm nhìn 2040.

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU TRIỂN KHAI LUẬN ÁN

1.1. Tổng quan nghiên cứu có liên quan đến doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa nói chung và ngành cơ khí nói riêng

Các nghiên cứu trong và ngoài nước về CNHT nói chung đã có tương đối nhiều, nhưng về doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí còn hạn chế. Một số công trình tiêu biểu được phân theo nhóm chủ đề gồm:

1.1.1. Những công trình nghiên cứu về doanh nghiệp ngành công nghiệp hỗ trợ nói chung và công nghiệp hỗ trợ ngành cơ khí nói riêng

- Nghiên cứu của Nguyễn Viết Tùng, Tatsuo Oyama (2018) thảo luận về ngành CNHT ở Việt Nam từ các quan điểm khác nhau, trong đo tập trung mô tả vai trò và sự phát triển của nó trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Thông qua áp dụng các mô hình toán học được biểu diễn bằng đường cong logistic, nhóm tác giả tiến hành phần tích các cấu trúc kinh tế và công nghiệp tổng thể tại Việt Nam. Nghiên cứu cũng đưa ra các tình huống thực tế liên quan đến sự phát triển của CNHT trong ngành sản xuất công nghiệp điện tử ở Việt Nam. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng cung cấp một cách khái quát về các điểm mạnh, giới hạn và các vấn đề của CNHT trong tiến trình phát triển. Cuối cùng, dựa trên kinh nghiệm của các quốc gia Đông Á và chiến lược chính sách của họ để phát triển các CNHT, nhóm tác giả tiến hành đề xuất các khuyến nghị thiết kế các chính sách thúc đẩy CNHT ở Việt Nam trong tương lai.

- Nghiên cứu của Nguyễn Trọng Hoài, Huỳnh Thanh Điền (2016) phân tích và đánh giá hiện trạng ngành CNHT cơ khí tại thành phố Hồ Chí Minh. Tác giả triển khai nghiên cứu trên cơ sở cách tiếp cận các nhân tố tác động đến cấu trúc ngành. Kết quả nghiên cứu định tính và định lượng chỉ ra rằng do các sản phẩm của ngành cơ khí tại thành phố Hồ Chí Minh còn đơn giản, chưa có khả năng sản xuất các loại máy móc, thiết bị trong dây chuyền sản xuất công nghệ tự động nên ngành này hiện vẫn chưa thể đáp ứng được nhu cầu của các ngành kinh tế khác. Ngoài ra, khả năng tiếp cận thị trường, công nghệ - thông tin, tín dụng và nguồn nhân lực chất lượng cao của các doanh nghiệp ngành CNHT cơ khí tại thành phố Hồ Chí Minh còn thấp. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất các chính sách phát triển ngành CNHT cơ khí tại thành phố Hồ Chí Minh trong thời gian tới.

- Tác giả Trương Minh Tuệ (2015) trình bày một số lý luận cơ bản về doanh nghiệp và ngành CNHT. Theo đó, Khái niệm CNHT bắt đầu xuất hiện từ những

năm 60 thế kỷ 20, phổ biến ở Nhật Bản và lan dần sang các nước và vùng lãnh thổ công nghiệp mới ở châu Á nhưĐài Loan, Hàn Quốc, Thái Lan. Tùy vào chiến lược phát triển của mỗi quốc gia, vùng lãnh thổ, tùy vào năng lực nội tại và bối cảnh phát triển mà khu vực CNHT được chú trọng ưu tiên phát triển, kéo theo khu vực công nghiệp lắp ráp phát triển tương ứng. Khái niệm CNHT thường được sử dụng trong các ngành công nghiệp sản xuất những sản phẩm có sự kết nối của nhiều chi tiết phức tạp, đòi hỏi tính chính xác cao, dây chuyền sản xuất đồng loạt với các công đoạn lắp ráp tách biệt.

- Theo nghiên cứu của Hà Thị Hương Lan (2014), trong ngành CNHT, các DNNVV độc lập thường giữ vai trò chuyên cung cấp các chi tiết, linh kiện quan trọng cho các nhà cung ứng, hoặc cung ứng thẳng cho các nhà lắp ráp theo một hợp đồng tương đối thường xuyên, đây là liên kết khá gắn bó và được đảm bảo bằng thời gian hợp tác, uy tín, quyền lợi cho cả hai bên. Với đặc thù sản xuất ra các linh phụ kiện phục vụ nhiều ngành công nghiệp lắp ráp dựa trên cơ sở phân công lao động, đã thu hút số lượng lớn doanh nghiệp với quy mô khác nhau tham gia. Do tính chất đa cấp và phát triển theo hình tháp, việc đòi hỏi số lượng doanh nghiệp ở cấp thấp rất lớn, đa phần doanh nghiệp ở cấp này là DNNVV. Phát triển CNHT là cơ sở quan trọng và là tiền đề cho các doanh nghiệp nội địa tham gia vào hệ thống phân công lao động quốc tế nói chung, hệ thống sản xuất của các TĐĐQG nói riêng để tiếp nhận công nghệ, nâng cao khả năng cạnh tranh của sản phẩm, đem lại giá trị gia tăng cao. Phát triển CNHT không chỉ là phương thức tối ưu thu hút đầu tư nước ngoài mà còn là cơ sở tạo lập nền công nghiệp trong nước phát triển bền vững với một hệ thống các doanh nghiệp tham gia.

- Tác giả Đào Xuân Minh (2013) khẳng định vai trò quan trọng của các doanh nghiệp ngành CNHT nói chung và CNHT ngành cơ khí nói riêng đối với quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Tuy nhiên, tác giả cho rằng các doanh nghiệp trong ngành đang bị yếu thế, đa phần các sản phẩm CNHT vẫn phải nhập khẩu, từ đó gây khó khăn cho ngành trong việc gia tăng tỷ lệ nội địa hóa sản phẩm cũng như nâng cao giá trị gia tăng sản xuất công nghiệp. Nghiên cứu cũng chỉ ra một số nguyên nhân dẫn đến những khó khăn của các doanh nghiệp ngành CNHT nói chung và CNHT ngành cơ khí nói riêng. Đặc biệt, việc xây dựng quy hoạch ngành CNHT, trước hết là cơ khí chế tạo là rất cần thiết. Đồng thời, để hỗ trợ các doanh nghiệp trong ngành tăng trưởng và phát triển, Việt Nam cũng cần quan tâm đến việc quy hoạch CNHT trên quy mô vùng, từ đó tạo ra các trung tâm CNHT ngành, liên ngành, tạo các liên kết ngang và liên kết dọc trong chuỗi sản xuất của ngành CNHT.

- Nghiên cứu của Brandt Thomas, (2012) phân tích thực trạng ngành CNHT cơ khí tại Malaysia, trên các tiêu chí về khuôn mẫu và khuôn chết, gia công, công nghiệp chế tạo máy, công nghiệp cán kim loại, công nghiệp đúc, công nghiệp xử lý nhiệt, công nghiệp xử lý bề mặt…, từ đó khẳng định máy móc đã phát triển nhanh chóng trong vòng 3 thập kỷ qua song song với sự phát triển tổng thể của ngành công nghiệp sản xuất quốc gia. Malaysia đã được quốc tế công nhận về khả năng và chất lượng sản xuất trong rất nhiều lĩnh vực của ngành cơ khí. Từ đó đưa ra kết luận về sự đóng góp vô cùng to lớn của ngành CNHT cơ khí cho quá trình phát triển ngành công nghiệp nói riêng và nền kinh tế quốc dân nói chung.

- Tác giả Lê Xuân Sang, Nguyễn Thị Thu Huyền (2011) khẳng định vai trò quan trọng của CNHT trong nền kinh tế, là động lực trực tiếp tạo ra giá trị gia tăng, giúp tăng sức cạnh tranh của sản phẩm công nghiệp chính và đẩy nhanh quá trình công nghiệp hóa quốc gia. Ở tầm vĩ mô, phát triển CNHT giúp giảm nhẹ kim ngạch nhập khẩu đầu vào sản xuất, qua đó, giúp hạn chế các căng thẳng về thâm hụt cán cân thanh toán quốc tế (nhất là cán cân thương mại) cũng như ngoại tệ đối với những nước nhập khẩu hàng hóa. Tại Việt Nam, các vấn đề lý luận cũng như chính sách phát triển ngành CNHT chỉ được bàn thảo nhiều trong khoảng 5 năm gần đây. Trong những năm qua, việc năng lực cạnh tranh (quốc gia, doanh nghiệp) ít được cải thiện, chính sách nội địa hóa không đạt kết quả như mong muốn, những bất ổn vĩ mô kéo dài và việc chậm trễ thực hiện xây dựng và ban hành các chính sách thúc đẩy CNHT phát triển đã và đang tạo sức ép ngày càng lớn cho việc hoàn thiện, cụ thể hóa và có thể chỉnh đổi khung pháp lý và chính sách phát triển CNHT ở Việt Nam trong thập niên tới.

- Tác giả Trương Đình Tuyển (2011) đã phân tích và làm rõ khái niệm CNHT và vị trí của CNHT trong chuỗi giá trị, từ đó chỉ ra việc lựa chọn sản phẩm CNHT cho Việt Nam. Đặc biệt, trong giải pháp tổ chức sản xuất các sản phẩm CNHT và những ưu đãi cho CNHT, tác giả đưa ra mô hình tổ chức sản phẩm CNHT theo sơ đồ hình thang với bốn giai đoạn, thông qua đó chỉ ra Việt Nam mới ở giai đoạn III và IV, sản xuất phần lớn những sản phẩm chi tiết có độ phức tạp không cao. Do đó, Việt Nam cần tạo mọi điều kiện cho CNHT phát triển lên đỉnh hình thang thông qua việc làm trước mắt là xây dựng và ban hành Nghị định, Luật về CNHT cũng như chương trình hành động quốc gia về CNHT và lập Cục Công nghiệp hỗ trợ thuộc Bộ Công thương để quản lý và phát triển CNHT.

- Giáo trình của Nguyễn Thừa Lộc, Trần Văn Bảo (2016) cung cấp kiến thức cơ bản về kinh doanh, tổ chức hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại như: nghiên cứu thị trường, tạo nguồn mua hàng, tổ chức quản lý và điều kiện dự

trữ hàng hóa, bán hàng và thực hiện các dịch vụ phục vụ khách hàng….Trên cơ sở nẵm vững các nghiệp vụ kinh doanh để quản trị các hoạt động kinh doanh nhằm thực hiện mục tiêu đã vạch ra, đồng thời vận dụng sáng tạo kinh nghiệm của các doanh nghiệp trong và ngoài nước vào hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp.

- Tác giả Kim Hill (2015) làm rõ đóng góp của ngành công nghiệp ô tô đối với các bang và nền kinh tế Mỹ. Theo tác giả, ngành công nghiệp ô tô là một ngành công nghiệp quan trọng nhất ở Hoa Kỳ. Ngành công nghiệp ô tô luôn đóng góp 3 - 3,5% vào GDP hàng năm; trực tiếp sử dụng hơn 1,7 triệu lao động tham gia vào việc thiết kế, kỹ thuật, sản xuất và cung cấp các bộ phận và linh kiện để lắp ráp, bán hàng và dịch vụ xe có động cơ mới. Ngoài ra, ngành công nghiệp ô tô là một ngành tiêu dùng rất lớn hàng hóa và dịch vụ từ nhiều lĩnh vực khác, bao gồm cả nguyên liệu, xây dựng, máy móc thiết bị, quy phạm pháp luật, máy tính và chất bán dẫn, tài chính, quảng cáo, và chăm sóc sức khỏe. Do tiêu thụ các sản phẩm từ nhiều ngành sản xuất khác, nên ngành công nghiệp ô tô là một động lực chính của sự đóng góp vào tăng trưởng kinh tế ở Hoa Kỳ.

- Theo tác giả Nguyễn Văn Trịnh (2015), những ngành công nghiệp vật liệu và phụ tùng, linh kiện, phụ kiện nằm trong chuỗi cung ứng và chuỗi giá trị với quy mô nhỏ, thực hiện bởi các DNNVV nhằm cung cấp các sản phẩm chưa hoàn chỉnh để tạo ra các sản phẩm phục vụ cho sản xuất và tiêu dùng. CNHT đều có một số đặc điểm như sau: Thứ nhất, đó là việc cung ứng các linh phụ kiện cho mục đích sản xuất sản phẩm cuối cùng; thứ hai, việc cung ứng này chủ yếu được đáp ứng bởi hệ thống DNNVV, tuy nhiên, đó là các doanh nghiệp sản xuất phụ trợ đòi hỏi trình độ sản xuất với mức độ chính xác của sản phẩm rất cao, thực hiện các cam kết hợp đồng với khách hàng một cách chuẩn mực; thứ ba, khách hàng của các ngành CNHT là các nhà lắp ráp, do vậy, thị trường của CNHT không rộng, không dễ dàng tác động như khi họ sản xuất sản phẩm cho người tiêu dùng cuối cùng. Thị trường hàng hoá của họ thu hẹp hơn, có những nhóm sản phẩm nằm ở phần thị trường rất hẹp và chỉ dành cho một số khách hàng nhất định. Đây chính là khó khăn lớn nhất của phát triển CNHT. Mặc dù vậy, sản xuất CNHT lại trở nên hấp dẫn và tương đối ổn định nếu doanh nghiệp phụ trợ đó tìm được khách hàng dài hạn, hoặc tìm được thị trường "ngách" cho mình.

- Nghiên cứu của Nguyễn Hoàng Ánh (2011) chỉ ra rằng, mặc dù là một trong những ngành hàng xuất khẩu mang lại giá trị kim ngạch cao và đi tiên phong trong việc đầu tư đổi mới công nghệ nhưng có thể nói các doanh nghiệp dệt may Việt Nam hiện nay vẫn chủ yếu hoặc là sản xuất hàng gia công cho các doanh nghiệp nước ngoài; hoặc sản xuất làm hàng FOB (mua nguyên liệu - bán thành phẩm). Một trong những

nguyên nhân chính của thực trạng này là CNHT cung ứng nguyên phụ liệu cho ngành dệt may vừa thiếu và yếu. Có những nguyên phụ liệu đơn giản như kim, chỉ, dây néo, móc áo, bao bì, nhãn mác... hoàn toàn nhập khẩu từ nước ngoài. Chính vì vậy, trong giai đoạn hiện nay và sắp tới, Việt Nam nên tập trung vào công đoạn sản xuất, là khâu có thể tranh thủ sự hợp tác của các tập đoàn điện tử quốc tế, chứ chưa nên tham gia vào khâu thiết kế, phân phối của chuỗi giá trị.

- Nghiên cứu của Trương Chí Bình (2010) đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về ngành CNHT nói chung và ngành CNHT ngành điện tử gia dụng nói riêng. Thực trạng và triển vọng phát triển ngành CNHT điện tử gia dụng ở Việt Nam cũng như đã đưa ra giải pháp phát triển CNHT ngành điện tử gia dụng ở Việt Nam. Trước đòi hỏi đối với tiến trình phát triển và hội nhập đó, phát triển CNHT, nhất là trong các ngành công nghiệp thâm dụng công nghệ, đang là thách thức rất lớn đặt ra cho Việt Nam.

1.1.2. Những công trình nghiên cứu về năng lực kinh doanh và năng lực kinh doanh thương mại của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nói chung và doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí nói riêng

- Nghiên cứu của Nham Tuan, Nguyen Nhan, Pham Giang, Nguyen Ngoc (2016) chỉ ra rằng, năng lực đổi mới sản phẩm, quy trình, tiếp thị và đổi mới tổ chức trong một doanh nghiệp được coi là một trong những năng lực thiết yếu cho phép doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Những các hoạt động đổi mới tạo ra giá trị và lợi thế cạnh tranh cho các tổ chức thành công. Chính vì vậy, hiểu được sự đổi mới tổng thể của tổ chức là điều đầu tiên và quan trọng nhất hiểu vai trò của sự đổi mới trong hoạt động của doanh nghiệp. Nhóm tác giả cũng nghiên cứu tác động của sự đổi mới trên khía cạnh khác nhau của hiệu suất đổi mới, và tác động của nó đến hiệu suất vững chắc (sản xuất, thị trường và hiệu suất tài chính). Thông qua khảo sát các doanh nghiệp trong ngành CNHT cơ khí, điện tử, xe máy và ô tô, nhóm tác giả đã rút ra thực trạng năng lực đổi mới của một số nhóm doanh nghiệp hiện nay, đồng thời đưa ra các giải pháp góp phần cải thiện năng lực đổi mới kinh doanh của các doanh nghiệp trong tương lai.

- Tác giả Tường Mạnh Dũng (2016) khẳng định phát triển doanh nghiệp ngành CNHT là một trong những ưu tiên hàng đầu của Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế sâu rộng hiện nay. Tuy nhiên, trong xu hướng toàn cầu hóa, các DNNVV ngành CNHT của Việt Nam vẫn có nhiều điểm yếu, cần sớm khắc phục. Cụ thể, năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp ngành này còn yếu do trình độ công nghệ thấp, năng lực nghiên cứu phát triển kém, đồng thời năng lực quản trị và tổ chức sản xuất chưa cao, chưa thể đáp ứng được yêu cầu của các doanh nghiệp lắp ráp trong và ngoài nước. Năng lực kinh doanh của các doanh nghiệp này còn yếu kém, đa phần phụ thuộc vào

công nghệ nhập khẩu từ nước ngoài, khiến các sản phẩm khó đáp ứng được các tiêu chuẩn kỹ thuật của các doanh nghiệp FDI tại Việt Nam.

- Nghiên cứu của Larkin Peter (2011) khẳng định ngành CNHT phát triển toàn diện của Thái Lan cho phép các nhà đầu tư, các nhà sản xuất, lắp ráp giảm thời gian, giảm chi phí và tăng hiệu quả sản xuất thông qua việc tìm nguồn cung ứng đầu vào ngay tại Thái Lan. Tác giả cho rằng, một ngành CNHT sôi động, hoạt động hiệu quả đã thúc đẩy nền kinh tế Thái Lan tăng trưởng ổn định, lâu dài và bền vững. Đây cũng chính là yếu tố thể hiện năng lực cạnh tranh nhằm thu hút FDI của Thái Lan so với các nước. Chính vì thế, từ lâu Thái Lan đã được coi là một trong những điểm đến hấp dẫn nhất của các nhà đầu tư trên thế giới.

1.1.3. Những công trình nghiên cứu về mô hình kinh doanh và marketing của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa nói chung và ngành cơ khí nói riêng

- Tác giả Đỗ Văn Thắng (2018) làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn một số quốc gia và địa phương về phát triển CNHT. Đồng thời, tác giả cũng khẳng định vai trò của CNHT đối với nền kinh tế nói chung và các ngành công nghiệp nói riêng. Nội dung quan trọng của luận án tập trung phân tích và đánh giá thực trạng CNHT ngành giầy da, dệt may và điện tử tại Bình Dương. Thông qua việc xác định rõ thành tựu, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế trong phát triển CNHT của các ngành này, tác giả cho rằng những yếu kém của CNHT tác động tiêu cực đến phát triển bền vững kinh tế - xã hội của tỉnh Bình Dương, đồng thời làm suy giảm khả năng cạnh tranh của sản phẩm công nghiệp của tỉnh. Thông qua kết quả nghiên cứu, luận án đề xuất giải pháp phát triển CNHT ngành giầy da, dệt may và điện tử tại Bình Dương. Có tám nhóm giải pháp được đưa ra, trong đó chú trọng vào vốn đầu tư, công nghệ, nguồn nhân lực, thị trường tiêu thụ sản phẩm CNHT …

- Nghiên cứu của Trương Nam Trung (2017) phân tích thực trạng CNHT ngành sản xuất ô tô tại Việt Nam trong giai đoạn 2011 - 2016. Kết quả nghiên cứu cho thấy, trong giai đoạn đó, mặc dù còn phát triển chậm nhưng CNHT ngành sản xuất ô tô ở Việt Nam đã đạt được thành tựu đáng kể. Tuy nhiên, CNHT ngành sản xuất ô tô tại Việt Nam trong giai đoạn 2011 - 2016 vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế. Đặc biệt, chất lượng sản phẩm phụ tùng linh kiện ô tô còn thấp, chưa thể đáp ứng tốt yêu cầu của thị trường. Ngoài ra, giá xuất xưởng các sản phẩm phụ tùng linh kiện ô tô ở Việt Nam còn cao; và khả năng cạnh tranh của sản phẩm còn rất yếu. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất các giải pháp phát triển CNHT ngành sản xuất ô tô tại Việt Nam đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2035.

- Nghiên cứu của Nguyễn Công Đức và cộng sự (2016) nhằm mục đích tìm kiếm chọn lọc công nghệ trong lĩnh vực cơ khí chế tạo để hỗ trợ DNNVV trong giai

đoạn 2015 - 2017. Các tiêu chí lựa chọn công nghệ trong lĩnh vực cơ khí chế tạo cũng được quan tâm trong dự án này. Trên cơ sở nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới việc xây dựng tiêu chí lựa chọn công nghệ (như vòng đời của công nghệ, nền tảng tri thức khoa học và công nghệ …) cùng với các nội dung đánh giá công nghệ, các tác giả xây dựng các tiêu chí lựa chọn công nghệ. Ngoài ra, dự án này còn đưa ra danh mục công nghệ trong lĩnh vực cơ khí chế tạo, bao gồm: công nghệ đúc, công nghệ gia công áp lực, công nghệ hàn, công nghệ gia công cắt gọt … Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, dự án đưa ra các giải pháp trọng tâm nhằm tìm kiếm chọn lọc công nghệ trong lĩnh vực cơ khí chế tạo để hỗ trợ DNNVV. Có thể kể đến một số giải pháp tiêu biểu như: kiện toàn công tác QLNN về CNHT, chuẩn bị mặt bằng phục vụ sản xuất để thu hút đầu tư, xây dựng cơ sở dữ liệu CNHT …

- Tác giả Phạm Văn Kim (2016) chỉ rõ: phát triển CNHT là điều kiện quan trọng để phát triển các ngành ở "hạ nguồn" và sự phát triển chung của nhiều ngành công nghiệp có liên quan. Ngày nay, các sản phẩm công nghiệp hầu hết không còn được sản xuất trọn bộ tại một không gian hay một địa điểm, mà được phân chia thành nhiều công đoạn, ở các châu lục, các quốc gia, các địa phương khác nhau. Tại Việt Nam, ngành công nghiệp phụ trợ còn khá non trẻ, quy mô nhỏ, tính cạnh tranh thấp, chưa đáp ứng được nhu cầu của các ngành công nghiệp chế tạo và lắp ráp. Điều này đã hạn chế khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lắp ráp, cả doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Để phát huy lợi thế so sánh, đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội nói riêng, quá trình hội nhập quốc tế nói chung, phù hợp với thực trạng nền kinh tế Việt Nam hiện nay thì lựa chọn phát triển công nghiệp phụ trợ trở thành một vấn đề mang tính khách quan và thiết thực. Ngoài ra, tác giả cũng tiến hành phân tích, đánh giá thực trạng vai trò của khu vực doanh nghiệp nói chung và DNNVV nói riêng đối với sự phát triển của CNHT ở Việt Nam; đề xuất giải pháp phát triển nhằm thúc đẩy sự phát triển CNHT ở Việt Nam trong thời gian tới.

- Tác giả Nguyễn Thị Huế (2013) nghiên cứu vấn đề phát triển CNHT trong ngành ô tô để đáp ứng nhu cầu của các doanh nghiệp lắp ráp ô tô tại Việt Nam. Trước hết, tác giả làm rõ khái niệm, đặc điểm, vai trò và các yếu tố tác động đến sự phát triển của CNHT ngành ô tô. Đồng thời, luận án xác định rõ các tiêu chí đánh giá sự phát triển, mô hình phát triển và kinh nghiệm phát triển CNHT ngành ô tô của một số quốc gia trên thế giới. Tiếp đó, luận án làm rõ nhu cầu về các sản phẩm CNHT ô tô của các doanh nghiệp lắp ráp ô tô tại Việt Nam, đặc biệt các doanh nghiệp có vốn đầu tư của Nhật Bản. Đồng thời, luận án phân tích thực trạng tình hình hoạt động và cung cấp sản phẩm của các doanh nghiệp lắp ráp ô tô tại Việt Nam, chú trọng nghiên cứu các sản phẩm CNHT ô tô như động cơ ô tô, khung,

gầm, giảm chấn, chi tiết nhựa, thiết bị làm mát, các loại sơn ... Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, tác giả đưa ra một số giải pháp phát triển CNHT ngành ô tô nhằm đáp ứng tốt hơn của các doanh nghiệp lắp ráp ô tô tại Việt Nam.

- Nghiên cứu của Tounsi và cộng sự (2009) trình bày việc áp dụng mô hình chuỗi cung ứng liên quan đến các DNNVV trong ngành cơ điện tử. Thông qua mô hình hóa hệ thống sản xuất và bối cảnh sản xuất cụ thể ở Savoie – Pháp, tác giả đã chỉ ra cách thức cho phép DNNVV xây dựng và tham gia hiệu quả vào chuỗi cung ứng. Trong bối cảnh cạnh tranh như hiện nay, DNNVV gặp khá nhiều khó khăn trên thị trường. Để đảm bảo vai trò trong chuỗi cung ứng cũng như khả năng mở rộng hoạt động kinh doanh và marketing trên thị trường, DNNVV cần phải có sự hỗ trợ vốn, chiến lược từ các thành viên trong chuỗi. Đây là yếu tố quan trọng, quyết định tới mức độ gắn kết, hỗ trợ hiệu quả giữa các doanh nghiệp khi xây dựng mô hình chuỗi cung ứng.

- Nghiên cứu Kimura (2008) đúc kết kinh nghiệm phát triển kinh doanh của ngành CNHT. Thông qua nghiên cứu chính sách phát triển CNHT qua các thời kỳ ở Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan, tác giả đã cung cấp tài liệu hữu ích cho các quốc gia đã và đang tìm kiếm cách thức thúc đẩy phát triển hoạt động kinh doanh của ngành CNHT. Theo đó, nhằm thúc đẩy hoạt động KDTM, chính phủ các quốc gia trước hết cần nâng cao, hoàn thiện hệ thống chính sách phát triển kinh tế. Các chính sách này tập trung vào một số điểm chính nhưtăng cường thu hút đầu tư nước ngoài vào phát triển CNHT, quy định về tỷ lệ nội địa hoá và các hỗ trợ mạnh mẽ hiệu quả từ phía Chính phủ dành cho liên kết doanh nghiệp, như là điều kiện tiên quyết để phát triển CNHT.

1.1.4. Một số kết luận rút ra về thành công của các nghiên cứu trước đây, khoảng trống nghiên cứu và hướng tiếp cận của luận án

Một cách khái quát, các nghiên cứu đến nay, theo hiểu biết của tác giả, đã đạt được một số thành tựu như sau:

Thứ nhất, các công trình đã từng bước làm rõ một số vấn đề lý luận chung về doanh nghiệp và ngành CNHT nói chung và CNHT ngành cơ khí nói riêng; các khái niệm, lý luận về kinh doanh, KDTM, KDTM các sản phẩm của doanh nghiệp công nghiệp; năng lực kinh doanh và năng lực KDTM của doanh nghiệp; và mô hình kinh doanh và marketing của các DNNVV nói chung và quá trình cung ứng cho thị trường mục tiêu nói riêng.

Thứ hai, các nghiên cứu cũng trình bày kinh nghiệm của một số quốc gia trong phát triển hoạt động KDTM của các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí trên các khía cạnh,... từ đó rút ra các bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là các DNNVV.

Thứ ba, một số công trình đã bước đầu nghiên cứu tổng quan thực trạng KDTM của các doanh nghiệp công nghiệp điển hình như: ô tô, điện tử, điện tử gia dụng..., chỉ rõ ưu điểm, thành tựu, hạn chế và những nguyên nhân trong hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Qua đó nhận định các yếu tố cấu thành, tác động đến hoạt động KDTM của các doanh nghiệp CNHT.

Thứ tư, các công trình đã đề cập đến phát triển CNHT ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế, chỉ rõ những thuận lợi, khó khăn trong phát triển CNHT ở Việt Nam. Đồng thời, phản ánh được nhiều khía cạnh về các doanh nghiệp CNHT cũng nhưcác DNNVV ở Việt Nam. Đây đều là các tài liệu có giá trị tham khảo quý báu, tạo tiền đề lý luận cho nghiên cứu này.

Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại một số khoảng trống nghiên cứu, gồm:

Thứ nhất, đã có nhiều nghiên cứu liên quan đến năng lực kinh doanh và năng lực KDTM của các doanh nghiệp trong và ngoài nước, tuy nhiên, cho đến nay, các nghiên cứu liên quan đến năng lực kinh doanh và năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT nói chung và doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nói riêng vẫn còn hạn chế về số lượng và chất lượng. Đồng thời, chưa có công trình nghiên cứu sâu và chuyên biệt để làm rõ nội hàm, đặc điểm, các yếu tố tác động tới năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí.

Thứ hai, các nghiên cứu hiện có chưa đề cập chi tiết và cụ thể vấn đề mô hình kinh doanh và marketing của các doanh nghiệp CNHT NVV nói chung và ngành cơ khí nói riêng. Hiện chỉ có một vài nhà nghiên cứu tiêu biểu trong và ngoài nước chú trọng đến vấn đề này như Kimura (2008), Đỗ Văn Thắng (2018) nhưng chỉ dừng lại ở mức khái quát chung chung chứ chưa được đào sâu phân tích rõ ràng.

Thứ ba, mặc dù đã có các công trình khoa học đề cập đến phát triển CNHT cụ thể cho mỗi ngành như: Điện tử; Dệt may; Da giày... nhưng chưa có nghiên cứu nào chú trọng đến phát triển CNHT ngành cơ khí. Trong khi đây là một trong những ngành đang có đà phát triển mạnh mẽ tại Việt Nam nói chung và trên địa bàn thành phố Hà Nội nói riêng.

Thứ tư, các công trình nghiên cứu đã có chỉ xem xét phát triển CNHT trên góc độ năng lực cạnh tranh khoa học và công nghệ, nhưng chưa đề cập đến các cấp độ khoa học và công nghệ hiện tại trong các doanh nghiệp CNHT, đặc biệt là các DNNVV - một loại hình doanh nghiệp gặp nhiều yếu thế trên thị trường.

Thứ năm, một số nghiên cứu về phát triển CNHT dựa trên các chỉ tiêu đánh giá khác nhau, nhưng chưa có nghiên cứu nào dựa trên các chỉ tiêu đánh giá giá trị của doanh nghiệp CNHT.

Thứ sáu, hiện chưa có nghiên cứu nào một cách toàn diện về năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí. Không những thế, số công trình đề cập đến năng lực hội nhập, năng lực cạnh tranh cốt lõi của doanh nghiệp cũng hạn chế. Vì thế, hệ thống cơ sở lý luận về năng lực KDTM, về CNHT, về DNNVV trong điều kiện mới chưa được nhiều học giả quan tâm nghiên cứu, dẫn đến các khía cạnh về năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí còn dàn trải, chung chung.

Thứ bảy, trong những năm gần đây, cụ thể từ 2015-2021, chưa có công trình nghiên cứu nào đưa ra sự phân tích, đánh giá đầy đủ, sâu sắc và rõ về thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội. Đây thực sự là một khoảng trống lớn trong khi thực tế đòi hỏi cần có đánh giá thực trạng của các doanh nghiệp này để đưa ra các luận cứ, kết luận về năng lực KDTM của DNNVV ngành cơ khí CNHT.

Thứ tám, các giải pháp đưa ra vẫn mang tính chung chung, chưa thực sự phù hợp với điều kiện, đặc điểm các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội. Đòi hỏi cần có những giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh thương mại của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội.

Thông qua tổng hợp, liệt kê, phân tích, tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến các chủ đề xung quanh năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có thể nhận định rằng các công trình đã từng bước làm rõ một số vấn đề lý luận chung về doanh nghiệp và ngành CNHT nói chung và CNHT ngành cơ khí nói riêng; các khái niệm, lý luận về kinh doanh, KDTM, KDTM các sản phẩm của doanh nghiệp công nghiệp; năng lực kinh doanh và năng lực KDTM của doanh nghiệp; và mô hình kinh doanh và marketing của các DNNVV nói chung và quá trình cung ứng cho thị trường mục tiêu nói riêng.

Các công trình nghiên cứu đã cho thấy, KDTM của các doanh nghiệp CNHT còn yếu và tồn tại nhiều bất cập, làm giảm khả năng tiếp cận thị trường của sản phẩm của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí. Sự non yếu của CNHT đã trở thành lực cản đối với việc phát triển các ngành công nghiệp nói chung cũng như các ngành CNHT ngành cơ khí nói riêng. Nguyên nhân là do CNHT ngành cơ khí chưa được nhìn nhận đúng đắn, đặc biệt còn thiếu các chính sách quan tâm tới các DNNVV.

Cho đến nay, chưa có một nghiên cứu cụ thể nào phân tích, đánh giá đầy đủ, sâu sắc và rõ ràng về thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội. Xuất phát từ khoảng trống nghiên cứu đã xác định ở trên, luận án này sẽ tiến hành nghiên cứu một cách đầy đủ và chi tiết về

năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội. Luận án tiếp cận theo hướng chú trọng vào các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí; thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí được nghiên cứu theo các nội dung cơ bản cấu thành nên năng lực này của các doanh nghiệp, bao gồm: năng lực KDTM hiển thị, năng lực nguồn lực KDTM, và năng lực KDTM động. Tác giả tiến hành đánh giá thực trạng phát triển của các doanh nghiệp CNHT nói chung và doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội trong giai đoạn mới nhất, giai đoạn 2015 – 2021.

1.2. Phương pháp nghiên cứu triển khai trong luận án

Phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong luận án là phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, kết hợp giữa phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng.

1.2.1. Các phương pháp nghiên cứu tài liệu và dữ liệu thứ cấp

Trong luận án này, tác giả thu thập và sử dụng nguồn dữ liệu thứ cấp – là loại dữ liệu có sẵn, được công bố công khai – để làm tư liệu nghiên cứu. Cụ thể, tác giả chọn lọc các thông tin từ sách, báo, các báo cáo khoa học, kết quả từ các công trình khoa học có liên quan tới lĩnh vực năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT, đặc biệt là các DNNVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội. Trong đó, tác giả chủ yếu tìm kiếm, thu thập, tổng hợp các nghiên cứu, tạp chí, sách báo, kết quả điều tra xoay quanh một số nội dung chính như doanh nghiệp và ngành CNHT nói chung và CNHT ngành cơ khí; kinh doanh, KDTM, năng lực kinh doanh, năng lực KDTM nói chung và KDTM các sản phẩm của doanh nghiệp công nghiệp, cũng như mô hình kinh doanh và marketing của các DNNVV nói chung và quá trình cung ứng cho thị trường mục tiêu nói riêng.

Ngoài ra, các tài liệu thứ cấp ở dạng trực tuyến cũng được tác giả tìm kiếm, tổng hợp. Nhiều thông tin số liệu thống kê từ các báo cáo, chuyên đề trên cổng thông tin điện tử của các cơ quan nhà nước có liên quan như Tổng cục Thống kê, Tổng cục Hải Quan,... và một số trang báo điện tử uy tín đã được tác giả tìm kiếm, chọn lọc và tổng hợp lại. Từ đó, nghiên cứu có thể đưa ra các phân tích và đánh giá cụ thể, rõ ràng hơn về thực trạng năng lực và năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí hiện nay.

Bên cạnh đó, tác giả tiến hành thu thập dữ liệu thứ cấp trong các báo cáo thường niên, báo cáo tài chính của một số doanh nghiệp phụ trợ ngành cơ khí điển hình như Công ty TNHH công nghiệp Trí Cường; Công ty Cổ phần Luyện Kim Đen Thăng Long - THAMECO.,JSC; và Công ty cổ phần cơ khí chính xác và thương mại LPC, ... Các dữ liệu này góp phần quan trọng vào việc đưa ra các nhận xét,

đánh giá thực trạng và bài học rút ra đối với các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí tại Hà Nội nói riêng và Việt Nam nói chung.

Để nghiên cứu đề tài này, các văn bản pháp lý hiện hành là nguồn dữ liệu thứ cấp quan trọng không thể thiếu. Đây là cơ sở để tác giả đưa ra định hướng, quan điểm và một số giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội giai đoạn đến 2030, tầm nhìn 2040. Một số văn bản tiêu biểu như Nghị quyết số 23-NQ/TW ngày 22/3/2018 của Bộ Chính trị về định hướng xây dựng chính sách phát triển công nghiệp quốc gia đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045; Đề án phát triển CNHT của UBND thành phố Hà Nội năm 2017 ...

Sau khi xác định được các dữ liệu thứ cấp và nguồn dữ liệu thứ cấp, tác giả tiến hành thu thập và tổng hợp dữ liệu. Cụ thể, các thông tin, số liệu, luận điểm, phân tích quan trọng sẽ được tác giả tập hợp lại thông qua nhiều phương thức như đánh máy, chụp ảnh, photo,…Trong quá trình thu thập, tác giả chú trọng phân loại và loại bỏ các dữ liệu không cần thiết như không có nguồn dẫn, dữ liệu lạc hậu, dữ liệu không đáng tin cậy,… để có thêm thông tin, chứng cứ cho các phân tích sau này. Dựa trên các thông tin đó, tác giả đưa ra các phân tích và đánh giá cụ thể, rõ ràng hơn về thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí trong những năm gần đây. Các dữ liệu thứ cấp này chủ yếu được sử dụng để xây dựng khung cơ sở lý luận và thực tiễn về năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí. Bên cạnh đó, các dữ liệu thứ cấp này có vai trò quan trọng, cung cấp các thông tin hữu ích về năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội.

Các thông tin, số liệu thu thập sau khi được phân loại và xử lý sẽ được mang ra kiểm tra tính chính xác, phù hợp, cập nhật của các tài liệu, nghiên cứu; thực hiện đối chiếu, so sánh để có được sự nhất quán, đảm bảo các tài liệu phản ánh được nội dung phân tích với độ tin cậy cao và có nguồn trích dẫn rõ ràng. Từ đó xây dựng cơ sở lý thuyết, mô hình lý thuyết. Kết hợp phương phương pháp nghiên cứu so sánh nhằm phân tích đánh giá thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội hiện nay.

1.2.2. Phương pháp nghiên cứu định tính

1.2.2.1. Lý thuyết định tính và tiếp cận nghiên cứu điển hình

Trong nghiên cứu này, tác giả chọn phương pháp nghiên cứu định tính vì phương pháp này thu thập các dữ liệu diễn ra trong bối cảnh tự nhiên, nơi xảy ra các sự kiện thực tế, cách tiếp cận này giúp nhà nghiên cứu có thể khám phá và hiểu rõ hơn về vấn đề cần nghiên cứu. Đây cũng là phương pháp nghiên cứu phù hợp với

các học giả, những người hiểu biết sâu sắc, khám phá, và giải thích thay vì giả thuyết. Ngoài ra, phương pháp nghiên cứu định tính phù hợp để giải quyết một số vấn đề nghiên cứu khi các nhà nghiên cứu có ít kiến thức hoặc sự hiểu biết về chủ đề. Phương pháp này sử dụng các phương pháp có sự tham gia thu thập dữ liệu nhấn mạnh tới nhận thức của người tham gia và kinh nghiệm trong các sự kiện thực tế cụ thể. Phương pháp nghiên cứu định tính triển khai thăm dò, mô tả và giải thích dựa vào các phương tiện khảo sát kinh nghiệm, nhận thức, động cơ thúc đẩy, dự định, hành vi, thái độ, lắng nghe và quan sát, nhờ vậy sẽ cung cấp nhiều thông tin có giá trị hơn và đa dạng hơn.

Trong luận án này, phương pháp nghiên cứu định tính giúp tác giả hiểu được tình hình thực tế, tâm tư, nguyện vọng của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội trong quá trình xây dựng và phát triển năng lực KDTM. Từ đó, tác giả có thể tìm hiểu và khám phá được nhiều thông tin liên quan đến năng lực KDTM của các doanh nghiệp mà không một báo cao hay số liệu nào có thể mô tả chi tiết được. Chính vì vậy, đây là phương pháp hoàn toàn hợp lý để tiếp cận các đối tượng nghiên cứu và làm rõ thực trạng năng lực KDTM của một số doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội.

Ngoài ra, để tăng thêm tính khách quan cho các luận cứ của mình, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu điển hình, là phương pháp nghiên cứu dựa trên những trường hợp cụ thể, ngoài thực tế. Đây là phương pháp phổ biến trong các nghiên cứu khoa để tìm hiểu toàn diện về trường hợp nghiên cứu ngay tại môi trường tự nhiên của nó. Kết quả nghiên cứu điển hình cho phép nhà nghiên cứu đưa ra lời giải thích về thực tế xảy ra thông qua đó xác định, khái quát các vấn đề quan trọng cần được tiếp tục nghiên cứu rộng rãi hơn trong tương lai. Có rất nhiều loại nghiên cứu điển hình, cụ thể như nghiên cứu thăm dò (Exploratory), Nghiên cứu triển khai chương trình/ dự án (Program implementation); Nghiên cứu tác động chương trình (Program effect); Điển cứu tích lũy (Cumulative): tổng hợp kết quả từ nhiều điển cứu khác nhau để trả lời một câu hỏi lượng giá (evaluation question). Câu hỏi này có thể thuộc loại mô tả, quy phạm/đánh giá (normative), hoặc tác động/thực nghiệm (cause-and-effect).

1.2.2.2. Thu thập và xử lý dữ liệu

Trong luận án này, các doanh nghiệp điển hình được chọn làm mẫu nghiên cứu phải thỏa mãn các tiêu chí sau:

- Là DNNVV theo quy định của Việt Nam;
- Hoạt động trong lĩnh vực CNHT ngành cơ khí;
- Hoạt động trên địa bàn TP Hà Nội;

- Có kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh tốt trong những năm gần đây, có vị thế cao trên thị trường;
- Có tiềm năng phát triển trong tương lai.

Các doanh nghiệp đáp ứng đủ năm tiêu chí này sẽ được tác giả lựa chọn nghiên cứu. Việc đáp ứng đủ các tiêu chí này giúp đảm bảo các thông tin thu thập được đúng chủ đề và mang tính điển hình, đại diện cho rất nhiều doanh nghiệp trong ngành trên địa bàn Hà Nội. Trên cơ sở các tiêu chí này và sự cho phép của các doanh nghiệp, tác giả lựa chọn được 03 doanh nghiệp tiêu biểu để tiến hành nghiên cứu, đó là Công ty TNHH công nghiệp Trí Cường; Công ty Cổ phần Luyện Kim Đen Thăng Long - THAMECO.,JSC; và Công ty cổ phần cơ khí chính xác và thương mại LPC.

Để thu thập thông tin về thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội, tác giả lựa chọn phương pháp phỏng vấn. Nhờ thế, các thông tin, nhận định, đánh giá về năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội được thu thập và xử lý phục vụ cho nghiên cứu. Phương pháp phỏng vấn cá nhân được sử dụng khá phổ biến trong các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước, và trong rất nhiều chủ đề, bởi phương pháp này cho phép nhà nghiên cứu thu thập các thông tin cần thiết một cách nhanh chóng và chính xác.

Đối tượng phỏng vấn là các chủ doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội và một số chuyên gia kinh tế. Mục tiêu phỏng vấn là thu thập ý kiến của chủ các doanh nghiệp và các chuyên gia kinh tế về năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội hiện nay. Nội dung phỏng vấn chủ yếu xoay quanh ba nội dung chính cấu thành năng lực KDTM của các doanh nghiệp trong ngành, đó là năng lực KDTM hiển thị; năng lực nguồn lực KDTM; và năng lực KDTM động.

Trước khi tiến hành phỏng vấn, tác giả gọi điện hoặc viết email tới các chủ doanh nghiệp và chuyên gia kinh tế để mời tham gia gia phỏng vấn. Sau khi nhận được sự đồng ý, hai bên sẽ thỏa thuận về thời gian và địa điểm phỏng vấn. Hầu hết các cuộc phỏng vấn diễn ra tại trụ sở làm việc của các doanh nghiệp hoặc cơ quan làm việc của các chuyên gia kinh tế, đối với các cá nhân do không thể thực hiện phỏng vấn trực tiếp, tác giả tiến hành phỏng vấn qua điện thoại. Trong quá trình phỏng vấn, tác giả ghi chép, ghi âm lại đầy đủ những câu trả lời của người tham gia phỏng vấn. Kết thúc phỏng vấn, các dữ liệu được tổng hợp, phân loại và đánh máy lại cẩn thận theo từng nội dung cụ thể.

1.2.2.3. Kết quả sơ bộ nghiên cứu định tính

Thông qua phương pháp nghiên cứu định tính, tác giả đã thu thập được đầy đủ các thông tin, số liệu về thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội những năm gần đây. Kết quả phỏng vấn cá nhân chỉ rõ thực trạng ba nội dung chính cấu thành năng lực kinh doanh của các doanh nghiệp này, bao gồm: (i) năng lực KDTM hiển thị; (ii) năng lực nguồn lực KDTM; và (iii) năng lực KDTM động.

Thông qua kết quả nghiên cứu tại ba doanh nghiệp điển hình được chọn (bao gồm Công ty TNHH công nghiệp Trí Cường; Công ty Cổ phần Luyện Kim Đen Thăng Long - THAMECO.,JSC; và Công ty cổ phần cơ khí chính xác và thương mại LPC), tác giả có thể phân tích và đánh giá cơ bản tình hình chung của các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội hiện nay. Nhìn chung, phương pháp nghiên cứu định tính đã cho phép tác giả lý giải và khái quát hóa các vấn đề xung quanh chủ đề nghiên cứu.

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu định tính, tác giả rút ra một số kết luận liên quan đến thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp trong ngành trên địa bàn Hà Nội, chẳng hạn như: năng lực cạnh tranh sản phẩm CNHT cơ khí; chất lượng sản phẩm, dịch vụ; năng lực tài chính; ... Các kết quả này tạo tiền để để tác giả triển khai phương pháp nghiên cứu định lượng để làm rõ hơn vấn đề nghiên cứu.

1.2.3. Phương pháp nghiên cứu định lượng

1.2.3.1. Lý thuyết và cách tiếp cận định lượng của luận án này

Bên cạnh phương pháp nghiên cứu định tính, trong luận án này tác giả còn sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng để làm rõ thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội. Bên cạnh các dữ liệu thu thập được nhờ phương pháp nghiên cứu định tính (phỏng vấn cá nhân), phương pháp nghiên cứu định lượng sẽ bổ sung thêm các số liệu thu được từ một tập hợp đối tượng có liên quan đến vấn đề nghiên cứu. Mục đích của phương pháp này là đưa ra các kết luận thông qua việc sử dụng các phương pháp thống kê để xử lý dữ liệu và số liệu thu thập được. Phương pháp này phù hợp với các nghiên cứu về thái độ, ý kiến, hành vi của người được khảo sát về một vấn đề cụ thể. Các kết quả định lượng từ một nhóm mẫu được chọn để khái quát hóa về một tổng thể mẫu lớn hơn. Như vậy, việc sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng trong luận án này phù hợp để thu thập ý kiến của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí về năng lực KDTM của các doanh nghiệp này hiện nay.

Nghiên cứu định lượng dựa trên cơ sở lý thuyết, suy luận để lượng hóa, đo lường các yếu tố nghiên cứu, kiểm tra mối tương quan giữa các biến dưới dạng số

đo và thống kê. Như vậy, nhờ có phương pháp nghiên cứu định lượng, tác giả không chỉ có thể nghiên cứu kỹ hơn về thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí mà còn làm rõ được mối quan hệ giữa các nội dung cấu thành nên năng lực KDTM và hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí. Bên cạnh đó, các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực và năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cũng được nghiên cứu một cách cụ thể thông qua phương pháp định lượng.

Thêm vào đó, phương pháp nghiên cứu định lượng đảm bảo tính khách quan khoa học do các dữ liệu thu thập được có thể được giải thích bằng phân tích thống kê. Vì vậy, phương pháp nghiên cứu định lượng hoàn toàn phù hợp với nghiên cứu này để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu được đặt ra về mối quan hệ giữa các nội dung cấu thành nên năng lực KDTM và hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí hiện nay.

Với các ưu điểm kể trên, phương pháp nghiên cứu định lượng hoàn toàn phù hợp với nghiên cứu này để làm rõ thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội. Tính linh hoạt, độ chính xác và tính khách quan của phương pháp này góp phần khắc phục các hạn chế của phương pháp nghiên cứu định tính, qua đó phản ánh chính xác vấn đề nghiên cứu.

1.2.3.2. Thu thập và xử lý dữ liệu

Để triển khai phương pháp nghiên cứu định lượng, tác giả lựa chọn phương pháp khảo sát điều tra bảng hỏi. Trước tiên, tác giả xác định mục tiêu và đối tượng tham gia khảo sát. Cụ thể, mục tiêu khảo sát điều tra là thu thập ý kiến đánh giá của các đối tượng liên quan về thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội. Với mục tiêu trên, đối tượng tham gia khảo sát phù hợp nhất chính là lãnh đạo các doanh nghiệp này bởi họ là ngời nắm bắt tốt nhất và có thể cung cấp đầy đủ các thông tin liên quan đến năng lực KDTM và các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực KDTM tại doanh nghiệp mình.

Tiếp theo, tác giả tiến hành xây dựng bảng hỏi khảo sát. Bảng hỏi được xây dựng gồm 04 phần chính: (1) thông tin chung về doanh nghiệp; (2) đánh giá về thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội; (3) đánh giá về hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp mình trong lĩnh vực CNHT ngành cơ khí; và (4) đánh giá về các yếu tố tác động đến năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội trong bối cảnh hiện nay. Trong đó, đối với nội dung đánh giá về thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội, tác giả nghiên cứu ba năng lực chính, đó là năng lực KDTM hiển thị, năng lực nguồn

lực KDTM và năng lực KDTM động. Trong mỗi năng lực đều có các tiêu chí cụ thể để người trả lời đánh giá chi tiết các vấn đề xoay quanh từng năng lực.

Các câu hỏi trong bảng hỏi được sắp xếp và xây dựng rõ ràng, khoa học. Câu hỏi ngắn gọn, súc tích, đủ ý với từ ngữ dễ hiểu để người đọc nắm bắt được nội dung chính xác nhất. Các câu hỏi sau khi được lựa chọn và sắp xếp theo từng nội dung chính sẽ được in ra và thử nghiệm trên 10 người trả lời nhằm phát hiện những sai sót về nội dung, chính tả, tính rõ ràng. Bảng hỏi sau khi chỉnh sửa xong sẽ được gửi đến lãnh đạo các doanh nghiệp theo nhiều hình thức khác nhau như gửi qua email, đường bưu điện, hoặc trực tiếp để lấy ý kiến đánh giá. Đại diện các doanh nghiệp sẽ đưa ra các đánh giá của mình bằng cách lựa chọn các mức điểm phù hợp theo thang đo Likert 5 mức độ (1 - Hoàn toàn không đồng ý và 5 – Hoàn toàn đồng ý). Thời gian trả lời bảng hỏi là 07 ngày làm việc, đối với những lãnh đạo chưa thể trả lời ngay, thời gian có thể kéo dài tối đa 14 ngày làm việc. Trong thời gian chờ đợi, tác giả có liên hệ với một số lãnh đạo doanh nghiệp để giải đáp các thắc mắc, khó khăn (nếu có) trong khi trả lời bảng hỏi.

Hết thời hạn trả lời, tác giả tiến hành thu thập các phiếu khảo sát theo các hình thức tương tự như khi gửi bảng câu hỏi. Số liệu và thông tin sau khi thu thập sẽ được phân loại. Với những phiếu trả lời sai sót/ thiếu thông tin, tác giả liên hệ với người trả lời để bổ sung, chỉnh sửa nhằm thu được tối đa phiếu trả lời hợp lệ. Các số liệu thu thập, khảo sát sẽ được phân tích trên phần mềm xử lý số liệu thống kê xã hội học SPSS và được tổng hợp và phân tích, so sánh trên bảng excel. Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng một số phương pháp phân tích dữ liệu định lượng như phần mềm SPSS với các công cụ chủ yếu như: hệ số Cronbach’s Alpha; phân tích nhân tố khám phá EFA - Exploratory Factor Analysis; CFA; phân tích tương quan và hồi quy... Cụ thể:

Kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach’s alpha về thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội dựa vào hệ số kiểm định Cronbach’s Alpha của các thành phần thang đo và của mỗi biến đo lường. Thang đo với các biến có hệ số tương quan tổng - biến biến thiên trong khoảng (0,70 - 0,80) được đánh giá là thang đo có độ tin cậy tốt. Nếu Cronbach alpha của thang đo lớn hơn hoặc bằng 0,6 đạt mức có thể chấp nhận được về độ tin cậy. Còn nếu hệ số tương quan tổng - biến (Corrected item total correlation) của các biến nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại.

Phương pháp nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis) EFA dùng để rút gọn một tập bao gồm k biến quan sát thành một tập F có ý nghĩa hơn với số biến nhỏ hơn k trên cơ sở mối quan hệ tuyến tính của các nhân tố với các

biến quan sát. Phương pháp này có vai trò quan trọng trong việc xác định phạm vi, mức độ quan hệ giữa các biến quan sát và các nhân tố cơ sở.

Phương pháp CFA (Confirmatory Factor Analysis) được sử dụng để khẳng định lại tính đơn biến, giá trị hội tụ và phân biệt của bộ thang đo đánh giá năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội. Mục tiêu của phương pháp nhằm đánh giá tính đơn hướng, mức độ tin cậy và độ giá trị của thang đo từ đó đưa ra một kiểm định khẳng định lý thuyết đo lường trong quá trình nghiên cứu. Kiểm định CFA đòi hỏi phải nêu rõ số lượng nhân tố của một tập hợp biến quan sát, từ đó cho biết việc đưa ra các nhân tố về lý thuyết phù hợp đến mức nào so với dữ liệu thực tế.

Phương pháp phân tích hồi quy tuyến tính nhằm phân tích thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội. Phương pháp này cho phép tác giả xác định mức độ đóng góp, tác động của các nhân tố độc lập đến Năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội, để từ đó đưa ra các giải pháp cần thiết và kinh tế nhất.

1.2.3.3. Mẫu nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu triển khai phương pháp lấy mẫu có chủ định không theo xác suất để xác định quy mô tối thiểu của mẫu khảo sát điều tra. Để tiến hành phân tích hồi quy bội, theo Hair và cộng sự (2014, tr. 100-172), số lượng mẫu phù hợp cần từ 100 trở lên và theo quy tắc chung cần gấp 5 lần số biến độc lập; tức là với 18 biến độc lập, mẫu tối thiểu của nghiên cứu này bằng 5*18 = 90 doanh nghiệp. Theo quan điểm tiếp cận của Green (1991, tr. 499) và Tabachnick và Fidell (2012, tr. 123), mẫu tối thiểu được xác định theo số lượng biến độc lập dựa vào hai tiêu chí:

- N = 50 + 8 * số biến độc lập = 50 + 8*18 = 194, để phân tích hồi quy bội tổng thể;
- N = 104 + số biến độc lập = 104 + 18 = 122, để kiểm định các biến độc lập.

Như vậy, trong nghiên cứu này, thông qua các cách xác định mẫu tối thiểu khác nhau, mẫu tối thiểu an toàn nhất chính là khoảng 200 doanh nghiệp, đây là số lượng tối thiểu quy định lớn nhất. Dự tính hệ số thu hồi phiếu khoảng 60-70%; như vậy, số mẫu tối thiểu phải đạt 130 doanh nghiệp; từ đó, tác giả xác định số phiếu khảo sát điều tra sẽ phát ra là khoảng 300 phiếu, dự kiến thu về 300 * 70% = 210 phiếu.

Kết quả thực tế thu về 234 phiếu, trong đó có 22 phiếu không hợp lệ vì thiếu nhiều thông tin nên bị loại bỏ, cuối cùng còn lại quy mô mẫu nghiên cứu gồm 212 doanh nghiệp. Số lượng này đảm bảo tính khách quan về quy mô mẫu nghiên cứu.

Về mẫu nghiên cứu 212 doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội (xem phụ lục 5), đa số có thời gian hoạt động từ 3 đến 5 năm, chiếm 33,96%. Số doanh nghiệp có thời gian hoạt động trên 20 năm chiếm tỷ trọng ít nhất, chỉ 12,26%. Có đến một nửa các doanh nghiệp tham gia khảo sát là các công ty cổ phần. Ngoài ra, số lượng doanh nghiệp là công ty TNHH tư nhân và hộ kinh doanh cũng chiếm tỷ trọng khá cao. Về loại hình CNHT cơ khí, tỷ trọng các doanh nghiệp cơ khí nền tảng (luyện kim, đúc thỏi …) và cơ khí hỗ trợ (rèn, hàn, đúc tạo phôi …) gần tương đương nhau, lần lượt là 39,15% và 33,49%. Các doanh nghiệp cơ khí lắp ráp (lắp ráp, hoàn thiện bao gói ...) chiếm tỷ trọng còn thấp.

Về quy mô doanh nghiệp, đa số các doanh nghiệp tham gia khảo sát có quy mô lao động từ 50 đến 99 người, chiếm 40,09%. Có đến 32,55% doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có doanh thu bình quân năm đạt từ trên 10 đến 50 tỷ. Số lượng doanh nghiệp có doanh thu bình quân năm đạt trên 100 tỷ đồng cũng đáng kể, chiếm 13,68% tổng số doanh nghiệp tham gia khảo sát.

Kết luận chương 1

Chương này tập trung trình bày tổng quan nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong luận án. Trước hết, luận án khái quát tổng quan nghiên cứu có liên quan đến doanh nghiệp CNHT NVV nói chung và ngành cơ khí nói riêng. Từ đó, luận án rút ra một số kết luận về thành công của các nghiên cứu trước đây, khoảng trống nghiên cứu và hướng tiếp cận của luận án. Cụ thể, các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước đã làm rõ được các vấn đề lý luận liên quan đến doanh nghiệp và ngành CNHT nói chung và CNHT ngành cơ khí nói riêng; các khái niệm, lý luận về kinh doanh, KDTM, KDTM các sản phẩm của doanh nghiệp công nghiệp; năng lực kinh doanh và năng lực KDTM của doanh nghiệp; và mô hình kinh doanh và marketing của các DNNVV nói chung và quá trình cung ứng cho thị trường mục tiêu nói riêng. Đồng thời, các công trình đã đề cập đến phát triển CNHT ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế, chỉ rõ những thuận lợi, khó khăn trong phát triển CNHT ở Việt Nam; và phản ánh được nhiều khía cạnh về các doanh nghiệp CNHT cũng như các DNNVV ở Việt Nam. Tuy nhiên, vẫn tồn tại một số khoảng trống nghiên cứu cần phải chú trọng làm rõ. Cho đến nay, các nghiên cứu liên quan đến năng lực kinh doanh và năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT nói chung và doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nói riêng vẫn còn hạn chế về số lượng và chất lượng. Từ đó, tác giả xác định hướng tiếp cận của luận án.

Nội dung tiếp theo của chương tập trung trình bày phương pháp nghiên cứu triển khai trong luận án. Các phương pháp chính được sử dụng trong luận án gồm: các phương pháp nghiên cứu tài liệu và dữ liệu thứ cấp; phương pháp nghiên cứu định tính (phỏng vấn cá nhân); và phương pháp nghiên cứu định lượng (khảo sát điều tra). Việc sử dụng kết hợp cả hai phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng giúp tác giả thu thập được đầy đủ các thông tin, từ đó làm rõ được thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội. Đối với mỗi phương pháp nghiên cứu, tác giả đều giải thích rõ ràng sự phù hợp của phương pháp đối với nghiên cứu này, đồng thời trình bày cách thu thập và xử lý dữ liệu cũng như kết quả sơ bộ nghiên cứu.

CHƯƠNG 2: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC KINH DOANH THƯƠNG MẠI CỦA CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP NÓI CHUNG, DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP HỖ TRỢ NHỎ VÀ VỪA NGÀNH CƠ KHÍ NÓI RIÊNG

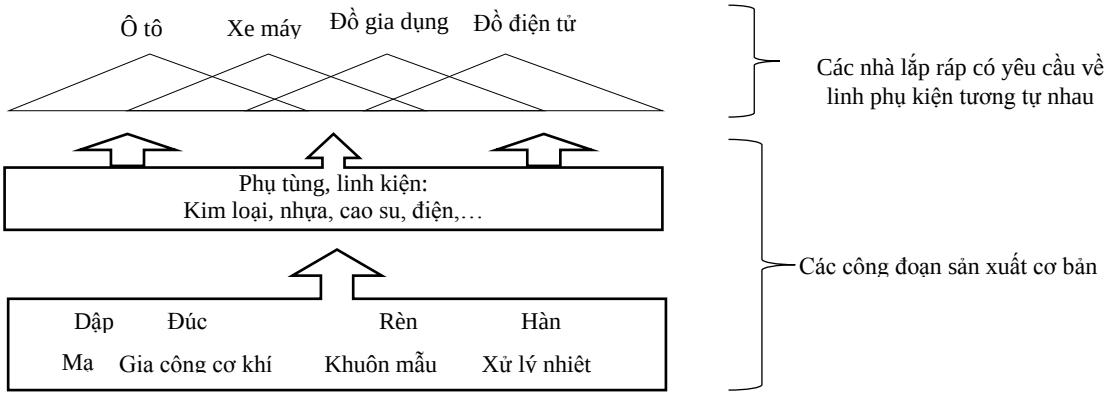
2.1. Một số khái niệm và lý luận cơ sở

2.1.1. Ngành, doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ và đặc điểm của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí

2.1.1.1. Ngành công nghiệp hỗ trợ

Khái niệm ngành CNHT được hiểu theo nhiều cách khác nhau giữa các bối cảnh thời đại khác nhau, loại hình tổ chức khác nhau, gắn với tầm nhìn và định hướng khác nhau trong quá trình phát triển ngành. Theo nghĩa rộng, ngành CNHT được định nghĩa là một nhóm các nhà sản xuất, sản xuất các sản phẩm đầu vào cho ngành công nghiệp. Thông qua các sản phẩm đầu vào này, ngành công nghiệp hoàn thiện thành các hàng hoá cuối cùng (Mori, 2005).

Tại Nhật Bản, CNHT được coi là ngành công nghiệp nền tảng, theo đó nếu ngành CNHT rộng lớn và phát triển thì nhóm ngành công nghiệp lắp ráp sản xuất cũng sẽ ổn định và vững bền. Từ năm 1993 theo định nghiã của Bộ Kinh tế, Thương mại và Công nghiệp Nhật Bản (METI): CNHT là các ngành công nghiệp cung cấp các yếu tố cần thiết như nguyên vật liệu thô, linh kiện và vốn… cho các ngành công nghiệp lắp ráp (bao gồm ô tô, điện và điện tử).

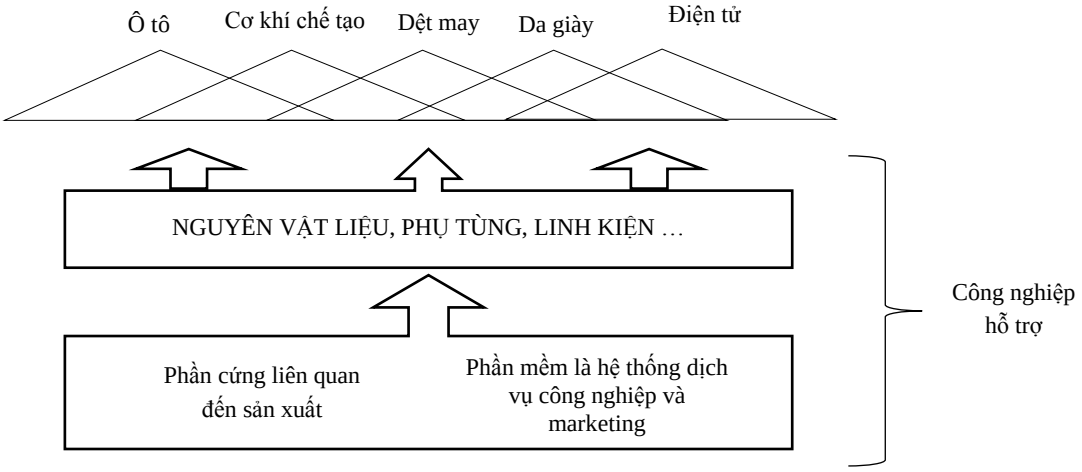


Hình 2.1: Khái niệm công nghiệp hỗ trợ của Nhật Bản

Nguồn: Ohno (2004)

Tại Việt Nam, theo Nghị định số 111/2015/NĐ-CP của Chính phủ, "*Công nghiệp hỗ trợ là các ngành công nghiệp sản xuất nguyên liệu, vật liệu, linh kiện và phụ tùng để cung cấp cho sản xuất sản phẩm hoàn chỉnh*" (Điều 3, khoản 1). Cụ thể hơn, ngành CNHT là một nhóm các hoạt động công nghiệp cung cấp đầu vào trung gian (nghĩa là các bộ phận, thành phần) và một phần của hàng hoá cơ bản (Thuy, 2006). Ngành CNHT được hiểu một cách chi tiết là những linh kiện, phụ liệu, phụ

tùng, sản phẩm bao bì, nguyên liệu đóng gói... và cũng có thể được hiểu là những sản phẩm trung gian, nguyên liệu sơ chế.



Hình 2.2: Khái niệm công nghiệp hỗ trợ của Việt Nam

Nguồn: Bộ Công nghiệp (2007)

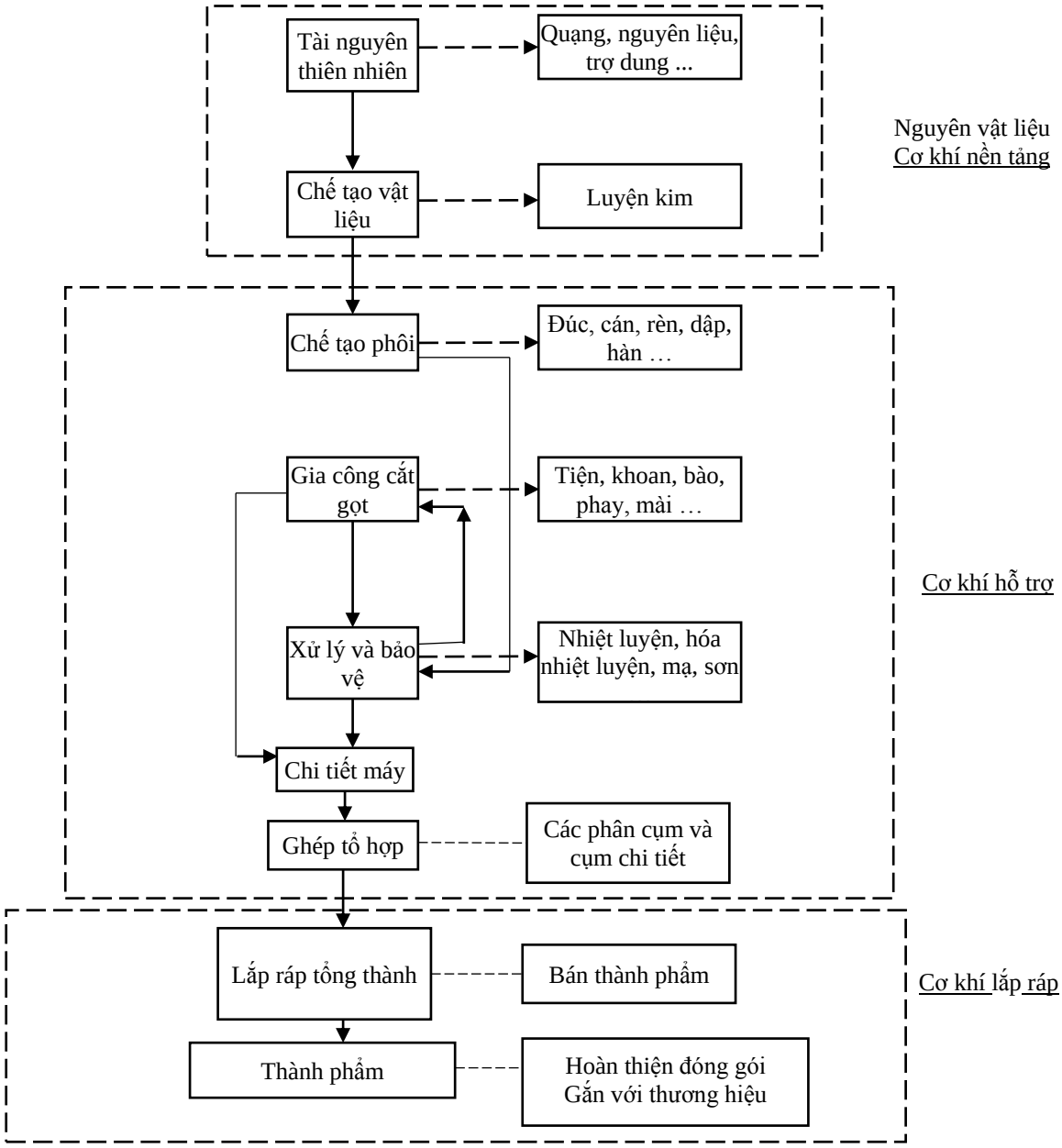
CNHT được phân loại theo nhiều tiêu chí, điển hình theo hai tiêu chí (Hoàng Văn Châu, 2010): Thứ nhất, theo ngành nghề sản xuất ra sản phẩm cuối cùng, có CNHT da giày, may mặc, CNHT các ngành cơ khí như ngành xe máy, ô tô, gia dụng, cơ khí chế biến nông sản … Thứ hai, phân loại CNHT theo ngành/công nghệ sản xuất linh kiện có các ngành sản xuất gia công kim khí (như rèn, dập, đúc, gia công khuôn mẫu, mạ, cắt, gia công nhiệt, gia công cơ khí chính xác), ngành sản xuất linh kiện cao su, ngành sản xuất hóa chất …

2.1.1.2. Doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ ngành cơ khí

Theo Luật Doanh nghiệp 2014, *"Doanh nghiệp là tổ chức có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch, được đăng ký thành lập theo quy định của pháp luật nhằm mục đích kinh doanh"* (Điều 4, khoản 7). Doanh nghiệp CNHT là doanh nghiệp hoạt động trong ngành CNHT, có sản phẩm và dịch vụ đầu ra là đầu vào của các doanh nghiệp công nghiệp chính, được coi là nền tảng cho ngành công nghiệp chính phát triển. Phạm vi nghiên cứu này tập trung vào các doanh nghiệp CNHT trong ngành cơ khí.

Ngành công nghiệp cơ khí là một ngành khoa học về quá trình sản xuất cơ khí và phương pháp công nghệ gia công kim loại và hợp kim để chế tạo ra các chi tiết máy móc hoặc kết cấu máy (Hoàng Tùng và các cộng sự, 2008). Quá trình sản xuất cơ khí là quá trình sản xuất cơ bản và cốt lõi của quá trình sản xuất công nghiệp để tạo ra các kết cấu máy móc hoặc nhỏ hơn là các chi tiết máy. Hoạt động sản xuất sản phẩm hỗ trợ của ngành cơ khí hiện nay rất phong phú, với nhiều hoạt động ở nhiều khía cạnh sản xuất cụ thể khác nhau. Trong đó bao gồm Chế tạo phôi (Đúc, Cán, Rèn, Dập, Hàn,...), gia công cắt gọt kim loại (thông qua công cụ tiện,

khoan, phay), xử lý và bảo vệ bề mặt kim loại (nhiệt luyện, hoá nhiệt, xi mạ). CNHT cơ khí tạo ra các chi tiết máy, linh kiện, ghép tổ hợp chi tiết máy này sẽ cấu thành bộ phận máy hay các phân cụm chi tiết, là những thành phần cơ bản để tạo nên bán thành phẩm hay sản phẩm máy cuối cùng.



Hình 2.3: Định vị CNHT ngành cơ khí

Nguồn: Phạm Văn Dũng (2015)

2.1.1.3. Doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí và đặc điểm riêng

Các DNNVV là nhóm các doanh nghiệp được phân loại dựa trên nhóm tiêu chí định lượng, thông qua đo lường đánh giá các thông doanh nghiệp đó. Theo Hatten (2011), tiêu chí phổ biến nhất để phân nhóm doanh nghiệp là số lượng nhân viên của doanh nghiệp. Tại Việt Nam, Nghị định 80/2021/NĐ-CP quy định chi tiết

và hướng dẫn thi hành một số điều của luật hỗ trợ DNNVV quy định các tiêu chí xác định DNNVV như sau:

Bảng 2.1: Tiêu thức xác định DNNVV của Việt Nam

Phân loại	**Lĩnh vực** / **Tiêu chí**	***Nông, lâm nghiệp, thủy sản***	***Công nghiệp và xây dựng***	***Thương mại và dịch vụ***
Doanh nghiệp siêu nhỏ	Số lao động	≤ 10 người	≤ 10 người	≤ 10 người
	Tổng doanh thu hoặc nguồn vốn	≤ 3 tỷ đồng	≤ 3 tỷ đồng	≤ 10 tỷ đồng
				≤ 3 tỷ đồng
Doanh nghiệp nhỏ	Số lao động	≤ 100 người	≤ 100 người	≤ 50 người
	Tổng doanh thu	≤ 50 tỷ đồng	≤ 50 tỷ đồng	≤ 100 tỷ đồng
	hoặc nguồn vốn	≤ 20 tỷ đồng	≤ 20 tỷ đồng	≤ 50 tỷ đồng
Doanh nghiệp vừa	Số lao động	≤ 200 người	≤ 200 người	≤ 100 người
	Tổng doanh thu	≤ 200 tỷ đồng	≤ 200 tỷ đồng	≤ 300 tỷ đồng
	hoặc nguồn vốn	≤ 100 tỷ đồng	≤ 100 tỷ đồng	≤ 100 tỷ đồng

Nguồn: Nghị định 80/2021/NĐ-CP

Theo Nghị định 80/2021/NĐ-CP, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, thuộc lĩnh vực công nghiệp, là doanh nghiệp có qui mô từ 200 người trở xuống, có doanh thu hoặc nguồn vốn năm gần nhất dưới 100 tỷ đồng. Nhóm DNNVV công nghiệp được phân thành 3 nhóm: doanh nghiệp siêu nhỏ (số lao động ≤ 10 người, doanh thu hoặc vốn ≤ 3 tỷ đồng), doanh nghiệp nhỏ (số lao động ≤ 100 người, doanh thu ≤ 50 tỷ đồng hoặc vốn ≤ 20 tỷ đồng), doanh nghiệp vừa (số lao động ≤ 200 người, doanh thu ≤ 200 tỷ đồng hoặc vốn ≤ 100 tỷ đồng).

Như vậy, doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí là những doanh nghiệp chuyên sản xuất, chế tạo các chi tiết máy móc hoặc kết cấu máy là sản phẩm đầu vào của các doanh nghiệp công nghiệp chính, có quy mô từ 200 người trở xuống với doanh thu hoặc nguồn vốn năm gần nhất không quá 100 tỷ đồng.

Doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có một số đặc điểm cơ bản sau: *Thứ nhất*, doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có tính linh hoạt rất cao để có thể thích ứng với việc sản xuất sản phẩm CNHT. *Thứ hai*, doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí tham gia vào nhiều cấp trong chuỗi giá trị CNHT. *Thứ ba*, doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí thường có những cải tiến kỹ thuật để tăng hiệu hiệu quả công nghệ, từ đó thúc đẩy CNHT phát triển. *Thứ tư*, doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có thể gắn kết dễ dàng với các doanh nghiệp lắp ráp trong chuỗi sản xuất nhờ khả năng ra quyết định nhanh chóng và tính linh hoạt trong hoạt động sản xuất kinh doanh. *Thứ năm*, doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí phần lớn hoạt động theo định hướng chính sách của chính phủ, do đó có thể tạo ra những giá trị có

tính thực tiễn và ứng dụng cao cho ngành công nghiệp cơ khí. Chính phủ có thể dễ dàng định hướng các DNNVV ngành cơ khí hoạt động theo chính sách một cách khoa học và hợp lý.

2.1.2. Thị trường của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa nói chung và ngành cơ khí nói riêng

Thị trường của các doanh nghiệp CNHT NVV có mối quan hệ hai chiều với sự phát triển của các doanh nghiệp công nghiệp. Một thị trường có các ngành công nghiệp hạ nguồn phát triển sẽ tạo ra hệ sinh thái các doanh nghiệp CNHT đa dạng và có chất lượng. Hiện tại có ba loại hình doanh nghiệp CNHT (Hà Thị Hương Lan, 2014) gồm:

Thứ nhất là hình thức hỗ trợ "ruột", đây là loại hình một tập đoàn công nghiệp được thành lập và tự phát triển các hệ thống các công ty con chính là các doanh nghiệp CNHT ngành công nghiệp xương sống của tập đoàn đó.

Thứ hai là hình thức hợp đồng, đây là hình thức các doanh nghiệp công nghiệp sẽ thực hiện các hợp đồng phụ trợ, trong đó bao gồm những cam kết với các DNNVV hỗ trợ sản xuất, lắp ráp theo từng yêu cầu trong từng thời điểm khác nhau trong qui trình sản xuất công nghiệp của doanh nghiệp này.

Thứ ba là hình thức thị trường, có nghĩa là các mặt hàng trung gian của các doanh nghiệp công nghiệp ở dạng đơn giản và phổ biến, có thể được sản xuất bán rộng khắp trên thị trường, đáp ứng các tiêu chuẩn chung trên thị trường.

2.1.3. Kinh doanh, kinh doanh thương mại nói chung và đặc điển kinh doanh thương mại của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí

2.1.3.1. Kinh doanh

Kinh doanh (tiếng Anh: Business) là hoạt động của cá nhân hoặc tổ chức nhằm mục đính đạt lợi nhuận qua một loạt các hoạt động như: Quản trị, Tiếp thị, Tài chính, Kế toán, Sản xuất, Bán hàng. Kinh doanh là hoạt động kiếm tiền bằng cách sản xuất hoặc mua và bán sản phẩm (như hàng hóa và dịch vụ). Từ điển tiếng Anh Longman định nghĩa, kinh doanh là " … *hoạt động kiếm tiền bằng cách sản xuất hoặc mua và bán hàng hóa, hoặc cung cấp dịch vụ*". Còn theo từ điển Oxford, kinh doanh thực hiện kiếm sống bằng cách tham gia vào các hoạt động thương mại. Nói một cách đơn giản, kinh doanh là bất kỳ hoạt động của cá nhân hoặc doanh nghiệp nào tham gia vì lợi nhuận. Hoạt động kinh doanh thường được thông qua các thể chế kinh doanh như tập đoàn, doanh nghiệp nhưng cũng có thể là hoạt động tự thân của các cá nhân như sản xuất-buôn bán nhỏ kiểu hộ gia đình.

Kinh doanh là phương thức hoạt động kinh tế trong điều kiện tồn tại nền kinh tế hàng hoá, gồm tổng thể những phương pháp, hình thức và phương tiện mà chủ

thể kinh tế sử dụng để thực hiện các hoạt động kinh tế của mình (bao gồm quá trình đầu tư, sản xuất, vận tải, thương mại, dịch vụ...) trên cơ sở vận dụng quy luật giá trị cùng với các quy luật khác, nhằm đạt mục tiêu vốn sinh lời cao nhất.

2.1.3.2. Kinh doanh thương mại

Thương mại hình thành và phát triển ở phạm vi lãnh thổ, quốc gia và quốc tế dựa trên cơ sở của phân công lao động xã hội, sự phát triển của lực lượng sản xuất đến mức mà sản xuất xã hội trở thành sản xuất hàng hoá (Nguyễn Thừa Lộc và Trần Văn Bão, 2016) Hoạt động KDTM xuất phát từ các hành vi thương mại của các thương nhân, tác động trực tiếp và gián tiếp đến quyền và nghĩa vụ giữa các thương nhân bao gồm việc mua bán hàng hoá, cung ứng DVTM với mục đích tối cao là lợi nhuận, bên cạnh đó là thực hiện các giá trị cho xã hội. Có nhiều hình thức KDTM, trong đó có kinh doanh chuyên môn hoá, kinh doanh tổng hợp. Kinh doanh chuyên môn hoá là loại hình kinh doanh có tính truyền thống, thường chỉ mua bán một hoặc một nhóm các mặt hàng nhất định. Trong khi đó kinh doanh tổng hợp là loại hình kinh doanh tổ hợp nhiều loại hàng hoá khác nhau về chủng loại, tính chất, miễn là mang lại lợi nhuận thương mại cho doanh nghiệp kinh doanh.

KDTM của doanh nghiệp CNHT là một bộ phận của kinh doanh tổng thể của doanh nghiệp, hệ thống này là sự tổng hợp của kinh doanh sản xuất, KDTM và kinh doanh dịch vụ hỗ trợ khác, giữa chúng có mối quan hệ hữu cơ biện chứng nhưng độc lập tương đối với nhau, khác với KDTM của doanh nghiệp thương mại hoặc doanh nghiệp dịch vụ. Ở đây, KDTM không chỉ bao gồm các quá trình phân phối và vận động hàng hóa sản xuất ra sản phẩm hang hóa, mà còn bao trùm cả vận hành hệ thống hoạt động KDTM, chuỗi cung ứng và logistics KDTM trên tổng thể quá trình cung ứng giá trị cho các khách hàng tại các thị trường mục tiêu của doanh nghiệp. Nếu kinh doanh sản xuất có 3 hình thức cơ bản là sản xuất cho thị trường để bán đại trà, sản xuất theo đơn đặt hàng và sản xuất theo thiết kế sản phẩm, thì KDTM cũng có 3 dạng thức, là thương mại đại trà qua kênh thương mại trên thị trường, thương mại theo đơn đặt hàng và thương mại thiết kế sản phẩm theo yêu cầu khách hàng. Ngoài 3 dạng thức KDTM trên, doanh nghiệp CNHT còn một dạng thức thứ 4 là KDTM dịch vụ sản xuất sản phẩm (hay gia công) theo đơn đặt hàng với những cấp độ khác nhau. Ở dạng thức này, doanh nghiệp CNHT không trực tiếp bán sản phẩm mà bán dịch vụ sản xuất sản phẩm cho khách hàng. Ứng với 4 dạng thức KDTM kể trên là 4 phân đoạn thị trường thương mại khác nhau, khách hàng có nhu cầu, mong muốn và hành vi mua khác nhau và đòi hỏi năng lực KDTM khác nhau.

KDTM nhất thiết phải có tài sản để thực hiện hoạt dộng kinh doanh. Tài sản ở đây bao gồm nguồn vốn và các loại hình tài sản hình thành từ vốn như nhà cửa,

kho hàng, cửa hàng và các nguồn lực khác mà doanh nghiệp bỏ vào vị trí kinh doanh như vị trí, nhãn hiệu thương hiệu, bằng phát minh sáng chế (Nguyễn Thừa Lộc và Trần Văn Bão, 2016). KDTM có bản chất là doanh nghiệp thực hiện hành vi mua và hành vi bán hàng hoá cho khách hàng. Hàng hoá mua từ người này và bán cho người khác, ở một nơi khác và trong một thời gian khác. KDTM là đầu tư tài sản do đó sau mỗi năm tài chính, cần đảm bảo lợi nhuận và tài sản đầu tư. Do đó các vấn đề như thị trường, luật pháp thể chế, rủi ro xảy ra cần được các doanh nghiệp xem xét một cách kỹ lưỡng, đảm bảo lợi nhuận cho chủ sở hữu.

2.1.3.3. Đặc điểm kinh doanh thương mại của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí

Ngành KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có những đặc điểm đặc thù, trong đó:

Thứ nhất, việc sản xuất linh kiện, phụ kiện lắp ráp cơ khí tuỳ theo mức độ phức tạp chi tiết và độ chính xác của bộ phận nhưng đều được tự sản xuất để bán lại cho các doanh nghiệp công nghiệp có nhu cầu.

Thứ hai, đầu tư tài sản để sản xuất và kinh doanh các sản phẩm phụ trợ cho công nghiệp cơ khí đòi hỏi các máy móc đạt chuẩn, dây chuyền công nghệ hiện đại để đáp ứng được nhu cầu ngày một cao của ngành công nghiệp, do đó cần phải có những tính toán kỹ lưỡng của các doanh nghiệp về dung lượng thị trường, định hướng chính sách của quốc gia sở tại.

Thứ ba, hoạt động KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí đòi hỏi hàm lượng công nghệ cao, do đó chịu ảnh hưởng nhiều bởi các lợi thế cạnh tranh về quy trình công nghệ hay còn gọi là các bí quyết riêng của các doanh nghiệp.

Thứ tư, KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí phụ thuộc vào ngành công nghiệp chính. Ngành công nghiệp chính tạo ra nhu cầu và kích thích sự phát triển của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, từ đó tác động đến hoạt động KDTM của các doanh nghiệp này.

Thứ năm, hoạt động KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có tính linh hoạt tương đối cao do các sản phẩm ngành cơ khí liên tục đổi mới về mẫu mã, chủng loại, cũng như yêu cầu chất lượng ngày càng tăng.

2.1.4. Năng lực kinh doanh và kinh doanh thương mại của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ

"*Năng lực đơn giản được định nghĩa là các kỹ năng và nguồn lực đặc biệt, do doanh nghiệp nắm giữ, và được áp dụng một cách vượt trội hơn*" (Reed và De Fillippi, 1990). Năng lực kinh doanh hàm ý các cá nhân, một nhóm người, hoặc doanh nghiệp sở hữu kỹ năng và nguồn lực đặc biệt, duy nhất để tạo ra sản phẩm/

dịch vụ có giá trị cao, vượt trội nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng và thị trường. Năng lực kinh doanh của các cá nhân, doanh nghiệplà một trong những yếu tố quan trọng thúc đẩy sự phát triển của một nền kinh tế.

Năng lực kinh doanh của doanh nghiệp CNHT nói đến việc một doanh nghiệp CNHT có khả năng tích hợp các nguồn lực riêng có, vượt trội của mình (về máy móc, công nghệ, nhân lực chất lượng cao) để tạo ra các hàng hóa, dịch vụ trung gian phục vụ lắp ráp sản xuất công nghiệp nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng và thu về lợi nhuận cho doanh nghiệp. Các hàng hoá, dịch vụ trung gian đáp ứng được nhu cầu của ngành công nghiệp, phù hợp với tiêu chuẩn, giá trị cần thiết cho quá trình sản xuất sản phẩm của các doanh nghiệp công nghiệp (Shumpeter, 1953-1950). Năng lực kinh doanh của một doanh nghiệp CNHT đòi hỏi sự đầu tư nguồn vốn trong dài hạn, tương ứng với năng lực tài sản đáp ứng được cho việc sản xuất các mặt hàng hỗ trợ công nghiệp.

Năng lực KDTM là một bộ phận cấu thành năng lực kinh doanh của doanh nghiệp, được hiểu là khả năng tập hợp các tài sản tri thức, nguồn lực đặc biệt của doanh nghiệp, tích hợp chúng với các quá trình marketing KDTM, các hoạt động chuỗi cung ứng, phần phối của doanh nghiệp để tối ưu hóa sản phẩm/ dịch vụ của mình nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng, thị trường. Năng lực KDTM thường tập trung vào các lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, bao gồm sức mạnh thương hiệu, mối quan hệ khách hàng, lợi thế mạng lưới phân phối, chất lượng sản phẩm vượt trội, giá cả cạnh tranh để thực hiện KDTM, tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp (Nguyễn Hoàng Việt, 2013). Tóm lại, các lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp chính là: sản phẩm/ dịch vụ, mạng lưới, nhân lực, hình ảnh thương hiệu.

Năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT là khả năng tập hợp các nguồn lực tạo nên năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, chẳng hạn như khả năng tài chính, nguồn nhân lực chất lượng cao, công nghệ máy móc hiện đại, thương hiệu hình ảnh, mạng lưới phân phối,… Sau đó, doanh nghiệp sẽ tích hợp các năng lực đó vào hoạt động tiếp thị và chuỗi cung ứng để tối đa hóa giá trị của sản phẩm/dịch vụ hỗ trợ công nghiệp và đáp ứng nhu cầu thị trường, nhằm đạt được mục tiêu chiến lược kinh doanh. Doanh nghiệp sẽ sản xuất và cung cấp các mặt hàng hỗ trợ công nghiệp, từ các sản phẩm đơn giản và thô sơ đến những sản phẩm kỹ thuật phức tạp, tuân thủ các tiêu chuẩn yêu cầu của khách hàng.

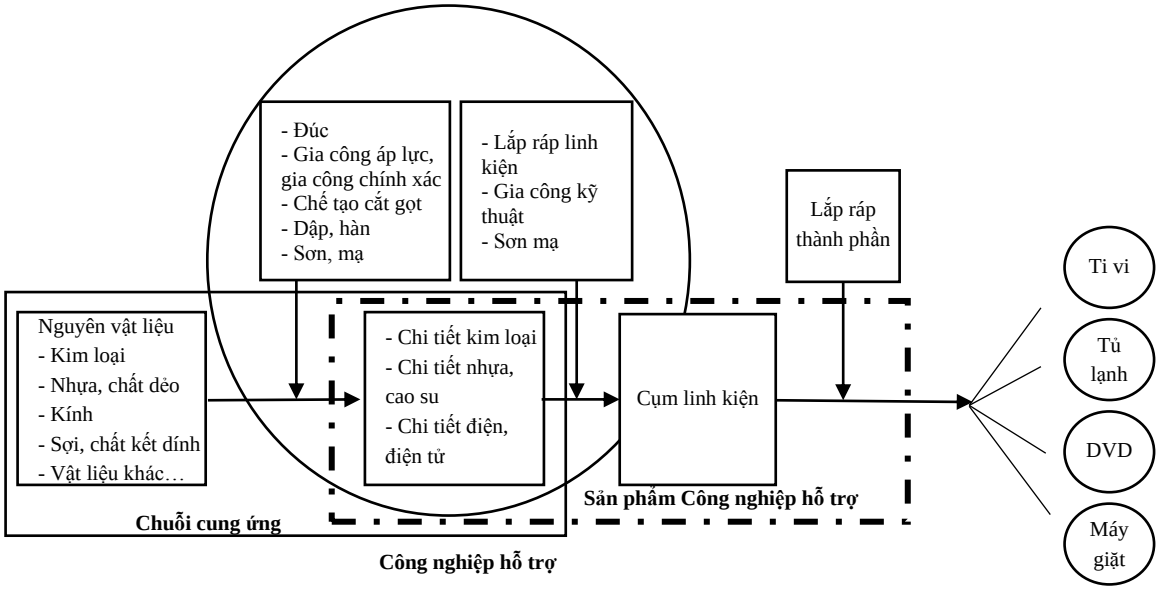
Ngành CNHT thường bị ảnh hưởng bởi các yếu tố đặc thù sản phẩm, do yêu cầu về tính chi tiết và kỹ thuật công nghệ cao. Do đó các doanh nghiệp CNHT thường xuyên phát triển đội ngũ nhân lực, đầu tư công nghệ để duy trì phát triển năng lực kinh doanh thay vì cố gắng xây dựng hình ảnh và mạng lưới phân phối.

Sản phẩm đầu ra với chất lượng, hàm lượng công nghệ cao sẽ được ưu tiên hơn, do đáp ứng được các tiêu chuẩn kỹ thuật cao của các doanh nghiệp công nghiệp sử dụng các sản phẩm này làm đầu vào.

2.1.5. Giá trị cung ứng cho khách hàng và quá trình cung ứng giá trị cho khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa

Giá trị cung ứng cho khách hàng của doanh nghiệp CNHT NVV là một trong chuỗi giá trị và đồng thời là chuỗi liên kết các công đoạn từ khâu cung cấp nguyên vật liệu chưa qua xử lý đến khâu lắp ráp hoàn thiện các phụ kiện cơ khí sau đó ra sản phẩm cuối cùng. Giá trị cung ứng này mang lại sự kết nối giữa các chuỗi giá trị trong quá trình sản xuất công nghiệp, ở đó giá trị cung ứng có thể là một hoặc bao gồm nhiều nhà cung ứng trong chu trình sản xuất nói trên (Porter, 1985). Đối với các doanh nghiệp CNHT NVV, giá trị cung ứng được tạo bởi năng lực, lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, thông qua những hoạt động kinh doanh của mình, đóng góp vai trò của mình trong chuỗi cung ứng, nhờ đó thoả mãn nhu cầu của khách hàng là ngành công nghiệp.

Các doanh nghiệp CNHT NVV cung cấp các sản phẩm dưới sự kiểm soát của các nhà sản xuất công nghiệp. Có nghĩa là các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp kiểm soát đầu vào, qui trình, nghiên cứu thiết kế sản phẩm đầu vào. Theo đó, các nhà cung ứng khi tham gia vào mạng lưới sản xuất tuân thủ đúng tiêu chuẩn kỹ thuật chất lượng, đòi hỏi về khả năng công nghệ của nhà sản xuất công nghiệp. Đây là một trong những đặc điểm đặc trưng của chuỗi giá trị cung ứng hỗ trợ công nghiệp cơ khí do đặc thù về yêu cầu chất lượng sản phẩm đầu vào cho qua trình lắp ráp kỹ thuật.



Hình 2.4: Quy trình sản xuất và cung ứng của doanh nghiệp CNHT

Nguồn: Trương Thị Chí Bình (2010)

Doanh nghiệp CNHT NVV là yếu tố cần thiết cấu thành chuỗi giá trị của các nhà lắp ráp công nghiệp, nếu thiếu CNHT, không thể hình thành một chuỗi giá trị lắp ráp công nghiệp hoàn chỉnh. Các doanh nghiệp CNHT NVV hướng đến khách hàng, mà sản phẩm là đầu vào cho quá trình tạo ra chuỗi giá trị công nghiệp, hay còn gọi là trung gian cung cấp cho các ngành công nghiệp hạ nguồn (Trương Thị Chí Bình, 2010).

2.1.6. Chuỗi cung ứng và chuỗi cung ứng của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ

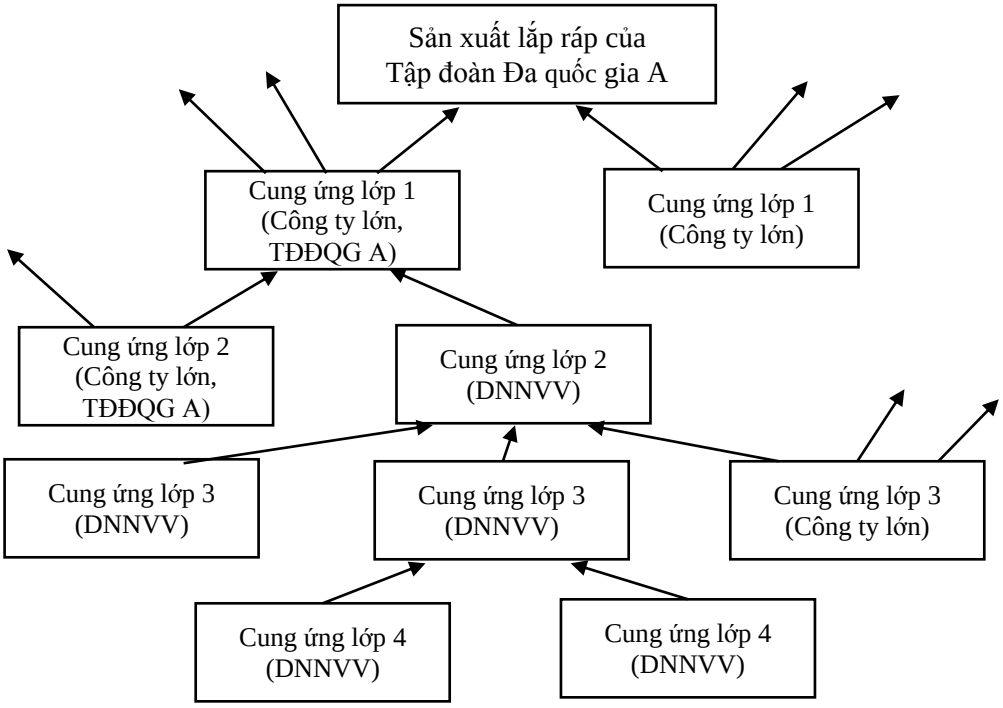
2.1.6.1. Chuỗi cung ứng

Chuỗi cung ứng là một hệ thống gồm các tổ chức, con người, hoạt động, thông tin và tài nguyên liên quan đến việc chuyển sản phẩm hoặc dịch vụ từ một hoặc nhiều nhà cung cấp sang khách hang (Kozlenkova và các cộng sự, 2015). Chuỗi cung ứng bản chất là một chuỗi các hành động từ khâu ra quyết định đến thực hiện quyết định cũng như các quá trình và các dòng lưu chuyển (tiền, thông tin, vật chất). Hoạt động này diễn ra liên tục trong các giai đoạn khác nhau, từ sản xuất đến tiêu thụ nhằm đáp ứng các yêu cầu của khách hàng.

Các hoạt động của chuỗi cung ứng liên quan đến việc chuyển đổi tài nguyên thiên nhiên, nguyên liệu thô và các thành phần thành sản phẩm hoàn chỉnh được giao cho khách hàng cuối. Chuỗi cung ứng bao gồm nhà sản xuất và các nhà cung cấp, các dòng logistics, vận tải, lưu kho, nhà bán lẻ và những người tiêu dùng cuối cùng. Theo nghĩa rộng hơn, chuỗi cung ứng bao gồm phát triển sản phẩm mới, vận hành sản xuất, marketing, phân phối, tài chính và dịch vụ khách hàng.

2.1.6.2. Chuỗi cung ứng của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ

Thực tiễn hiện nay cho thấy chuỗi sản xuất hỗ trợ đối với các ngành công nghiệp khác nhau có thể bao gồm nhiều tầng cấp, phân bậc khác nhau. Một nhà sản xuất lắp ráp công nghiệp có thể có nhiều đối tượng hợp tác chuyên sản xuất và cung ứng các sản phẩm phụ trợ theo từng nhóm sản phẩm và từng thời kỳ khác nhau (Abonyi, 2007). Sự tham gia của các doanh nghiệp CNHT vào chuỗi cung ứng được chia ra thành ba lớp với các đặc thù riêng biệt.



Hình 2.5: Các lớp cung ứng của doanh nghiệp CNHT trong chuỗi cung ứng

Nguồn: Abonyi (2007)

Các đối tượng lớp thứ nhất là các doanh nghiệp sản xuất ưu tiên, được đầu tư vốn và chỉ chuyên sản xuất các sản phẩm riêng của chính hãng thiết kế, đặt hàng, theo các tiêu chuẩn phù hợp với các doanh nghiệp công nghiệp, thường gọi là phụ trợ "ruột". Các chi tiết linh kiện cung ứng liên quan đến loại này thường là các linh kiện cao cấp, có độ chi tiết và hàm lượng công nghệ cao, tạo ra giá trị gia tăng cao cho sản phẩm cuối cùng và là sản phẩm đầu vào cho các doanh nghiệp công nghiệp. Các doanh nghiệp công nghiệp này thường có năng lực tài chính vững mạnh và các doanh nghiệp phụ trợ loại này thường là các công ty con, cung ứng các mặt hàng thường là các linh kiện có kích thước gọn nhẹ, thay đổi được thường xuyên, có thể được vận chuyển trên toàn thế giới để cung ứng cho các chi nhánh lắp ráp của công ty mẹ trên toàn cầu.

Phân lớp đối tượng thứ hai thường hoạt động độc lập thông qua các hợp đồng kinh tế sẽ cung cấp các sản phẩm linh kiện, chi tiết quan trọng cho các nhà cung ứng ở lớp thứ nhất hoặc trực tiếp tới các nhà lắp ráp. Các doanh nghiệp CNHT NVV này thường có quan hệ gắn bó và tuân thủ các tiêu chuẩn mà các nhà lắp ráp đưa ra. Ngược lại các nhà lắp ráp cũng hỗ trợ ngược lại các doanh nghiệp CNHT về mặt con người, quản trị hoặc công nghệ mới. Do đó tên tuổi của các nhà cung cấp công nghiệp phụ trợ và nhà lắp ráp thường đi liền với nhau, tạo thành chuỗi giá trị hình ảnh sản phẩm cuối cùng. Trong rất nhiều trường hợp, khi tập đoàn lắp ráp chuyển hoặc mở nhà máy mới ở thị trường mới, ở nước ngoài, kể cả ở châu lục

khác, các nhà sản xuất phụ trợ ở nhóm này cũng được mời tham gia các dự án đầu tư này với các ưu đãi về nguồn vốn đầu tư. Tuy nhiên, điều đó cũng dẫn đến một tất yếu các DNNVV hỗ trợ sẽ phụ thuộc vào tình hình kinh doanh và định hướng chiến lược của các nhà lắp ráp công nghiệp (Ohno, 2007).

Nhóm đối tượng phân lớp thứ ba trong nhóm doanh nghiệp CNHT NVV sản xuất các sản phẩm có độ chi tiết, hàm lượng công nghệ thấp, tất nhiên giá thành và giá trị gia tăng thấp. Các sản phẩm này thường được sản xuất hàng loạt hoặc mua sẵn và cung cấp với các nhà lắp ráp và không có tính ổn định.

2.2. Phân định nội dung và mô hình nghiên cứu năng lực kinh doanh thương mại của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí nói riêng

2.2.1. Khái niệm, thực chất và ý nghĩa của năng lực và năng lực kinh doanh thương mại của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí

Từ những phân tích đã trình bày trên đây, có thể hiểu "*Năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí Việt Nam trong chuỗi cung ứng sản phẩm cơ khí là tổng hợp các khả năng và nguồn lực được vận dụng khi tích hợp với những quá trình, nghiệp vụ KDTM cho phép đạt được mức thỏa đáng cao nhất của chúng và đóng góp hiệu quả vào chuỗi giá trị của doanh nghiệp*". Năng lực KDTM cung ứng của doanh nghiệp CNHT Việt Nam sản xuất và kinh doanh các sản phẩm cơ khí là một chuỗi các năng lực cho các hoạt động từ đầu vào, tới sản xuất, đến đầu ra, marketing bán hàng và dịch vụ sau bán hàng. Các năng lực này không rời rạc mà liên kết với nhau bởi những quy trình nhằm đảm bảo sự liên tục của chuỗi hoạt động, tạo ra chuỗi giá trị cung cấp vào chuỗi cung ứng (Porter, 1985).

Năng lực KDTM của một doanh nghiệp CNHT NVV cao hay thấp được thể hiện tập trung ở hiệu suất của nó. Trong đó, hiệu suất được hiểu là mức độ đạt được kết quả mong muốn trong quá trình sản xuất kinh doanh, so với các nguồn lực và thời gian đã bỏ ra để đạt được kết quả đó. Như vậy, hiệu suất năng lực KDTM của doanh nghiệp là mức độ vận dụng thành công các nguồn lực mang lợi thế cạnh tranh của mình vào quá trình sản xuất kinh doanh để tạo ra các sản phẩm/ dịch vụ có giá trị cao, đáp ứng nhu cầu của khách hàng và thị trường. Đối với doanh nghiệp CNHT NVV, hiệu suất năng lực KDTM là khả năng doanh nghiệp tận dụng máy móc, tài chính, nguồn nhân lực của mình vào sản xuất, chế tạo các chi tiết máy móc, các sản phẩm đầu vào của các doanh nghiệp công nghiệp chính để đáp ứng cao nhất nhu cầu của khách hàng, từ đó thu được lợi nhuận, nâng cao khả năng cạnh tranh và uy tín trên thị trường.

Bản chất của hiệu suất năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV chính là khả năng hoạt động đáp ứng mong muốn của ban lãnh đạo (lợi nhuận, uy tín), và nhu cầu của khách hàng (chất lượng sản phẩm). Muốn vậy doanh nghiệp CNHT NVV cần tận dụng, tích hợp tối đa, hiệu quả mọi nguồn lực sẵn có, nhất là những nguồn lực mang lại lợi thế cạnh tranh để nâng cao giá trị sản phẩm. Hiệu suất năng lực KDTM của các doanh nghiệp này có thể đo lường bằng nhiều cách khác nhau, tùy theo nhu cầu thông tin của doanh nghiệp, chẳng hạn như tỷ lệ lợi nhuận/giá trị đầu tư, tỷ lệ sản lượng/ tổng trọng lượng nguyên liệu đầu vào,… Từ đó doanh nghiệp sẽ đánh giá sự thành công của đơn vị mình với các đơn vị khác, hoặc so sánh giữa các mốc, khoảng thời gian khác nhau.

Để phản ánh năng lực KDTM của một doanh nghiệp tại một thời điểm hay một chu kỳ kinh doanh xác định trong quá trình kinh doanh, thường sử dụng chỉ số hiệu suất năng lực KDTM của doanh nghiệp. Đây là khái niệm phản ánh kết quả đầu ra thực tế (performance) của vận hành năng lực.

Hiệu suất năng lực KDTM của doanh nghiệp có thể được đo bằng các chỉ tiêu thống kê phản ánh kết quả KDTM tổng hợp của doanh nghiệp để biểu thị mặt lượng của năng lực. Hiệu suất năng lực KDTM cũng có thể được đo bằng mức thỏa đáng của các yếu tố quá trình KDTM được đánh giá lượng hóa trên một thang đo Likert với mức điểm xác định giữa hai thái cực: năng lực kém và năng lực tốt nhất; hay hầu như không có năng lực và năng lực tốt như kỳ vọng. Trong nghiên cứu này, tác giả vận dụng chủ yếu cách đánh giá thứ hai theo thang đo Likert để tiến hành nghiên cứu định lượng các yếu tố năng lực KDTM của doanh nghiệp.

2.2.2. Các nội dung cơ bản cấu thành năng lực kinh doanh thương mại của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí

2.2.2.1. Năng lực kinh doanh thương mại hiển thị

Năng lực KDTM hiển thị là sự kết hợp các yếu tố bên trong của doanh nghiệp, bao gồm các kỹ năng, công nghệ và quá trình kiến tạo tri thức mới để nắm bắt được những thời cơ kinh doanh và phát huy lợi thế của nguồn lực của doanh nghiệp trong bối cảnh cụ thể để cung ứng các giá trị cho khách hàng mục tiêu (Nguyễn Hoàng Việt, 2013). Từ đó, doanh nghiệp có thể đảm bảo vận hành tốt các hoạt động chức năng trong các quy trình hoạt động kinh doanh thực thể của mình. Đối với các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, năng lực KDTM hiển thị là sự kết hợp giữa các yếu tố sau: (1) các kỹ năng như kỹ năng tiếp cận thị trường, kỹ năng quản trị doanh nghiệp, kỹ năng tiếp thị, kỹ năng lập kế hoạch,… (2) ứng dụng công nghệ khoa học tiên tiến: các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí thường có những phát kiến cải tiến kỹ thuật tương đối đa dạng và hợp lý để tận dụng tối đa và nâng cao hiệu năng

của các kỹ thuật công nghệ sẵn có phù hợp với điều kiện thực tế của đơn vị mình. Thông thường, những DNNVV có tính linh hoạt rất cao nên có thể là người đi tiên phong trong việc áp dụng các phát minh mới về công nghệ và kỹ thuật. (3) quá trình kiến tạo tri thức: trong điều kiện cạnh tranh gay gắp như hiện nay, chu kỳ sống của các sản phẩm, nhất là các sản phẩm máy móc, cơ khi ngày càng bị rút ngắn về mặt thời gian nên các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần liên tục đổi mới về mẫu mã, tạo ra các sản phẩm thay thế mới hiện đại và thuận tiện hơn, đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của các nhà lắp ráp. Hơn nữa, các loại sản phẩm hỗ trợ là các linh phụ kiện với rất nhiều chủng loại và mẫu mã và độ phức tạp trải rộng từ thấp đến cao nên các doanh nghiệp CNHT NVV cần linh hoạt trong quá trình đổi mới sản phẩm của mình.

Bản chất của năng lực KDTM hiển thị không phải là phép cộng số học các khả năng cạnh tranh và nguồn lực của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí mà cần phải xem xét chúng trên các góc độ khác nhau: *Thứ nhất*, các doanh nghiệp cần xem xét năng lực trong mối quan hệ với mục tiêu và phạm vi chiến lược kinh doanh của mình xem các năng lực hiện có có cân bằng, tương thích và có tác dụng nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp hay không. Đó là vì các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có nguồn vốn tương đối hạn hẹp nên nếu không cân đối và xác định được nguồn năng lực nào có giá trị bền vững và lâu dài sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến việc đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị. *Thứ hai*, những năng lực KDTM hiển thị bao gồm cả những năng lực có thể bắt chước được (chẳng hạn như năng lực vốn, thiết bị, nhà xưởng,…) nên cần được xem xét trên góc độ năng lực cốt lõi và khác biệt. Từ đó, các doanh nghiệp này có thể huy động và khai thác các nguồn lực để ứng phó với những thay đổi thường xuyên của thị trường và môi trường mà vẫn giữ được nét riêng của doanh nghiệp mình (về sản phẩm, nhân lực, kênh phân phối, hình ảnh,…).

Năng lực KDTM hiển thị của doanh nghiệp gồm các nội dung sau:

- Năng lực lựa chọn và định vị giá trị cho khách hàng mục tiêu: Đối với các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, thể hiện qua năm khía cạnh: (1) nhận dạng và tìm hiểu các phân khúc thị trường đối với lĩnh vực cơ khí cũng như hiểu biết rõ về năng lực nguồn của doanh nghiệp; (2) lựa chọn thị trường mục tiêu phù hợp với năng lực và điều kiện thực tế của doanh nghiệp và thời cơ hấp dẫn để phát triển thị trường; (3) đề xuất và định vị giá trị cho thị trường mục tiêu; (4) tạo ra sự khác biệt trong sản phẩm và dịch vụ cơ khí hướng đến thị trường mục tiêu và (5) quản trị rủi ro và phát triển khách hàng (Nguyễn Hoàng Việt, 2013; Nguyễn Thừa Lộc và Trần Văn Bão, 2016).

Sản phẩm của ngành CNHT trong lĩnh vực cơ khí bao gồm: vật liệu, phụ tùng, linh kiện, phụ kiện, bán thành phẩm,… để cung cấp cho các nhà máy lắp ráp, sản xuất sản phẩm hoàn chỉnh. Để phát huy được năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, cần phải nghiên cứu thị trường và xác định nhóm/ loại mặt hàng để lựa chọn kinh doanh. Mỗi loại hàng hóa khác nhau lại có những đặc tính khác nhau cũng như có nhu cầu tiêu dùng cho các khách hàng khác nhau, chẳng hạn như CNHT ngành xe máy, công nghệ hỗ trợ ngành cơ khí chế biến nông lâm thủy sản, CNHT ngành cơ khí gia dụng,… Từ đó, doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần xác định nhu cầu của khách hàng cho khu vực thị trường mình định kinh doanh trên cơ sở điều kiện thực tế của doanh nghiệp mình, bao gồm: đủ trình độ công nghệ và chuyên môn sản xuất, khả năng nguồn hàng, khả năng khai thác, đặt hàng, mua hàng để phục vụ sản phẩm cho các nhà lắp ráp. Quá trình nghiên cứu lựa chọn và định vị khách hàng mục tiêu không phải diễn ra một lần, mà cần tiến hành liên tục nhằm hoàn thiện các sản phẩm – dịch vụ, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao và đa dạng của khách hàng.

- Năng lực kiến tạo và phát triển sản phẩm cơ khí của doanh nghiệp CNHT NVV thể hiện qua các khía cạnh sau: (1) thiết kế mẫu mã, dán nhãn sản phẩm; (2) phát triển các sản phẩm tích hợp nhiều tính năng khác nhau; (3) cải tiến liên tục và phát triển sản phẩm mới; (4) phát triển giá trị và thị phần thương hiệu sản phẩm; và (5) phát triển đa dạng hóa các tuyến sản phẩm (Nguyễn Hoàng Việt, 2013).

Trong ngành cơ khí, xuất phát từ sự đa dạng, phong phú trong các loại linh kiện, phụ tùng nên các sản phẩm có độ phức tạp khác nhau đòi hỏi những công nghệ rất khác nhau. Chẳng hạn với các sản phẩm có độ phức tạp cao như ô tô, hàng chục nghìn linh kiện của chiếc xe đòi hỏi vô số công nghệ từ cao su, nhựa cho tới gia công cơ khí, điện tử điều khiển chính xác,… Đối với các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, họ thường sản xuất các chi tiết không đòi hỏi kỹ thuật quá cao như ghế, xăm, lốp, ốc vít,… Mặc dù vậy, trong điều kiện cạnh tranh gay gắt cùng tốc độ phát triển của đời sống xã hội hiện nay, chu kỳ sống của các sản phẩm đang ngày càng bị rút ngắn về mặt thời gian nên ngay cả những linh kiện, phụ kiển đơn giản cũng cần được cải tiến, thay đổi mẫu mã liên tục. Trong khi đó, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí lại là những đơn vị khá linh hoạt trong việc bố trí sản xuất, thay đổi chủng loại và mẫu mã sản phẩm nhờ quy mô vốn và lao động không quá cồng kềnh. Chính vì thế, các doanh nghiệp này thường có những cải tiến kỹ thuật để tận dụng tối đa và nâng cao hiệu năng của các loại công nghệ sẵn có mà vẫn phù hợp với điều kiện thực tế tại đơn vị. Và để phát huy được hết năng lực kiến tạo và phát triển sản phẩm, theo nghiên cứu của Mumford, Scott, Gaddis và Strange

(2002) và Hsiao và Hsu (2018), các nhà quản lý doanh nghiệp cần có tư duy và đầu óc sáng tạo, đổi mới bên cạnh kiến thức chuyên môn kỹ thuật . Có như thế, công nghệ mới không ngừng được cải tiến, bắt kịp nhu cầu của nhà lắp ráp, đồng thời cũng nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường, từ đó mở rộng và phát triển kênh phân phối sản phẩm của đơn vị.

- Năng lực kiến tạo và phát triển dịch vụ sản phẩm cơ khí doanh nghiệp CNHT NVV hàm chứa các nội dung sau: (1) thiết kế dịch vụ hỗn hợp gắn với sản phẩm; (2) quản lý chất lượng và nâng cấp dịch vụ sản phẩm; (3), quản trị năng suất và độ tin cậy của hoạt động cung ứng dịch vụ sản phẩm cơ khí; (4) cung ứng DVTM sản phẩm và (5) tăng cường mối liên hệ hai chiều giữa khách hàng và sản phẩm – dịch vụ sản phẩm (Nguyễn Hoàng Việt, 2013).

Đối với các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, đây là năng lực đòi hỏi người làm dịch vụ phải hiểu biết sâu về tính chất, công dụng của từng loại sản phẩm bán cho khách hàng. Thông thường, dịch vụ sản phẩm cơ khí bao gồm các công đoạn sau: chuẩn bị hàng hóa (phân loại, chọn lọc, đóng gói), gửi hàng, dịch vụ sửa chữa/ tu chỉnh/ hiệu chỉnh sản phẩm, dịch vụ lắp đặt tại đơn vị sử dụng, dịch vụ kiểm tra kỹ thuật, cố vấn kỹ thuật,… Để có thể phát huy tốt năng lực này, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, ngoài trình độ chuyên môn kỹ thuật của người làm dịch vụ thì doanh nghiệp cần cả cơ sở hạ tầng (nhà xưởng, máy móc, nguyên vật liệu,…) phù hợp với đặc điểm, tính chất kỹ thuật của từng dịch vụ.

- Năng lực định giá và thực hành giá linh hoạt theo giá trị doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí thể hiện qua các khía cạnh sau: (1) quản trị chi phí và áp dụng mức giá linh hoạt cho các sản phẩm, dịch vụ cơ khí; (2) Sang tạo giá trị kinh tế cho khách hàng mang tính cạnh tranh; (3) đa dạng mối quan hệ giữa giá cả và chất lượng cho mỗi mẫu mã sản phẩm; (4) thích nghii linh hoạt với biến động thị trường và thay đổi giá sản phẩm; và (5) chia sẻ cận biên giá và kiểm soát giá trong chuỗi cung ứng (Nguyễn Hoàng Việt, 2013).

Theo Oxenfeldt (1983), các mục tiêu định giá (có thể trong ngắn hạn hoặc dài hạn) cung cấp các biện pháp khắc phục các vấn đề phát sinh trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp và cách đo lường hiệu quả hoạt động. Mục tiêu định giá bao gồm: (1) đạt được mục tiêu lợi tức trong đầu tư hoặc doanh thu thuần: thông qua hoạt động xây dựng cấu trúc giá để xác định số vốn cần bỏ ra cho các sản phẩm cụ thể nhằm thu được lợi nhuận sau bán hàng (Kotler và Armstrong, 2008). (2) Ổn định giá: nhằm giúp các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí ổn định sản xuất khi giá cả thị trường luôn biến động và phụ thuộc vào một số doanh nghiệp thống trị trong ngành. (3) Duy trì hoặc cải thiện thị phần mục tiêu của thị trường: thị phần

tăng là kết quả của chiến lược giá dài hạn hiệu quả và hầu hết các doanh nghiệp đều có mục tiêu định giá là tăng hoặc duy trì thị phần của mình (Stanton, 1981). Đáp ứng hoặc ngăn ngừa tình trạng cạnh tranh: các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có thể đáp ứng cạnh tranh bằng cách hạ giá hoặc ngăn ngừa cạnh tranh bằng cách áp dụng chính sách "tuân theo nhà lãnh đạo", có nghĩa là giá sản phẩm sẽ dựa trên giá của đối thủ cạnh tranh. (4) Tối đa hóa lợi nhuận: đây là mục tiêu của tất cả các doanh nghiệp, trong đó có các đơn vị CNHT NVV trong ngành cơ khí.

Oxenfeldt (1983) cũng đưa ra định nghĩa về các phương pháp định giá: đây là các bước hoặc quy trình rõ ràng mà các doanh nghiệp đưa ra quyết định về giá. Có 3 phương pháp định giá: (1) phương pháp dựa trên chi phí: bao gồm Phương pháp cộng chi phí (một mức lợi nhuận được cộng thêm vào chi phí trung bình của sản phẩm cơ khí hoặc dịch vụ cơ khí), Định giá mục tiêu (giá được xác định tại điểm mang lại tỷ lệ hòa vốn mục tiêu đầu tư của doanh nghiệp, Phân tích hòa vốn (giá được xác định tại điểm mà tổng doanh thu bằng tổng chi phí), Phân tích đóng góp (biến thể của phân tích hòa vốn, trong đó chỉ xem xét các chi phí trực tiếp của sản phẩm hoạc dịch vụ cơ khí), và Định giá cận biên (giá được đặt dưới tổng chi phí và chi phí biến đổi để chỉ bao gồm chi phí cận biên). (2) phương pháp dựa trên cạnh tranh, bao gồm: Giá tương tự như các đối thủ cạnh tranh hoặc theo giá trung bình của thị trường, Định giá cao hơn các đối thủ cạnh tranh, Định giá thấp hơn đối thủ cạnh tranh và Giá cả theo giá thống trị trên thị trường. Và (3) phương pháp dựa trên nhu cầu, bao gồm: Giá theo cảm nhận (giá dựa trên nhận thức của khách hàng về giá trị của sản phẩm), Giá theo nhu cầu của khách hàng (giá cả được thiết lập để đáp ứng nhu cầu của khách hàng)

- Năng lực kiến tạo nguồn giá trị và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí bao gồm các nội dung sau: (1) tạo mạng lưới cung ứng giá trị cho khách hàng; (2) thiết kế công nghệ sản xuất sản phẩm/ dịch vụ cơ khí; (3) cải tiến và vận hành công nghệ sản xuất với năng suất cao; (4) điều chỉnh linh hoạt, tùy biến quy mô sản xuất và công suất máy móc theo đơn đặt hàng; và (5) phát triển hoạt động R&D và tài sản trí tuệ (Nguyễn Hoàng Việt, 2013).

Một doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí được coi là có năng lực kiến tạo nguồn giá trị và lợi thế cạnh tranh khi thực hiện được một chiến lược tạo ra giá trị độc nhất khiến bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào (bao gồm cả đối thủ cạnh tranh hiện tại và cả các đối thủ "tiềm tàng" sẽ gia nhập ngành trong tương lai) cũng không sao chép hay lặp lại được những lợi ích của chiến lược này. Năng lực kiến tạo nguồn giá trị và lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp CNHT NVV trong ngành cơ khí nói riêng có được duy trì bền vững hay không phụ

thuộc vào khả năng mà các đối thủ có thể sao chép lại năng lực đó. Hay nói cách khác, năng lực kiến tạo nguồn giá trị và lợi thế cạnh tranh được duy trì chỉ khi chúng tiếp tục tồn tại cùng doanh nghiệp sở hữu sau khi các doanh nghiệp đối thủ dừng nỗ lực sao chép, bắt chước. Grant (1991) và Barney (1991) cho rằng năng lực kiến tạo nguồn giá trị và lợi thế cạnh tranh bao gồm 4 đặc điểm sau: có giá trị (valuable), khan hiếm (rare), khó bắt chước/ sao chép (In-imitable), và khó thay thế (non-substitutable). Đây là những chỉ số thể hiện tính không đồng nhất và không chuyển đổi các nguồn lực nên doanh nghiệp có thể đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững trên thị trường khi sở hữu chiến lược mang bốn đặc điểm này.

- Năng lực tham gia chuỗi cung ứng của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí bao gồm các nội dung sau: (1) xây dựng hệ thống phân phối rộng khắp với chất lượng dịch vụ cao và có những mối ràng buộc bền vững; (2) Quản trị các dòng giao dịch và sản phẩm/ dịch vụ cơ khí liên tục và kịp thời; (3) phát triển hoạt động mua ngoài DVTM và giao vận điện tử (Nguyễn Hoàng Việt, 2013).

Trong quá trình hoạt động, để phát huy năng lực tham gia chuỗi cung ứng, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí khi lựa chọn kênh bán hàng cần dựa vào ba căn cứ sau: (1) Bản chất của sản phẩm: sản phẩm của các doanh nghiệp nghiên cứu là vật liệu, phụ tùng, linh kiện, phụ kiện, bán thành phẩm,… được coi là những hàng hóa có tính chất thương phẩm đặc biệt nên có kênh phân phối riêng là các nhà máy cơ khí lắp ráp thành phẩm. (2) Tình hình thị trường: với bản chất sản phẩm như trên, số lượng khách hàng, quy mô mua sắm và chu kỳ mua sắm tương đối lớn và thường xuyên, được sản xuất theo đơn đặt hàng nên tình hình nhìn chung ít có biến động lớn. (3) Chiến lược phân phối hàng hóa và giai đoạn phát triển của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần xác định một cách cụ thể và chi tiết lượng hàng hóa bán ra theo những không gian và thời gian nhất định, trên cơ sở có sự tính toán, cân đối giữa nhu cầu của thị trường và khả năng đáp ứng của doanh nghiệp. Trong quá trình tham gia chuỗi cung ứng, doanh nghiệp cần tuân thủ những nguyên tắc cơ bản sau: Nguyên tắc hiệu quả kinh tế, Nguyên tắc đồng bộ, liên tục (khi tiến hành phân phối hàng hóa cần tính đến tất cả các yếu tố như giá mua, giá bán, vị trí địa lý của người mua - người bán, điều kiện vận chuyển, kho hàng, tình hình tăng giảm cung cầu hàng hóa trên thị trường,… để dự kiến các biện pháp xử lý các tình huống có thể xảy ra), Nguyên tắc ưu tiên (trong trường hợp doanh nghiệp không thể thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng, cần vận dụng nguyên tắc này để cân bằng lợi ích giữa hai bên) (Armstrong và Kotler, 2005; Kotler và Keller, 2009).

- Năng lực truyền thông kinh doanh tích hợp doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí bao gồm các nội dung sau: (1) sáng tạo thông điệp truyền thông hấp

dẫn; (2) Phát triển các chương trình truyền thông marketing phù hợp với nguồn lực thực tế tại doanh nghiệp; (3) phát triển các công cụ xúc tiến thương mại phù hợp, có hiệu suất cao; (4) phát triển và đa dạng hóa hình thức e-marketing; và (5) tổ chức và vận hành hệ thống thông tin truyền thông marketing nội bộ của doanh nghiệp (Nguyễn Hoàng Việt, 2013).

Đối với các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, với đặc điểm là quy mô doanh nghiệp nhỏ, sản phẩm không phải là hàng tiêu dùng mà mang tính chất đặc thù, vốn ít và khả năng vay vốn từ các ngân hàng tương đối hạn chế và khó khăn nên các hoạt động như thông điệp truyền thông, e-marketing,… sẽ gặp nhiều khó khăn hơn các doanh nghiệp có nguồn lực tài chính mạnh. Chính vì thế, để phát huy được năng lực truyền thông kinh doanh tích hợp cần chú trọng đến phát triển các công cụ xúc tiến thương mại phù hợp, nhất là trong bối cảnh sản xuất kinh doanh phát triển, tình trạng cạnh tranh ngày càng gay gắt cả về phạm vi, quy mô và mức độ như hiện nay (Koponen và cộng sự, 2019).

- Năng lực thực hiện giá trị của các DNNVV cho khách hàng CNHT ngành cơ khí bao gồm các nội dung chính là: (1) Phát triển lực lượng bán hàng chuyên nghiệp và hiệu suất cao: cụ thể, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần đào tạo bài bản cho đội ngũ bán hàng có hiểu biết về marketing và tính chất của sản phẩm để có thể tư vấn cho khách hàng (Möller, 2006), từ đó tìm kiếm thêm khách hàng mới. (2) phát triển và nâng cấp dịch vụ khách hàng: các doanh nghiệp nghiên cứu song song với đổi mới sản phẩm cũng cần chú trọng đến nâng cấp dịch vụ khách hàng trong tất cả các khâu từ chào hàng, chốt đơn hàng cho đến khi giao hàng và dịch vụ sau bán hàng để đáp ứng được nhu cầu của các nhà lắp ráp, nâng cao giá trị và thương hiệu của doanh nghiệp. (3) phát triển các kỹ năng, phương pháp bán hàng tiến bộ, hiện đại: trong thời đại công nghệ như hiện nay, ngay cả các DNNVV cũng có thể ứng dụng internet, các phần mềm bán hàng,… vào trong hoạt động bán hàng hiệu quả, nhanh chóng, hiện đại và ít sai sót nhất. (4) phát triển hình ảnh thương hiệu của doanh nghiệp: thông qua các hoạt động đẩy mạnh, cải tiến sản phẩm, dịch vụ, phương thức bán hàng,… theo hướng hiện đại, thuận tiện, doanh nghiệp có thể duy trì và nâng cao hình ảnh thương hiệu của mình. Và (5) tăng trưởng hiệu xuất thâm nhập thị trường: bằng cách bắt kịp xu hướng sản xuất kinh doanh các sản phẩm cơ khí (thông qua việc cập nhật máy móc, công nghệ mới), cải tiến hoạt động bán hàng (cập nhật các phần mềm, phương thức thanh toán nhanh,…), doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí dễ dàng thâm nhập thị trường, nâng cao năng lực giá trị của mình (Nguyễn Hoàng Việt, 2013).

2.2.2.2. Năng lực nguồn lực kinh doanh thương mại

Năng lực nguồn lực KDTM là những nguồn lực tồn tại trong doanh nghiệp do tích lũy được trong quá trình sản xuất kinh doanh và những nguồn lực này tiếp tục được doanh nghiệp kế thừa và phát huy trong quá trình hoạt động của mình (Nguyễn Hoàng Việt, 2013). Định nghĩa này thể hiện bản chất của năng lực nguồn lực KDTM của doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nói riêng là: *Thứ nhất,* đây là yếu tố tạo được lợi thế cạnh tranh về tổng giá trị cho khách hàng trên cơ sở năng suất và chất lượng sản phẩm/ dịch vụ cao hơn các đối thủ cạnh tranh thể hiện qua việc chiếm được thị phần lớn hơn, tạo doanh thu cao và phát triển bền vững. *Thứ hai,* không phải tất cả khả năng, nguồn lực của doanh nghiệp đều được coi là năng lực nguồn lực KDTM mà chỉ có những nguồn lực và tích hợp của chúng tạo ra cho doanh nghiệp những giá trị khác biệt không thể sao chép được mới được đưa vào thành năng lực nguồn lực KDTM của doanh nghiệp. *Thứ ba,* do đây là yếu tố tạo nên lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp nên có thể được đo lường thông qua các tiêu chí như: tốc độ tăng trưởng doanh thu, tốc độ phát triển thị phần, mức độ phát triển giá trị và uy tín thương hiệu của doanh nghiệp trên thị trường, mức độ bao phủ thị trường,…Từ đó, các nhà nghiên cứu và quản lý có thể đánh giá các năng lực khác nhau tùy theo từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp để tạo nên hiệu quả hoạt động cao nhất.

Các năng lực cấu thành năng lực nguồn lực KDTM, áp dụng đối với DNNVV ngành cơ khí, gồm:

- Năng lực nguồn lực tài chính kinh doanh của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí được đánh giá là điều kiện quan trọng nhất không thể thiếu cho bất kỳ một yếu tố nào của kinh doanh xét trên mọi góc độ từ chiến lược, sách lược cho đến tác nghiệp kinh doanh của doanh nghiệp (Nguyễn Hoàng Việt, 2013). Đối với các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, đây là yếu tố đánh giá điểm mạnh, điểm yếu nguồn lực tài chính kinh doanh của đơn vị. Để đánh giá được nguồn lực tài chính kinh doanh của doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nói riêng cần căn cứ vào các tham số như lợi nhuận ròng, dòng tiền mặt, tỷ lệ vốn vay, mức dự trữ và hiệu suất lợi tức cổ phần. Cụ thể hơn, đó là các hệ số thanh khoản (tỷ lệ vốn có thể sử dụng được ngay), hệ số hoạt động (khả năng quay vòng tài sản, quay vòng các khoản dự trữ, nợ phải thu), các chỉ số sinh lợi, tỷ lệ vốn vay,… Năng lực nguồn tài chính kinh doanh của các doanh nghiệp cần được phân tích trong hiện tại và dự báo trong tương lai (ngắn hạn và dài hạn), từ đó đưa ra những dự đoán về vai trò và tầm ảnh hưởng của nguồn lực tài chính đến vị thế cạnh tranh của đơn vị (Wang và cộng sự, 2019).

- Năng lực marketing thương mại là năng lực nguồn đóng vai trò thiết yếu trong chuỗi giá trị doanh nghiệp cũng như trong quá trình cung ứng các sản phẩm/ dịch vụ ra thị trường. Đối với nhiều doanh nghiệp, việc phát triển năng lực marketing thương mại trở thành năng lực cốt lõi giúp họ nâng cao được hiệu suất năng lực KDTM tổng thể (Kanibir và cộng sự, 2014). Đối với các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, cần chọn lựa những yếu tố căn bản, then chốt nhất, đặc biệt là phải phù hợp với tình hình, điều kiện thực tế tại doanh nghiệp.

Để phát huy được năng lực marketing thương mại ở các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nói riêng, cần phải tiến hành các bước sau: (1) phân tích cơ hội marketing; (2) nghiên cứu và lực chọn thị trường mục tiêu là thị trường mà doanh nghiệp lựa chọn nhờ thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng; (3) Hoạch định chiến lược marketing; (4) Hoạch định kế hoạch, chương trình marketing; (5) Tổ chức thực hiện và kiểm tra đánh giá hoạt động marketing (Nguyễn Hoàng Việt, 2013). Trong đó, để tổ chức thực hiện marketing, doanh nghiệp cần huy động mọi thành viên trong tổ chức nhằm biến chiến lược marketing đã vạch ra đi vào thực tế. Từ đó mới có thể kiểm tra, đánh giá hoạt động marketing xem mọi trình tự thực hiện đã đúng như kế hoạch và mục tiêu đã định hay chưa. Việc đánh giá kết quả hoạt động marketing được xác định thông qua các chỉ tiêu: doanh số và khối lượng hàng hóa bán ra, tỷ lệ chi phí marketing so với doanh số bán hàng, mức độ hài lòng của khách hàng,…

- Năng lực kết cấu hạ tầng KDTM: Đối với bất kỳ doanh nghiệp nào, Năng lực kết cấu hạ tầng KDTM tuy xếp vào nhóm các hoạt động hỗ trợ nhưng được coi là yếu tố hàng đầu vì nó có liên quan đến tất cả các hoạt động hỗ trợ khác cũng như các hoạt động căn bản của doanh nghiệp. Đặc biệt đối với các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, cơ sở hạ tầng, kỹ thuật công nghệ, sản xuất tác nghiệp và chuỗi cung ứng lại càng đóng vai trò quan trọng góp phần nâng cao năng lực kinh doanh của doanh nghiệp bởi đây là cơ sở để đảm bảo và nâng cao năng lực và năng suất kiến tạo sản phẩm, dịch vụ cơ khí.

- Năng lực nguồn nhân lực KDTM của các doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp CNHT NVV trong ngành cơ khí bao gồm đội ngũ nhà quản trị công nghệ sản xuất – kinh doanh sản phẩm/ dịch vụ, đội ngũ công nhân, những người có tay nghề cao, nhân viên các phòng ban của doanh nghiệp – được coi là nguồn nhân lực hạt nhân của doanh nghiệp. Trong đó, đối với lĩnh vực cơ khí, những người tham gia trực tiếp vào quá trình chế tạo sản phẩm chính là đối tượng quyết định đến chất lượng sản phẩm cung cấp cho khách hàng (là các nhà lắp ráp) và uy tín của doanh nghiệp. Chính vì thế, đầu tư phát triển nâng cao tay nghề cho đối tượng này

có ý nghĩa quan trọng quyết định đến năng lực kinh doanh của doanh nghiệp nói chung và năng lực nguồn nhân lực KDTM của doanh nghiệp nói riêng (Özbağ và cộng sự, 2013).

- Năng lực quản trị doanh nghiệp kiến tạo tri thức là một dạng năng lực mềm của doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, có thể trong thời gian đầu năng lực này chưa đóng vai trò lớn trong tổng năng lực cốt lõi của doanh nghiệp nhưng dần dần với sự phát triển của doanh nghiệp cũng như sự thay đổi của kinh tế thị trường, năng lực quản trị doanh nghiệp kiến tạo tri thức sẽ đóng vai trò cốt lõi lớn nhất của doanh nghiệp. Đó là vì năng lực này không chỉ hướng đến bán những sản phẩm đơn lẻ mà mỗi sản phẩm/ dịch vụ trong lĩnh vực cơ khí mà doanh nghiệp tạo ra đều là kết quả của quá trình kiến tạo tri thức mới cho khách hàng. Đặc biệt là trong bối cảnh hiện nay, cánh cửa của nền kinh tế tri thức đã mở ra trong thế giới ngày càng phẳng thì không chỉ trong ngành CNHT đối với lĩnh vực cơ khí mà tất cả các lĩnh vực khác, năng lực quản trị doanh nghiệp kiến tạo tri thức sẽ là năng lực cốt lõi hàng đầu đem đến sự phát triển bền vững cho doanh nghiệp. Cần lưu ý rằng không phải mọi yếu tố của tài sản tri thức đều được đưa vào năng lực quản trị doanh nghiệp kiến tạo tri thức mà cần căn cứ vào điều kiện cụ thể của từng doanh nghiệp trong bối cảnh thị trường hiện tại và cũng như triển vọng trong tương lai nhằm lựa chọn ra những yếu tố căn bản và phù hợp với các năng lực nguồn khác để đưa các yếu tố này vào phát triển thành năng lực cốt lõi (Ruiz-Jiménez và Fuentes-Fuentes, 2016).

Năng lực quản trị doanh nghiệp kiến tạo tri thức bao gồm các nội dung sau: Thứ nhất, quản trị theo chức năng, trong đó có các hoạt động như hoạch định, tổ chức, chỉ huy và kiểm soát. Thứ hai, quản trị theo các hoạt động nghiệp vụ kinh doanh, đối với các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí bao gồm: quản trị tạo nguồn, mua hàng, quản trị dự trữ hàng hóa, quản trị bán hàng, quản trị dịch vụ khách hàng và quản trị hoạt động marketing trong hoạt động kinh doanh. Thứ ba, quản trị các điều kiện kinh doanh của doanh nghiệp, bao gồm cả yếu tố đầu vào và đầu ra, như: quản trị thông tin, quản trị nhân sự, quản trị tài sản, quản trị rủi ro,… (Nguyễn Hoàng Việt, 2013).

2.2.2.3. Năng lực kinh doanh thương mại động

Năng lực động là khả năng chuyển hóa nguồn lực kinh doanh của doanh nghiệp thành các quyết định mang lại hiệu quả thực tế dựa trên bối cảnh thực của doanh nghiệp và thị trường (Nguyễn Hoàng Việt, 2013). Doanh nghiệp có năng lực KDTM động đồng nghĩa với việc có khả năng tạo ra, mở rộng hay điều chỉnh, thay đổi nguồn lực của mình để sử dụng một cách có hiệu quả nhất nguồn lực kinh

doanh của đơn vị. Bản chất của năng lực KDTM động là không ngừng biến đổi theo thời gian, phụ thuộc vào tình hình thực tế của doanh nghiệp cũng như thực trạng thị trường và nhu cầu của khách hàng. Chính vì thế, doanh nghiệp cần nắm rõ được các nguồn lực kinh doanh của mình để lựa chọn những yếu tố quan trọng, cần thiết trong mỗi giai đoạn, từ đó đưa ra quyết định chiến lược kinh doanh phù hợp, đem lại hiệu quả và năng suất cao. Ngoài ra, năng lực KDTM động còn đóng vai trò quản trị và vai trò kiến tạo tri thức cho doanh nghiệp, cho phép doanh nghiệp kết hợp với các hoạt động bên ngoài liên quan đến năng lực thích nghi và sáng tạo với những thay đổi của chính bản thân doanh nghiệp và môi trường kinh doanh. Nhờ thế, doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nói riêng có thể hiểu rõ nhu cầu của thị trường và khách hàng cũng như đối thủ cạnh tranh trong dài hạn để có phương án kinh doanh hiệu quả nhất.

Các năng lực cấu thành năng lực KDTM động gồm:

- Năng lực xây dựng và phát triển quan hệ với các cổ đông kinh doanh là khả năng thiết lập một quá trình tương tác liên tục, chủ động và tích cực giữa doanh nghiệp và các cổ đông kinh doanh của mình (Dyer và Singh, 1998). Mối quan hệ này được thể hiện thông qua các hoạt động công bố thông tin của doanh nghiệp nhằm mục đích gia tăng giá trị cho doanh nghiệp và lợi ích của cổ đông. Hiện nay nhiều doanh nghiệp ở nước ta, trong đó có các doanh nghiệp CNHT NVV chưa chú trọng đến việc xây dựng và phát triển quan hệ với các cổ đông kinh doanh. Lý do là vì các doanh nghiệp này có quy mô nhỏ, vốn ít nên hoạt động này còn khá mờ nhạt. Thực tế, cổ đông có vai trò rất quan trọng đến sự phát triển của doanh nghiệp, là người sở hữu ít nhất một cổ phần của doanh nghiệp, có quyền lợi và nghĩa vụ gắn liền với kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Họ cũng là những người tham gia vào việc ra các quyết định quan trọng, định hướng cho sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp quảng bá hình ảnh trên thị trường trong và ngoài nước (Nguyễn Hoàng Việt, 2013).
- Năng lực tái thiết các quá trình KDTM cốt lõi trong ngành cơ khí là khả năng tái tổ chức các năng lực bên trong và bên ngoài của các doanh nghiệp trong ngành để ứng phó với những thay đổi liên tục của môi trường kinh doanh (Teece, Pisano và Shuen, 1997). Nhờ năng lực này, doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nói riêng có thể nâng cao lợi thế cạnh tranh theo những cách mới lạ và sáng tạo trong điều kiện và môi trường cũng như vị thế của doanh nghiệp trên thương trường hiện tại (Leonard-Barton, 1992). Năng lực tái thiết các quá trình KDTM cốt lõi thể hiện ở các hoạt động tích hợp, tái cơ cấu, xây dựng và phân bổ các nguồn lực hiện tại của doanh nghiệp, kết hợp với các cơ hội, tiềm năng của thị trường để kiến tạo nên những nguồn lực mới mang lại hiệu suất hoạt động cao hơn.

- Năng lực tái tạo và phát triển các năng lực kinh doanh cốt lõi và khác biệt trong KDTM: Năng lực kinh doanh cốt lõi là sự học hỏi của cả một tập thể trong doanh nghiệp thông qua việc nghiên cứu kết hợp các kỹ năng sản xuất khác nhau và tích hợp nhiều dòng công nghệ khác nhau có liên quan đến nhiều cấp độ nhân sự và mọi chức năng của các phòng ban (Prahalad và Hamel, 1990). Năng lực khác biệt là khả năng của doanh nghiệp có thể hoàn thành một nhiệm vụ tốt hơn các đối thủ cạnh tranh khác theo một cách riêng biệt hoặc nhờ áp dụng các kỹ năng mà đối thủ cạnh tranh không có. Nếu như năng lực cốt lõi là trung tâm của chiến lược kinh doanh, làm năng khả năng cạnh tranh và tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp thì năng lực khác biệt là nền tảng để hình thành lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.
- Năng lực tổ chức và văn hóa tổ chức doanh nghiệp: Theo Schein (1992), văn hóa doanh nghiệp là một khung điều chỉnh các giả định cơ bản mà doanh nghiệp đã trải qua và đúc rút được trong quá trình hoạt động nhằm giải quyết các vấn đề phát sinh và thích nghi với môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Các giả định này được truyền lại cho các thành viên theo thời gian như là một quy tắc, phương cách tiếp nhận trong việc giải quyết các vấn đề liên quan đến doanh nghiệp. Các doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nói riêng muốn phát triển bền vững và xây dựng được các mối quan hệ lâu dài với đối tác và khách hàng cần phải có năng lực tổ chức và văn hóa tổ chức doanh nghiệp bởi nó bao hàm các giả trị, niềm tin và nguyên tắc chung của các thành viên trong doanh nghiệp.
- Năng lực lãnh đạo kinh doanh dựa trên tri thức và giá trị của các nhà lãnh đạo, theo Locke (1991) là khả năng chỉ dẫn những người khác hành động vì một mục tiêu chung, bao gồm truyền cảm hứng và hỗ trợ các thành viên trong một tổ chức đạt được tầm nhìn và mục tiêu đã đặt ra. Để khơi dậy năng lực lãnh đạo kinh doanh dựa trên tri thức và giá trị của các CEOs, bộ phận lãnh đạo tại các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần có khả năng ảnh hưởng và hướng dẫn người khác, kết hợp với tầm nhìn và phương pháp định hướng để cùng các thành viên trong doanh nghiệp hướng đến mục tiêu chung. Những doanh nghiệp thành công và có tính cạnh tranh cao trên thương trường chính là những tổ chức được dẫn dắt và điều hành bởi những nhà lãnh đạo có tầm nhìn, dám đổi mới sáng tạo và không ngại rủi ro.

2.2.3. Mô hình và thang đo nghiên cứu lý thuyết của năng lực kinh doanh thương mại của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí

2.2.3.1. Xây dựng khung lý thuyết và mô hình nghiên cứu lý thuyết

2.2.3.1.1. Các lý thuyết nền tảng của mô hình nghiên cứu lý thuyết

- *Lý thuyết nguồn lực* (Resource-based view) dựa trên nguồn tài nguyên sẵn có của doanh nghiệp nhấn mạnh đến lợi thế cạnh tranh bền vững, trong đó tập

trung vào nguồn lực động và năng lực cốt lõi để đáp ứng với những biến đổi nhanh chóng của thị trường (Ludwig và Pemberton, 2011). Nội dung chính mà quan điểm nguồn lực đề cập đến chính là lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp được quyết định bằng việc doanh nghiệp đó có sử dụng một cách hiệu quả các nguồn lực hữu hình và/ hoặc vô hình mang lại giá trị hay không. Do đó, các doanh nghiệp, trong đó có các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, sẽ là nơi tập trung, tích hợp các nguồn lực để hình thành nên giá trị và năng lực cạnh tranh của mình. Và doanh nghiệp nào trang bị các nguồn lực phù hợp, tích hợp chúng một cách hiệu quả hơn so với các đối thủ cạnh tranh sẽ đạt được thành công trên thị trường.

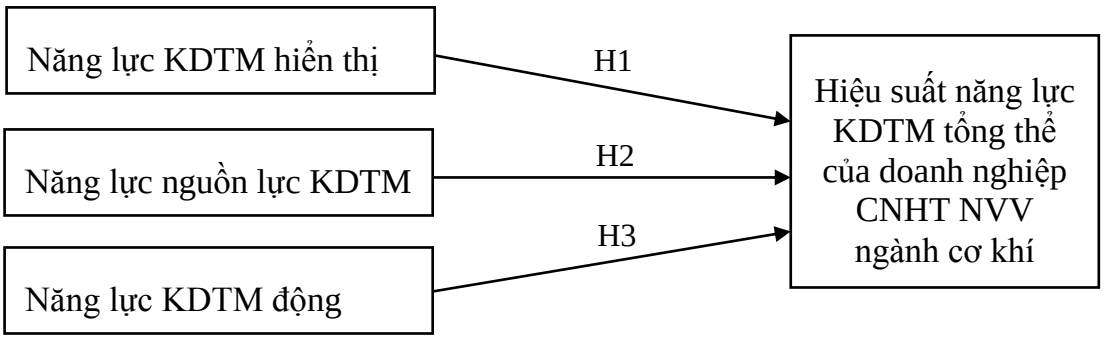
- *Lý thuyết năng lực cốt lõi* (Competence-based View): Theo Prahalad và Hamel (1990), năng lực cốt lõi của doanh nghiệp là khả năng học hỏi và áp dụng vào thực tế của doanh nghiệp về việc kết hợp các kỹ năng sản xuất với nhau, tích hợp các dòng công nghệ với nhau nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh và giá trị của doanh nghiệp trên thị trường. Đối với các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, năng lực này được hình thành nhờ quá trình tích lũy và học hỏi của cả doanh nghiệp qua thời gian, đặc biệt nhờ quá trình hợp tác, trao đổi kiến thức và kinh nghiệm trong quá trình hoạt động cũng như áp dụng nhiều loại công nghệ khác nhau (Prahalad và Hamel, 1990). Năng lực cốt lõi là khả năng khai thác cũng như xác định và mở rộng tiềm năng sản xuất của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, phụ thuộc vào năng lực của người lãnh đạo và chủ sở hữu của doanh nghiệp. Năng lực cốt lõi không phải là loại năng lực đại trà mà là nguồn lực khan hiếm, đặc biệt của doanh nghiệp để tạo ra giá trị riêng khó có thể bắt chước trên thị trường. Việc tối ưu hóa được năng lực cốt lõi chỉ có thể đạt được thông qua quá trình học hỏi và trải nghiệm trong quá trình hoạt động – là một loại kiến thức ngầm. Năng lực này khi được kết hợp một cách đúng đắn và phù hợp với các năng lực khác của doanh nghiệp sẽ giúp doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, dễ dàng thâm nhập thị trường với vị trí thuận lợi, để từ đó đạt được thành công bền vững.
- *Lý thuyết năng lực động* (Dynamic capability): đề cập đến hoạt động phát triển các chiến lược đối với các nhà quản lý cấp cao của doanh nghiệp nhằm thích ứng với những thay đổi của môi trường mà vẫn phải đảm bảo các năng lực tối thiểu để duy trì khả năng cạnh tranh của mình (Teece, Pisano và Shuen, 1997). Theo lý thuyết này, doanh nghiệp, trong đó có các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, cần liên tục đổi mới, tái cấu trúc, tái tạo các nguồn lực sẵn có và cải tiến năng lực cốt lõi để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng cũng như sự thay đổi liên tục của thị trường. Có như vậy doanh nghiệp mới có thể duy trì được lợi thế cạnh tranh và mở rộng thị phần. Đặc biệt, trong thuyết năng lực động nhấn mạnh đến năng lực nhận thức – khả năng hiểu biết về môi trường, thị trường, khách hàng và

đối thủ cạnh tranh. Năng lực nhận thức là khả năng học tập, tiếp thu cái mới của doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí tập trung vào năng lực này, nó sẽ là cơ sở quan trọng để hình thành lợi thế cạnh tranh vì khi đó doanh nghiệp có khả năng nhận biết và sử dụng các tri thức bên ngoài để áp dụng vào thực tế đơn vị mình nhằm tạo ra kiến thức mới có giá trị.

- *Thuyết tạo ra giá trị* (value creation) đề cập đến mối quan hệ giữa giá trị - lợi thế cạnh tranh - giá trị đối với khách hàng thông qua việc triển khai các nguồn lực chính của doanh nghiệp sao cho phù hợp nhất với nhu cầu của khách hàng và điều kiện thị trường. Trong đó, nhận thức rõ về giá trị và nhu cầu khách hàng sẽ cho phép doand nghiệp nói chung và các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nói riêng có những định hướng phù hợp tập trung vào các nguồn lực phù hợp để duy trì lợi thế cạnh tranh và phát triển các khả năng liên quan đến giá trị của khách hàng. Quan điểm tạo ra giá trị cho rằng, năng lực và các nguồn lực nói chung của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí được hình thành từ các yếu tố đầu vào (Barney, 1991) và các nhóm kỹ năng cũng như kiến thức được đúc kết trong suốt quá trình hoạt động của tổ chức (Prahalad và Hamel, 1990; Teece, Pisano và Shuen, 1997), từ đó đưa vào quy trình sản xuất và tạo ra giá trị.

2.2.3.1.2. Đề xuất mô hình và giả thuyết nghiên cứu lý thuyết

Dựa vào mục tiêu nghiên cứu và hệ thống cơ sở lý luận tổng hợp ở trên, tác giả tiến hành đề xuất mô hình nghiên cứu dự kiến như sau:



Hình 2.6: Mô hình nghiên cứu lý thuyết về năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí

Trong mô hình đề xuất trên, dựa vào các nội dung cơ bản cấu thành nên năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, trong đó năng lực KDTM hiển thị là sự kết hợp các yếu tố bên trong của doanh nghiệp giúp họ đạt nắm bắt được cơ hội và lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh cụ thể; năng lực nguồn lực KDTM là sự kế thừa và phát huy những nguồn lực sẵn có trong doanh nghiệp trong quá trình hoạt động; và năng lực KDTM động đề cập đến sự chuyển hóa nguồn lực của doanh nghiệp thành các chiến lược kinh doanh hiệu quả.

Ba năng lực chính này làm nên năng lực kinh doanh của doanh nghiệp nhờ kết hợp một cách linh hoạt và phù hợp các nguồn lực sẵn có trong bối cảnh vừa tiếp thu vừa cải tiến những nguồn lực ấy cho phù hợp với điều kiện thực tế của doanh nghiệp cũng như nhu cầu của khách hàng và thị trường. Nhất là trong bối cảnh các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí là những doanh nghiệp nhỏ cả về quy mô và nguồn lực tài chính; lại đang phải đối mặt với nhiều sức ép từ sự biến đổi không ngừng của thị trường và sự cạnh tranh gay gắt từ các đối thủ cũ và mới trong hiện tại và tương lai.

Trong mỗi năng lực cạnh tranh trên, các năng lực cấu thành sẽ được phân tích và giải thích một cách cụ thể trong bối cảnh các doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nói riêng. Chẳng hạn, đối với năng lực KDTM hiển thị bao gồm tám năng lực cấu thành như năng lực lựa chọn và định vị giá trị cho khách hàng mục tiếu, năng lực kiến tạo và phát triển sản phẩm cơ khí, năng lực kiến tại và phát triển dịch vụ sản phẩm cơ khí, năng lực định giá và thực hành giá linh hoạt theo giá trị,… các năng lực này có mối quan hệ mật thiết với nhau quyết định nên độ lành mạnh, bền vững của hệ thống kinh doanh và vị thế sức mạnh kinh doanh của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí. Các tiêu chí nhỏ trong nội dung của mỗi năng lực trên đây có được đều là sự tích hợp cụ thể dựa trên thực tế kinh doanh, khả năng cạnh tranh và năng lực nguồn lực KDTM của doanh nghiệp. Chúng có mối quan hệ theo trật tự quy trình và tác động qua lại với nhau. Từ đó, doanh nghiệp có thể vận dụng để thực hiện chu trình cung ứng sản phẩm dịch vụ với giá trị cao cho khách hàng mục tiêu.

Cùng với phát triển mô hình nghiên cứu lý thuyết, 3 giả thuyết nghiên cứu gắn với mô hình được đề xuất, gồm:

Giả thuyết H1: *Năng lực KDTM hiển thị của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có tác động tích cực đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp*.

Giả thuyết H2: *Năng lực nguồn lực KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có tác động tích cực đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp*.

Giả thuyết H3: *Năng lực KDTM động của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có tác động tích cực đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp*.

Với việc nắm rõ nội dung của các năng lực cấu thành của ba năng lực chính làm nên năng lực KDTM của doanh nghiệp, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí sẽ chọn lựa và kết hợp có hiệu quả những năng lực sẵn có của mình trong từng bối cảnh cụ thể. Có như thế, doanh nghiệp mới tạo được lợi thế cạnh tranh thông qua giá trị sản phẩm/ dịch vụ cơ khí cao, khác biệt so với các đối thủ khác trên thị trường không chỉ trong thời điểm hiện tại mà còn cả chặng đường dài trong tương lai.

2.2.3.2. Xây dựng bộ thang đo nghiên cứu lý thuyết

Về cơ bản, năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí hàm ý các khả năng và nguồn lực được sử dụng cho hoạt động KDTM của doanh nghiệp. Bộ thang đo nghiên cứu năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí được xây dựng bao gồm các tiêu chí cụ thể như sau:

Năng lực KDTM hiển thị: Dựa trên nguyên lý chuyển đổi mô hình kinh doanh từ quan niệm kinh doanh sản phẩm sang mô hình cung ứng giá trị cho khách hàng của Ph. Kotler, có 08 tiêu chí xác định năng lực KDTM hiển thị của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cụ thể ở bảng dưới đây:

Bảng 2.2: Bộ thang đo đánh giá năng lực KDTM hiển thị của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí

TT	Tiêu chí	Nguồn tổng hợp
1	*Năng lực lựa chọn và định vị giá trị cho khách hàng CNHT ngành cơ khí*	Armstrong và Kotler, 2005; Kotler và Keller, 2009; Nguyễn Hoàng Việt, 2013; Nguyễn Thừa Lộc và Trần Văn Bão, 2016
1.1	Nhận dạng và hiểu biết đoạn thị trường và năng lực nguồn của doanh nghiệp	
1.2	Lựa chọn đoạn thị trường mục tiêu và thời cơ hấp dẫn	
1.3	Đề xuất và định vị giá trị cho thị trường mục tiêu	
1.4	Kiến tạo khác biệt hóa chào hàng thị trường mục tiêu	
1.5	Quản trị rủi ro và phát triển khách hàng	
2	*Năng lực kiến tạo và phát triển sản phẩm cơ khí*	Mumford, Scott, Gaddis và Strange, 2002; Nguyễn Hoàng Việt, 2013; Hsiao và Hsu, 2018
2.1	Thiết kế mẫu mã, bao bì, dán nhãn sản phẩm	
2.2	Phát triển cấu trúc sản phẩm hỗn hợp	
2.3	Cải tiến liên tục và phát triển sản phẩm mới	
2.4	Phát triển giá trị và thị phần thương hiệu sản phẩm	
2.5	Phát triển đa dạng hóa các tuyến sản phẩm	
3	*Năng lực kiến tạo, phát triển các dịch vụ sản phẩm cơ khí*	Nguyễn Hoàng Việt, 2013; Nader và Zulfiqar, 2015; Nguyễn Thừa Lộc và Trần Văn Bão, 2016
3.1	Thiết kế dịch vụ hỗn hợp gắn với sản phẩm	
3.2	Quản trị chất lượng và nâng cấp mức dịch vụ sản phẩm	
3.3	Quản trị năng suất và độ tin cậy của cung ứng dịch vụ sản phẩm	
3.4	Cung ứng DVTM sản phẩm	
3.5	Thực hành liên tục mối liên hệ ngược từ khách hàng về sản phẩm, dịch vụ	
4	*Năng lực định giá và thực hành giá linh hoạt theo giá trị cho khách hàng*	Stanton, 1981; Oxenfeldt, 1983; Kotler và Armstrong, 2008; Nguyễn Hoàng Việt, 2013
4.1	Quản trị chi phí và hạ giá thành sản phẩm, dịch vụ	
4.2	Sáng tạo giá trị kinh tế cho khách hàng có tính cạnh tranh	
4.3	Đa dạng hóa tương quan giá / chất lượng cho mỗi mẫu mã sản phẩm	
4.4	Thích nghi linh hoạt và thay đổi giá sản phẩm	
4.5	Chia sẻ cận biên giá và kiểm soát giá trong chuỗi cung ứng	

TT	Tiêu chí	Nguồn tổng hợp
5	*Năng lực kiến tạo nguồn giá trị và lợi thế cạnh tranh*	Porter, 1980; Grant, 1991; Barney, 1991; Nguyễn Hoàng Việt, 2013
5.1	Tạo nguồn logistics và mạng cung ứng giá trị cho khách hàng	
5.2	Thiết kế công nghệ sản xuất sản phẩm, dịch vụ	
5.3	Đổi mới và vận hành công nghệ sản xuất với năng suất cao	
5.4	Điều chỉnh linh hoạt, tùy biến quy mô sản xuất và công suất máy móc	
5.5	Phát triển R&D và tài sản trí tuệ	
6	*Năng lực tham gia chuỗi cung ứng*	Armstrong và Kotler, 2005; Kotler và Keller, 2009; Nguyễn Hoàng Việt, 2013
6.1	Xây dựng hệ thống phân phối với tiêu chuẩn dịch vụ cao và độ bao phủ, ràng buộc bền vững	
6.2	Quản trị các dòng kênh giao dịch sản phẩm và DVTM liên tục	
6.3	Phát triển thuê ngoài outsourcing DVTM và e-logistics	
6.4	Phát triển các hệ thống phân phối tiến bộ, hiện đại	
6.5	Thực hành quản trị tối thiểu hóa tồn kho	
7	*Năng lực truyền thông kinh doanh tích hợp trong CNHT ngành cơ khí*	Kotler và Keller, 2009; Nguyễn Hoàng Việt, 2013; Koponen và cộng sự, 2019
7.1	Sáng tạo thông điệp truyền thông hấp dẫn	
7.2	Phát triển các chương trình truyền thông marketing phù hợp nguồn lực	
7.3	Phát triển các công cụ xúc tiến thương mại có hiệu suất cao	
7.4	Phát triển đa dạng hóa e-marketing	
7.5	Tổ chức và vận hành hệ thống thông tin và truyền thông marketing nội bộ	
8	*Năng lực thực hiện giá trị cho khách hàng CNHT ngành cơ khí*	Möller, 2006; Nguyễn Hoàng Việt, 2013
8.1	Phát triển lực lượng bán hàng chuyên nghiệp và hiệu suất cao	
8.2	Phát triển các kỹ năng, phương pháp bán hàng tiến bộ, hiện đại	
8.3	Phát triển và nâng cấp chất lượng dịch vụ khách hàng	
8.4	Phát triển hình ảnh, danh tiếng thương hiệu doanh nghiệp	
8.5	Tăng trưởng hiệu suất thâm nhập thị trường, thanh toán nhanh và ROE	

Nguồn: tác giả tổng hợp

Năng lực nguồn lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí được cấu thành từ 05 năng lực nguồn lực, gồm: (i) năng lực tài chính và tài trợ KDTM, (ii) năng lực marketing thương mại, (iii) năng lực kết cấu hạ tầng KDTM, (iv) năng lực nguồn nhân lực KDTM, và (v) năng lực quản trị doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí kiến tạo tri thức.

Bảng 2.3: Bộ thang đo đánh giá năng lực nguồn lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí

TT	Tiêu chí	Nguồn tổng hợp
1	*Năng lực tài chính và tài trợ KDTM của doanh nghiệp*	Nguyễn Hoàng Việt, 2013; Wang và cộng sự, 2019
1.1	Sinh lợi (ROA, ROE, ROI) dựa trên phát triển KDTM của doanh nghiệp	
1.2	Tài trợ cân bằng và kịp thời cho KDTM	
1.3	Tài trợ linh hoạt, hiệu quả theo yêu cầu quản trị sự thay đổi và phát triển chiến lược KDTM của doanh nghiệp	
1.4	Thanh khoản KTDM theo loại sản phẩm, kênh thương mại, đoạn thị trường mục tiêu của doanh nghiệp	
1.5	Sử dụng vốn KDTM của doanh nghiệp	
2	*Năng lực marketing thương mại của doanh nghiệp*	Nguyễn Hoàng Việt, 2013; Kanibir và cộng sự, 2014; Nguyễn Thừa Lộc và Trần Văn Bão, 2016
2.1	Tổ chức marketing KDTM của doanh nghiệp	
2.2	Quản trị và phát triển chiến lược KDTM	
2.3	Quản trị thông tin và phân tích marketing KDTM	
2.4	Phối hợp đa chức năng của marketing và các bộ phận quản trị khác của doanh nghiệp	
2.5	Tăng cường thị phần tương đối và hiệu suất khai thác thị trường mục tiêu	
3	*Năng lực kết cấu hạ tầng KDTM*	Frohman, 1982; Schroeder, Congden và Gopinath, 1995; Nguyễn Hoàng Việt, 2013
3.1	Xây dựng các công trình và trang thiết bị kho vận đáp ứng tiêu chuẩn logistics đầu vào, đầu ra sản phẩm	
3.2	Cơ khí hóa đồng bộ hoạt động sản xuất KDTM	
3.3	Hiện đại hóa hệ thống sản xuất KDTM	
3.4	Tạo nguồn phần mềm quản trị logistics KDTM	
3.5	Đầu tư nghiên cứu và phát triển đổi mới sáng tạo KDTM	
4	*Năng lực nguồn nhân lực KDTM của doanh nghiệp*	Nguyễn Hoàng Việt, 2013; Özbağ và cộng sự, 2013; Nguyễn Thừa Lộc và Trần Văn Bão, 2016
4.1	Tổ chức lao động và quản trị các dòng công việc KDTM	
4.2	Phát triển trình độ chuyên nghiệp và nâng cấp chất lượng lực lượng nhân lực KDTM	
4.3	Phát triển kỹ năng lao động có năng suất lao động cao với các chức năng quản trị KDTM	
4.4	Phát triển hành vi lao động có kỷ luật và sáng tạo của nhân lực KDTM	
4.5	Phát triển môi trường, điều kiện, thu nhập và hiệu quả sử dụng lao động (năng suất lao động/thu nhập bình quân) nhân lực KDTM	
5	*Năng lực quản trị doanh nghiệp kiến tạo tri thức*	Nguyễn Hoàng Việt, 2013; Nguyễn Thừa Lộc và Trần Văn Bão, 2016; Ruiz-Jiménez và Fuentes-Fuentes, 2016
5.1	Tổ chức và quản trị chuyển đổi số và phát triển tài sản trí tuệ của doanh nghiệp	
5.2	Tổ chức, thúc đẩy quá trình kiến tạo tri thức mới về KDTM	
5.3	Lãnh đạo kinh doanh dựa trên tri thức và giá trị	
5.4	Phát triển danh tiếng và giá trị thương hiệu KDTM của doanh nghiệp	
5.5	Xây dựng và phát huy bản sắc văn hóa KDTM của doanh nghiệp	

Nguồn: tác giả tổng hợp

Về năng lực KDTM động, dựa trên mô hình doanh nghiệp năng động và có hiệu năng cao của hãng tư vấn A.D. Little và vai trò nhà lãnh đạo doanh nghiệp dựa trên tri thức và giá trị của Nonaka, có 05 tiêu chí cấu thành năng lực KDTM động của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cụ thể như sau:

Bảng 2.4: Bộ thang đo đánh giá năng lực KDTM động của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí

TT	Tiêu chí	Nguồn tổng hợp
1	*Năng lực xây dựng và phát triển quan hệ với các cổ đông kinh doanh CNHT ngành cơ khí*	Dyer và Singh, 1998; Nguyễn Hoàng Việt, 2013
1.1	Sáng tạo giá trị thỏa mãn kỳ vọng nhân lực KDTM	
1.2	Sáng tạo giá trị thỏa mãn nhu cầu và nâng cấp khách hàng	
1.3	Sáng tạo giá trị thỏa mãn kỳ vọng nhà cung ứng	
1.4	Sáng tạo giá trị và marketing quan hệ của doanh nghiệp	
1.5	Thực hành quản trị quan hệ đối tác và xây dựng mạng cung ứng giá trị giữa các cổ đông then chốt chuỗi cung ứng	
2	*Năng lực tái thiết các quá trình KDTM cốt lõi*	Leonard-Barton, 1992; Teece, Pisano và Shuen, 1997; Nguyễn Hoàng Việt, 2013
2.1	Tái thiết quá trình phát triển sản phẩm và công nghệ mới	
2.2	Tái thiết quá trình quản trị cung ứng nguyên liệu và tồn kho sản phẩm	
2.3	Tái thiết quá trình thu hút và gìn giữ khách hàng	
2.4	Tái thiết quá trình đặt hàng đến thanh toán	
2.5	Tái thiết quá trình bảo hành và dịch vụ	
3	*Năng lực tái tạo và phát triển các năng lực kinh doanh cốt lõi và khác biệt trong KDTM*	Prahalad và Hamel, 1990; Nguyễn Hoàng Việt, 2013
3.1	Phát triển giá trị các năng lực quản trị tùy biến nguồn lực KDTM	
3.2	Xây dựng và phát triển các năng lực cốt lõi đủ sức vượt qua suy thoái, lạm phát và cạnh tranh thương mại	
3.3	Sáng tạo và phát triển các năng lực khác biệt tạo ưu thế cạnh tranh nổi trội	
3.4	Xây dựng và phát triển tài sản trí tuệ tạo lợi thế cạnh tranh bền vững	
3.5	Phát triển thuê ngoài outsourcing các năng lực không cốt lõi của doanh nghiệp	
4	*Năng lực tổ chức và văn hóa tổ chức doanh nghiệp*	Schein, 1992; Meyer và Allen, 1997; Nguyễn Hoàng Việt, 2013
4.1	Sáng tạo tầm nhìn tri thức và mục tiêu thúc đẩy tổ chức doanh nghiệp kiến tạo tri thức	
4.2	Tái cấu trúc tổ chức định hướng thị trường lấy khách hàng có chức	

TT	Tiêu chí	Nguồn tổng hợp
	năng kiểm tra và marketing có chức năng tích hợp	
4.3	Phối hợp và tạo đồng thuận đa chức năng, xóa bỏ rào cản tổ chức cục bộ	
4.4	Phát triển các hình thức tổ chức dự án thương mại đa chức năng và nhân tài KDTM	
4.5	Xây dựng văn hóa doanh nghiệp làm động lực thực thi chiến lược KDTM	
5	*Năng lực lãnh đạo kinh doanh dựa trên tri thức và giá trị*	Locke, 1991; Nguyễn Hoàng Việt, 2013
5.1	Định hướng và thông đạt tầm nhìn tri thức và giá trị được chia sẻ của doanh nghiệp	
5.2	Đối thoại và thực hành quá trình kiến tạo tri thức đáp ứng sự thay đổi	
5.3	Quản trị đa chức năng và ứng xử năng động, hiệu quả với sự thay đổi và tái cấu trúc doanh nghiệp	
5.4	Phát triển marketing các quan hệ như là năng lực khác biệt	
5.5	Uy tín, danh tiếng về đạo đức, thông tuệ, tự học và sáng tạo	

Nguồn: tác giả tổng hợp

2.2.3.3. Một số tiêu chí đánh giá hiệu suất năng lực kinh doanh thương mại tổng thể của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa

Chỉ số kinh tế (tài chính): theo Zou và cộng sự (1998), hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của các DNNVV có thể được đo lường bằng các chỉ số tài chính kế toán, trong đó chỉ số thường được sử dụng nhất là doanh thu, tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận,… Ngoài ra, dựa vào loại thu nhập tài chính, doanh nghiệp có thể phân loại các biện pháp đo lường hiệu quả bằng chỉ số kinh tế thành ba nhóm: các chỉ số đo lường liên quan đến doanh só, các chỉ số đo lường liên quan đến lợi nhuận và các chỉ số đo lường liên quan đến thị phần, cụ thể như sau:

o Doanh số bán hàng: đây là tiêu chí được sử dụng nhiều nhất. Thông qua chỉ số này, doanh nghiệp có thể đo lường doanh thu, tốc độ tăng trưởng của doanh nghiệp.

o Lợi nhuận: đo lường hiệu quả hoạt động dựa trên lợi nhuận là khá hiệu quả, tuy nhiên mang tính chất ngắn hạn và không đóng góp vào hiệu quả hoạt động dài hạn của doanh nghiệp.

o Thị phần: đây là những chỉ số phản ánh rõ nét khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, đối với các DNNVV, trong đó có các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, đây là tiêu chí khó đánh giá vì phân đoạn thị trường của các doanh nghiệp này thường nhỏ và không có số liệu thống kê có sẵn.

Chỉ số phi kinh tế (chiến lược): các doanh nghiệp khi tiến hành hoạt động kinh doanh không chỉ theo đuổi các mục tiêu tài chính mà còn cả các mục tiêu chiến lược (Cavusgil và Zou, 1994). Các chỉ số phi kinh tế thường được đo lường theo hai lĩnh vực: thị trường và sản phẩm.

o Các chỉ số liên quan đến thị trường bao gồm: số lượng thị trường, mức độ xâm nhập thị trường, số thị trường mới, số thị trường đã dừng hoạt động được sử dụng.

o Các chỉ số liên quan đến sản phẩm bao gồm: số lượng sản phẩm mới tung ra thị trường, tỷ lệ của nhóm sản phẩm kinh doanh

o Các yếu tố chiến lược khác, bao gồm: hoạt động của các doanh nghiệp đóng góp như thế nào trong việc xây dựng hình ảnh và danh tiếng của doanh nghiệp, mức độ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và số lượng giao dịch của doanh nghiệp.

Chỉ số đo lường tổng hợp: dựa trên những đánh giá về nhận thức hoặc thái độ (Zou và cộng sự, 1998), cụ thể: đánh giá về thành công của doanh nghiệp và sự hài lòng khi thực hiện các hoạt động kinh doanh, sự thay đổi thái độ đối với hoạt động của doanh nghiệp, khả năng vượt qua những khó khăn thác thức trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp.

2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực và năng lực kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí

2.3.1. Các yếu tố môi trường vĩ mô hội nhập quốc tế sâu với phát triển ngành và thị trường công nghiệp hỗ trợ

2.3.1.1. Môi trường quốc tế và khu vực

Môi trường quốc tế và khu vực bao gồm nhiều yếu tố như chính trị, kinh tế, KHCN … Trong đó, hội nhập kinh tế quốc tế là động lực nâng cao năng lực và năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí. Cụ thể, hội nhập quốc tế sâu rộng thúc đẩy sự phát triển CNHT ngành cơ khí một cách bài bản, từ đó tác động trực tiếp đến các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này. Các DNNVV khi sản xuất các linh kiện, phụ tùng và cung ứng các dịch vụ hỗ trợ ngành cơ khí không chỉ dựa vào nhu cầu của những nhà lắp ráp nội địa, mà cần chủ động, nắm bắt nhu cầu của các doanh nghiệp lắp ráp nước ngoài, tham gia vào mạng lưới sản xuất của các doanh nghiệp đó (Mori, 2005). Xu hướng liên kết, hợp tác trong sản xuất cũng như phân công lao động quốc tế có tác động đáng kể đến việc phát triển năng lực KDTM của các doanh nghiệp trong lĩnh vực này. Với nguồn lực to lớn về tài chính, các TĐĐQG có mạng lưới sản xuất và phân phối rộng khắp. Các DNNVV với vai trò là các bộ phận trong mạng lưới được chuyên môn hoá hợp lý, khai thác

lợi thế ở mỗi quốc gia và mỗi khu vực, từ đó có thể nâng cao năng lực KDTM (Hà Thị Hương Lan, 2014).

2.3.1.2. Môi trường chính trị và pháp luật

Môi trường chính trị và pháp luật ổn định, rõ ràng và minh bạch tạo điều kiện thuận lợi để các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nâng cao năng lực KDTM (Lê Xuân Sang và Nguyễn Thị Thu Huyền, 2011). Cụ thể, chính trị ổn định là tiền đề cho việc phát triển và mở rộng các hoạt động đầu tư sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp trong và ngoài nước hoạt động trong lĩnh vực này, từ đó tác động rất lớn đến sự hình thành và phát triển năng lực và năng lực kinh doanh của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí (Mori, 2005). Ngoài ra, đặc trưng của các DNNVV hoạt động trong lĩnh vực CNHT ngành cơ khí là thường hoạt động theo những định hướng chính sách của chính phủ, thông qua đó chính phủ có thể định hướng phát triển ngành một cách khoa học và hợp lý (Phạm Văn Kim, 2016).

2.3.1.3. Môi trường kinh tế

Môi trường kinh tế (tốc độ tăng trưởng, sự ổn định của nền kinh tế, giá cả, tiền tệ, lạm phát, tỷ giá hối đoái ...), tác động rất lớn đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nói chung và năng lực KDTM của các doanh nghiệp này nói riêng. Cụ thể, những biến động của các yếu tố kinh tế có thể tạo ra cơ hội và cả những thách thức với các doanh nghiệp trong suốt quá trình hoạt động kinh doanh. Các yếu tố kinh tế có thể tác động đến sức mua của khách hàng, nhu cầu tiêu thụ các sản phẩm và dịch vụ hỗ trợ cũng như việc sử dụng các nguồn lực trong hoạt động sản phẩm kinh doanh của các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này (Hà Thị Hương Lan, 2014). Về cơ bản, các yếu tố kinh tế quy định cách thức và phương thức các doanh nghiệp CNHT NVV sử dụng các nguồn lực của mình, từ đó tác động đến năng lực KDTM của các doanh nghiệp này. Sự thay đổi các yếu tố kinh tế (tăng lên hoặc giảm đi) và tốc độ thay đổi (cao hoặc thấp) cũng như chu kỳ thay đổi (nhanh hay chậm) đều có thể tạo ra cơ hội hoặc nguy cơ đối với việc nâng cao năng lực và năng lực KDTM của các doanh nghiệp với các mức độ khác nhau.

2.3.1.4. Môi trường khoa học công nghệ

Các yếu tố KHCN có ảnh hưởng quan trọng và trực tiếp đến năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí. Trong thời đại KHCN mới phát triển mạnh mẽ như hiện nay, mỗi công nghệ mới phát sinh sẽ hủy diệt các công nghệ trước đó với các mức độ khác nhau (Mori, 2005). Với đặc thù của lĩnh vực CNHT ngành cơ khí, việc chế tạo ra các sản phẩm mới, chất lượng cao, giá thành phù hợp và ứng dụng công nghệ sản xuất mới nhất góp phần nâng cao năng lực

KDTM của các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này. Bên cạnh đó, việc ứng dụng KHCN tiên tiến sẽ làm thay đổi nhanh chóng phương thức và cung cách phục vụ khách hàng, từ đó nâng cao sự hài lòng của khách hàng. Với đa số khách hàng là các doanh nghiệp và tập đoàn lớn trong và ngoài nước, KHCN hiện đại là giải pháp hữu ích để các DNNVV trong lĩnh vực này gia tăng năng lực KDTM của mình (Phạm Giang và các cộng sự, 2016).

2.3.1.5. Môi trường văn hóa xã hội

Các yếu tố văn hóa xã hội (bao gồm dân số, việc làm, lao động, đạo đức, tôn giáo …) có tính bền vững cao và được củng cố bằng những quy chế xã hội như luật pháp, đạo đức, tôn giáo … , từ đó quy định nhu cầu và hành vi của con người trong đời sống cũng như lĩnh vực sản xuất kinh doanh (Thuy, 2006). Cũng như những thay đổi về chính trị và pháp lý, những thay đổi về văn hóa xã hội cũng tạo nên những cơ hội và nguy cơ cho các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trong việc nâng cao năng lực KDTM của mình, đặc biệt là năng lực nguồn nhân lực KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí (Nguyễn Viết Tùng và Tatsuo Oyama, 2018).

2.3.1.6. Cơ sở hạ tầng

Các yếu tố cơ sở hạ tầng tạo điều kiện thuận lợi hoặc gây khó khăn cho hoạt động sản xuất kinh doanh, từ đó tác động đến năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí. Cơ sở hạ tầng gồm hệ thống giao thông vận tải, hệ thống thông tin, bến cảng, nhà kho, điện nước … Cơ sở hạ tầng thấp kém khiến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp trong lĩnh vực này gặp khó khăn, gây ra chi phí cao hoặc rủi ro cho các doanh nghiệp, từ đó làm suy giảm năng lực KDTM. Đặc biệt, với tỷ trọng lớn các khách hàng ở nước ngoài, cơ sở hạ tầng trở thành yếu tố quan trọng để nâng cao năng lực KDTM của các DNNVV trong lĩnh vực này (Phạm Văn Kim, 2016).

2.3.2. Các yếu tố hấp dẫn và sức ép cạnh tranh ngành công nghiệp cơ khí hỗ trợ

2.3.2.1. Cạnh tranh

Trong lĩnh vực cung cấp các sản phẩm CNHT ngành cơ khí gồm các DNNVV nội địa và các doanh nghiệp nước ngoài. Hiện nay, mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp là rất gay gắt, ảnh hưởng trực tiếp tới lượng cung cầu sản phẩm của mỗi doanh nghiệp, ảnh hưởng tới giá bán, tốc độ tiêu thụ sản phẩm,… do vậy tác động lớn tới năng lực KDTM của các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này (Thuy, 2006). Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí là yếu tố quan trọng tạo ra cơ hội hoặc đe dọa cho các doanh nghiệp. Cuộc đối đầu của các đối thủ cạnh tranh đang tham gia thị trường thường mang tính lệ thuộc lẫn nhau. Nếu sự cạnh tranh là yếu thì sẽ là cơ hội để nâng giá sản phẩm, tăng lợi

nhuận cho doanh nghiệp. Như vậy, đối thủ cạnh tranh ít đe dọa đến hoạt động của kinh doanh của doanh nghiệp nên ít tác động đến năng lực KDTM của doanh nghiệp (Porter, 1980).

2.3.2.2. Khách hàng

Khách hàng là nhân tố quan trọng giải quyết đầu ra cho sản phẩm của doanh nghiệp. Khách hàng của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí chủ yếu là các doanh nghiệp lớn trong và ngoài nước lắp ráp ra sản phẩm cơ khí cuối cùng. Về cơ bản, khách hàng tạo động lực thúc đẩy phát triển năng lực KDTM của các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này (Hà Thị Hương Lan, 2014). Bên cạnh đó, năng lực KDTM của các doanh nghiệp chịu tác động mạnh mẽ của khách hàng, đặc biệt là các doanh nghiệp lớn lắp ráp ra sản phẩm cuối cùng. Yêu cầu của các doanh nghiệp lớn này rất khắt khe (về chủng loại, chất lượng, thời hạn cung ứng các sản phẩm hỗ trợ...). Do phải đảm bảo những cam kết với khách hàng, đặc biệt là những đơn hàng xuất khẩu, việc thiết kế và chế tạo các sản phẩm mới đòi hỏi các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí phải nghiên cứu và chế tạo những vật liệu, phụ liệu, bộ phận hay chi tiết sản phẩm phù hợp. Từ đó, thúc đẩy năng lực KDTM của các doanh nghiệp này (Nguyễn Viết Tùng và Tatsuo Oyama, 2018).

2.3.2.3. Đối thủ tiềm ẩn

Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn là những doanh nghiệp hiện ngoài ngành, hoặc mới thành lập có khả năng sẽ gia nhập thị trường. Nhìn chung, đe dọa từ các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn phụ thuộc vào các rào cản gia nhập thấp hay cao, từ đó tác động đến năng lực KDTM của các DNNVV trong ngành ở các mức độ khác nhau. Hiện nay, đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí khá cao vì CNHT cơ khí là ngành đang được ưu tiên tại nhiều quốc gia, đặc biệt là các nước đang phát triển (Porter, 1980). Đặc biệt, các đối thủ tiềm ẩn của các doanh nghiệp trong ngành này bao gồm cả các doanh nghiệp lớn nước ngoài với công nghệ hiện đại và trình độ sản xuất cao. Điều này thúc đẩy các DNNVV trong nước nâng cao năng lực KDTM để giữ được vị thế trên thị trường. Đồng thời, các doanh nghiệp lớn nước ngoài tham gia vào thị trường sẽ kéo theo nhu cầu tiềm năng cao, buộc các DNNVV trong nước phải nỗ lực nâng cao năng lực KDTM của mình (Thuy, 2006).

2.3.2.4. Nhà cung cấp

Nhà cung cấp bao gồm các cá nhân và tổ chức cung cấp mọi yếu tố cần thiết là đầu vào của sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp. Tương tự như khách hàng, nhà cung cấp cũng đòi hỏi những điều kiện tốt nhất liên quan tới giá bán, chất lượng, dịch vụ liên quan, điều khoản bán hàng, thanh toán…, từ đó tác động đến năng lực KDTM của các doanh nghiệp trong ngành (Phạm Văn Kim, 2016). Nhà cung cấp

của các DNNVV trong CNHT cơ khí bao gồm các doanh nghiệp, các đơn vị kinh doanh và các cá nhân kinh doanh nguyên vật liệu kim loại, linh phụ kiện, máy móc, dây chuyền sản xuất... Việc bảo đảm chất lượng, số lượng cũng như giá cả các yếu tố đầu vào của các doanh nghiệp phụ thuộc vào nhà cung cấp. Nếu các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp là không hoặc ít có khả năng thay thế và do các nhà độc quyền cung cấp thì việc đảm bảo yếu tố đầu vào của doanh nghiệp phụ thuộc chặt chẽ vào các nhà cung cấp, chi phí về các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp phụ thuộc vào các nhà cung cấp rất lớn, chi phí về các yếu tố đầu vào sẽ cao hơn bình thường nên sẽ làm giảm hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Còn nếu các yếu tố đầu vào của các doanh nghiệp có thể thay đổi thì việc đảm bảo về số lượng, chất lượng cũng như hạ chi phí về các yếu tố đầu vào là dễ dàng và không bị phụ thuộc vào người cung ứng thì sẽ nâng cao được hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, từ đó các doanh nghiệp trong ngành có thể dễ dàng cải thiện năng lực KDTM của mình (Hà Thị Hương Lan, 2014).

2.3.2.5. Sản phẩm thay thế

Sản phẩm thay thế là những sản phẩm từ ngành/lĩnh vực kinh doanh khác nhưng có khả năng thỏa mãn tương đối nhu cầu của khách hàng về sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp (Phạm Văn Kim, 2016). Các sản phẩm tồn tại với khả năng đáp ứng nhu cầu tương đương nhưng hiệu suất tốt hơn sẽ có khả năng thay thế tốt hơn. Sản phẩm của CNHT cơ khí gồm chi tiết linh kiện, phụ kiện, phôi kim loại, các phân cụm, cụm chi tiết, các phụ kiện thô khác … và một số dịch vụ hỗ trợ như rèn, hàn, đúc tạo phôi, gia công, nhiệt luyện tạo bề mặt … Như vậy, trong lĩnh vực CNHT ngành cơ khí, sản phẩm thay thế là rất ít. Có thể nói, yếu tố sản phẩm thay thế có ảnh hưởng không đáng kể đến năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí (Nguyễn Viết Tùng và Tatsuo Oyama, 2018).

2.3.3. Các yếu tố môi trường nội tại doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí

2.3.3.1. Sản phẩm

Sản phẩm có vai trò hết sức quan trọng, mang tính chất quyết định đến sự thành bại của các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực CNHT cơ khí trong điều kiện cạnh tranh gay gắt như hiện nay (Mori, 2005). Một cách cụ thể, sản phẩm là yếu tố then chốt và tác động rất lớn đến năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí. Do khách hàng của các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này chủ yếu là các doanh nghiệp lớn nội địa và nước ngoài nên yêu cầu về sản phẩm rất khắt khe, từ chất lượng, mẫu mã đến hàm lượng công nghệ đều được họ rất quan tâm. Vì vậy, để nâng cao chất lượng và cải thiện mẫu mã sản phẩm

nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, các doanh nghiệp trong ngành buộc phải triển khai các giải pháp ngay từ khâu sử dụng nguyên liệu thô đến khi cung ứng cho khách hàng, nhờ vậy có thể nâng cao năng lực KDTM (Nguyễn Viết Tùng và Tatsuo Oyama, 2018).

2.3.3.2. Bộ máy quản trị và nguồn nhân lực

Trong các DNNVV hoạt động trong CNHT cơ khí, bộ máy quản trị và người lãnh đạo của doanh nghiệp có vai trò đặc biệt quan trọng đối với sự phát triển cũng như năng lực KDTM của doanh nghiệp trên thị trường. Bộ máy quản trị doanh nghiệp gồm ban lãnh đạo và đội ngũ quản lý dự án, giám sát sản xuất ... Đây là đội ngũ có ảnh hưởng rất lớn đến kết quả sản xuất kinh doanh và xu hướng phát triển sản phẩm cơ khí hỗ trợ trong tương lai. Nếu họ là những người có kinh nghiệm, có khả năng nhìn xa trông rộng và đưa ra các quyết định đúng đắn thì doanh nghiệp đó sẽ có những sản phẩm có sức cạnh tranh cao và đảm bảo được năng lực KDTM của mình (Phạm Thị Vân Anh, 2012).

Bên cạnh bộ máy quản trị, nguồn nhân lực có tác động mạnh mẽ đến năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT cơ khí. Với đặc thù của ngành CNHT thì số lượng, trình độ học vấn, chuyên môn, khả năng sáng tạo... của nguồn nhân lực tác động mạnh đến phát triển năng lực KDTM của các doanh nghiệp trong lĩnh vực này (Phạm Văn Kim, 2016). Nguồn nhân lực có vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí vì nhân lực trong ngành này phần lớn đòi hỏi lao động có trình độ cao để vận hành các máy móc, kiểm soát chất lượng sản phẩm và quản lý sản xuất (Hà Thị Hương Lan, 2014).

2.3.3.3. Nguồn lực tài chính

Tài chính là yếu tố có vai trò quan trọng đảm bảo cho việc duy trì, mở rộng và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, từ đó có tác động đáng kể đến năng lực KDTM của các DNNVV trong lĩnh vực CNHT cơ khí. Năng lực tài chính được thể hiện ở các tiêu chí: tổng tài sản, tổng nguồn vốn, khả năng thanh toán, lợi nhuận, tỷ suất lợi nhuận, cơ cấu vốn, các hệ số hoạt động và một số chỉ tiêu khác (Phạm Thị Vân Anh, 2012). Nếu một doanh nghiệp có tình hình tài chính tốt, khả năng huy động vốn lớn sẽ cho phép doanh nghiệp có điều kiện để mở rộng sản xuất kinh doanh, đổi mới công nghệ, đa dạng hóa sản phẩm, nâng cao chất lượng của sản phẩm, thực hiện tốt công tác bán hàng và dịch vụ sau bán… tác động tích cực đến năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí (Mori, 2005).

2.3.3.4. Hệ thống thông tin

Hệ thống thông tin có tác động nhất định đến năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí (Phạm Văn Kim, 2016). Cụ thể, hệ thống thông

tin tốt có thể giúp các khách hàng và các doanh nghiệp CNHT tìm đến nhau. Doanh nghiệp CNHT biết được các khách hàng đang có nhu cầu gì, số lượng sản phẩm là bao nhiêu, chất lượng như thế nào và các khách hàng có thể biết được doanh nghiệp cung cấp mà họ có thể hợp tác đang ở đâu. Đồng thời, hệ thống thông tin cho phép các doanh nghiệp tiếp cận được với các nguồn vốn để có thể mua sắm máy móc và trang thiết bị doanh nghiệp. Vì vậy, việc xây dựng một hệ thống thông tin tốt sẽ giúp DNNVV trong lĩnh vực này sản xuất hiệu quả hơn và tăng năng lực KDTM. Trong bối cảnh hiện nay, hệ thống thông tin, mạng lưới các doanh nghiệp lắp ráp và các doanh nghiệp CNHT không chỉ bó hẹp ở phạm vi trong nước mà còn trên phạm vi khu vực và quốc tế (Thuy, 2006).

2.3.3.5. Kỹ thuật - công nghệ

Xuất phát từ đặc thù của các sản phẩm CNHT cơ khí, kỹ thuật - công nghệ là nhân tố ảnh hưởng mạnh và trực tiếp đến năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí. Các yếu tố kỹ thuật - công nghệ thường biểu hiện qua các phương pháp sản xuất mới, kỹ thuật mới, vật liệu mới, thiết bị, dây chuyền, công nghệ sản xuất, các phát minh, phần mềm ứng dụng... Khi kỹ thuật - công nghệ phát triển, các doanh nghiệp có điều kiện ứng dụng các thành tựu của công nghệ để tạo ra sản phẩm có chất lượng cao hơn nhằm phát triển sản xuất, nâng cao năng lực KDTM của mình (Phạm Giang và các cộng sự, 2016). Thêm vào đó, trình độ kỹ thuật và công nghệ sản xuất ảnh hưởng tới năng suất, chất lượng sản phẩm, ảnh hưởng tới mức độ tiết kiệm hay tăng phí nguyên vật liệu do đó ảnh hưởng đến năng lực kinh doanh của các DNNVV trong lĩnh vực hỗ trợ cơ khí (Hà Thị Hương Lan, 2014).

2.4. Kinh nghiệm quốc tế và trong nước về phát triển năng lực kinh doanh thương mại của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí và các bài học kinh nghiệm rút ra cho TP. Hà Nội

2.4.1. Ở nước ngoài

2.4.1.1 Thái Lan

Những năm 1970, nền kinh tế Thái Lan vẫn còn phụ thuộc nhiều vào nông nghiệp. Trong những năm 1980, tăng trưởng nền kinh tế dựa vào FDI và Kế hoạch 5 năm lần thứ 6 (1986 – 1991). Bản kế hoạch này ưu tiên phát triển khoa học kỹ thuật, chế biến nông sản, phát triển DNNVV nông thôn đồng thời phát triển vùng ven biển phía Đông (ESB) ; khu công nghiệp AMATA nhờ vào luồng đầu tư lớn từ Nhật Bản. Đến những năm 1990, sự bùng nổ về kinh tế, tự do hóa thương mại, đồng Bạt mất giá (1997) khiến kinh tế Thái Lan suy thoái vào cuối những năm 1990. Từ năm 2000, với sự nỗ lực lớn Thái Lan đã thành công trong việc phục hồi nền kinh tế và thành lập OSMEP (2002). Theo số liệu từ Ngân hàng thế giới, năm 2009, GDP

bình quân đầu người của Thái Lan là 4.043 USD; năm 2020 con số này là 7,158.77 USD và đến năm 2021 đã đạt mức 7,233.39 USD[8]. Nhờ vào chính sách phát triển sớm từ những năm 1980, các DNNVV trong CNHT ngành cơ khí đã có khả năng sản xuất và lắp ráp trong nước và có điều kiện học hỏi kinh nghiệm từ nước ngoài. Các DNNVV đã thành công trong việc giảm chi phí sản xuất và đáp ứng tỷ lệ nội địa hóa đối với các sản phẩm cơ khí cụ thể. Các DNNVV sản xuất CNHT ngành cơ khí địa phương đã có thể gia nhập vào các mạng sản xuất toàn cầu và đáp ứng được các yêu cầu tổ chức và kỹ thuật của các mạng sản xuất toàn cầu.

Các chính sách, biện pháp phát triển năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT nhỏ và vừa ngành cơ khí của Thái Lan, cơ bản tập trung vào các nội dung sau: *Một là*, đưa ra các chính sách thu hút vốn đầu tư trong và ngoài nước. Nguồn vốn là một năng lực KDTM quan trọng của doanh nghiệp do đó Thái Lan không ngừng đưa ra các chính sách ưu đãi, hỗ trợ đối với DNNVV. Các doanh nghiệp hoat động trong những lĩnh vực tạo khuôn, gá, cán đúc, công cụ công nghiệp, mài, cắt,… được hưởng ưu đãi về thuế thu nhập, thuế mua sắm thiết bị, những ưu đãi cho nghiên cứu khai triển, miễn áp dụng hạn chế đối với vốn đầu tư nước ngoài. Cụ thể, tùy vào từng khu vực, doanh nghiệp sẽ được giảm 50% hay miễn thuế nhập khẩu máy móc ; miễn thuế thu nhập của doanh nghiệp 3-8 năm ; miễn thuế nhập khẩu nguyên liệu để sản xuất hàng xuất khẩu 1-5 năm.

Hai là yêu cầu các doanh nghiệp sản xuất và lắp ráp phải thực hiện tỷ lệ nội địa hóa đối với các sản phẩm cụ thể. Điều đó đã tạo ra sức ép đối với các DNNVV tiến tới đáp ứng được các yêu cầu tổ chức và kỹ thuật của các mạng sản xuất toàn cầu. Dần dần, các doanh nghiệp này sẽ cải thiện được năng lực kiến tạo và phát triển dịch vụ, sản phẩm cơ khí không chỉ của các khách hàng trong nước mà trên toàn thế giới. Điều này cũng giúp các DNNVV ngành CNHT cơ khí Thái Lan nâng cao năng lực tham gia chuỗi cung ứng, góp phần phát triể ngành CNHT nói riêng và nền kinh tế đất nước nói chung. Bên cạnh đó, sự liên kết chặt chẽ giữa các nhà cung cấp linh phụ kiện với các nhà lắp ráp giúp các DNNVV trong CNHT cơ khí thành công giảm chi phí sản xuất ngay từ khâu thiết kế. Điều này giúp doanh nghiệp mở rộng mạng lưới thị trường nâng cao năng lực KDTM của bản thân doanh nghiệp.

Ba là tập trung giải quyết 3 vấn đề về liên kết công nghiệp – thương mại: phát triển nguồn nhân lực và CNHT ngành cơ khí, đẩy mạnh tự do hóa thương mại để mở rộng thị trường cho các DNNVV và qui định các tiêu chuẩn an toàn và khí thải nhằm hạn chế sự cạnh tranh của các sản phẩm CNHT có chi phí thất từ Trung Quốc và các nước ASEAN. Nhờ thế, năng lực nguồn nhân lực KDTM của các

[8] https://solieukinhte.com/gdp-binh-quan-dau-nguoi-cua-thai-lan/

doanh nghiệp này được cải thiện đáng kể, cả về chất lượng và số lượng, sẵn sàng tiếp thu công nghệ và tri thức mới để nâng cao giá trị sản phẩm dịch vụ của mình. Đối với thị trường xuất khẩu, Chính phủ tích cực tham gia đàm phán biện pháp phi thuế quan, thỏa thuận song phương với các nước ASEAN, Trung Quốc, Ấn Độ, Australia nhằm tạo điều kiện cho các DNNVV thâm nhập vào thị trường này. Đây là cơ hội rất tốt để các DNNVV ngành CNHT cơ khí của Thái Lan nâng cao năng lực marketing thương mại, mở rộng thị trường, tìm kiếm khách hàng tiền năng, tiến tới tham gia chuỗi sản xuất và cung ứng toàn cầu.

Các chính sách kể trên đã phần nào củng cố và phát triển năng lực KDTM cho các DNNVV trong CNHT cơ khí ở Thái Lan. Việc tăng cường vốn đầu tư, phát triển nguồn nhân lực và mở rộng thị trường phân phối đã tạo nên năng lực cạnh tranh trong KDTM của các DNNVV tại Thái Lan.

2.4.1.2. Trung Quốc

Tại Trung Quốc, ngành CNHT cơ khí được chính phủ đầu tư phát triển từ rất sớm. Với sự thành lập của các liên doanh trong công nghiệp cơ khí đã tạo tạo động lực lớn cho sự phát triển của các DNNVV trong CNHT ngành cơ khí. Nhận thức được sự tụt hậu về công nghệ trong nước, cuối những năm 70 của thế kỷ XX Trung Quốc bắt đầu cải cách và mở cửa kinh tế với thế giới, với mong muốn dựa vào phương Tây để mau chóng tiếp cận công nghệ mới, đuổi kịp trình độ các nước phát triển. Các chính sách, biện pháp chủ yếu phát triển năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT nhỏ và vừa ngành cơ khí gồm:

Một là chú trọng phát triển công nghệ sản xuất tại các DNNVV trong CNHT ngành cơ khí. Trung Quốc luôn đề cao tính độc lập công nghệ trong nước, đưa ra nhiều chính sách coi trọng cải tiến R&D và đưa ra nhiều chính sách KH&CN mới. Một số chính sách quan trọng gồm: miễn thuế nhập khẩu cho các thiết bị và công nghệ hỗ trợ phòng thí mghiệm, miễn thuế môn bài cho thu nhập từ việc chuyển giao công nghệ, giảm 50% thuế thu nhập cho phần chi phí phát triển công nghệ,… Các chính sách này giúp các DNNVV ngành CNHT cơ khí Trung Quốc tiết kiệm được chi phí, nâng cao năng lực nguồn tài chính kinh doanh. Tiết kiệm được chi phí sẽ tạo điều kiện để các doanh nghiệp này đầu tư vào các hoạt động khác như tiếp thị, cơ sở vật chất, nguồn nhân lực,… từ đó

Hai là thi hành các chính sách thu hút vốn đầu tư nước ngoài nhằm phát triển nguồn vốn cho các DNNVV trong CNHT ngành cơ khí giúp tăng năng lực KDTM. Thông qua hình thức doanh nghiệp liên doanh, Trung Quốc thu hút các tập đoàn đầu tư nước ngoài trong lĩnh vực CNHT cơ khí nhằm nâng cao công nghệ và chất lượng sản phẩm trong nước. Trung Quốc cũng tiến hành gắn kết các DNNVV nội

địa với các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài kèm với các ưu đãi tài chính nhằm giúp các doanh nghiệp trong nước đáp ứng được yêu cầu của doanh nghiệp nước ngoài. Một khi thu hút được nguồn vốn, các DNNVV ngành CNHT Trung Quốc có thêm nguồn tài chính để nâng cao năng lực KDTM động của mình, đó là đầu tư vào tái thiết các quá trình KDTM cốt lõi của đơn vị, cải thiện quy trình tổ chức và văn hóa doanh nghiệp, đầu tư và phát triển các năng lực kinh doanh cốt lõi của mình để tạo ra sự khác biệt trong KDTM.

Các chính sách trên đã đưa Trung Quốc từ một nước lạc hậu trở thành một nước sản xuất công nghiệp lớn như hiện nay. Đồng thời, việc áp dụng các chính sách đã tạo điều kiện cho sự phát triển của năng lực KDTM tại các DNNVV trong CNHT ngành cơ khí. Điều đó đã giúp các doanh nghiệp nâng cao chất lượng sản phẩm, hạ giá thành và tăng khả năng cạnh tranh với các sản phẩm trên thị trường thế giới. Chúng cũng giúp cho các DNNVV tiếp cận thị trường đa dạng, dần nâng cao vị thế của ngành CNHT Trung Quốc trên trường quốc tế.

2.4.1.3. Hàn Quốc

Tại Hàn Quốc, CNHT ngành cơ khí trong các DNNVV được chú trọng phát triển từ rất sớm. Luật xúc tiến các DNNVV được giới thiệu năm 1975 và điều chỉnh năm 1978 yêu cầu các doanh nghiệp lớn phải mua các sản phẩm đã chỉ định là các sản phẩm phụ. Các chính sách, biện pháp phát triển năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT nhỏ và vừa ngành cơ khí trọng điểm của Hàn Quốc gồm: *Một là* thi hành những chính sách phát triển các DNNVV trong CNHT ngành cơ khí. Luật này đã xác định một số ngành công nghiệp, sản phẩm công nghiệp là nhà thầu phụ. Các DNNVV trong CNHT cơ khí phải phát triển sản phẩm đáp ứng nhu cầu của hai tập đoàn Samsung và Lucky Gold (doanh nghiệp hạt nhân theo chiến lược phát triển nguyên liệu và linh phụ kiện của Chính phủ Hàn Quốc), các doanh nghiệp hạt nhân phải mua linh kiện từ các DNNVV này. Những chính sách này tạo điều kiện thuận lợi để các DNNVV ngành CNHT cơ khí Hàn Quốc nâng cao năng lực hiển thị của đơn vị mình, đặc biệt là khả năng lựa chọn khách hàng mục tiêu, nắm bắt được nhu cầu của khách hàng để kiến tạo và phát triển dịch vụ/ sản phẩm cơ khí. Nhờ thế, các doanh nghiệp này không chỉ nâng cao được giá trị thương hiệu và lợi thế cạnh tranh mà còn cải thiện được các dịch vụ liên quan đến bán hàng, nâng cấp các dịch vụ liên quan đến khách hàng để dần khẳng định thương hiệu và uy tín của mình trên thị trường.

Hai là phát triển công nghệ sản xuất tại các DNNVV trong CNHT ngành cơ khí giúp các doanh nghiệp nâng cao trình độ công nghệ, phát triển năng lực KDTM của mình. Hàn Quốc đặc biệt coi trọng việc thực hiện chính sách công nghệ với chiến lược thay thế nhập khẩu, khuyến khích xuất khẩu, đầu tư phát triển tiềm lực

R&D và hàng loạt chính sách hỗ trợ khác. Chính phủ Hàn Quốc rất khuyến khích việc chuyển giao công nghệ, tiếp nhận thiết bị và công nghệ mới nhất cũng như thuê chuyên gia nước ngoài về hỗ trợ kỹ thuật tại các DNNVV. Các chính sách công nghệ này hỗ trợ đáng kể các DNNVV ngành CNHT cơ khí Hàn Quốc trong hiện đại hóa cơ sở vật chất, máy móc, từ đó nâng cao năng lực kết cấu hạ tầng KDTM của mình để tạo ra các sản phẩm có giá trị cao, đáp ứng được nhu cầu của khách hàng và thị trường.

Ba là thực hiện chính sách tỷ lệ nội địa hóa. Chương trình được triển khai trong hai giai đoạn 1987 – 1991 và 1992 – 1996, tổng số các linh phụ kiện được chỉ định phải nội địa hóa. Hai chương trình này đã đạt được thành công trong công nghiệp ô tô với 78% linh phụ kiện chỉ định được nội địa hóa. Ngày nay, các nước không thể áp dụng các qui định trên nhưng vẫn có thể khuyến khích mua hàng trong nước thông qua các biện pháp về thuế, vốn vay và hỗ trợ kỹ thuật. Nhờ thế, các DNNVV ngành CNHT cơ khí Hàn Quốc có cơ hội kiến tạo và phát triển sản phẩm cơ khí của mình để cạnh tranh với các doanh nghiệp khác. Dần dần, các doanh nghiệp này nắm bắt được nhu cầu của khách hàng và thị trường để chủ động kiến tạo nguồn giá trị cốt lõi, là thế mạnh của doanh nghiệp mình để nâng cao năng lực cạnh tranh.

Các hoạt động trên đã phần nào củng cố năng lực KDTM của các DNNVV trong nước. Đồng thời, chúng đã giúp cho Hàn Quốc có thể nâng cao chất lượng sản phẩm, hạ giá thành làm tăng tính cạnh tranh của sản phẩm trên trường thế giới.

2.4.1.4. Nhật Bản

Công nghiệp hỗ trợ tại Nhật Bản xuất hiện và tồn tại cùng với quá trình công nghiệp hóa và biến đổi theo thời gian. Thành công của Nhật Bản được xây dựng trên cơ sở thực hiện các chính sách, biện pháp phát triển năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT nhỏ và vừa ngành cơ khí sau: *Một là* ban hành luật nhằm chống lại việc chậm thanh toán của các doanh nghiệp lớn đối với các nhà thầu phụ, đảm bảo quyền lợi cho họ trước sức ép của các doanh nghiệp lớn. Các DNNVV vay vốn đầu tư từ các tổ chức tài chính như JASME, ngân hàng Shoko Chukin, National Life Finance Corporation để phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh. Các khoản trợ cấp và ưu đãi thuế cũng được áp dụng cho các doanh nghiệp này nhằm tiến hành các hoạt động nghiên cứu và phát triển trong các lĩnh vực công nghệ cao. Ngoài ra, trong quá trình hoạt động, các DNNVV trong CNHT cơ khí còn được những tư vấn cần thiết trong quá trình sử dụng vốn. Các DNNVV nói chung và các DNNVV ngành CNHT cơ khí hầu hết là các đơn vị có nguồn vốn eo hẹp, là trở ngại không nhỏ nếu muôn nâng cao năng lực KDTM của mình. Chính vì thế, việc đảm bảo quyền lợi và trợ cấp tài chính cho các doanh nghiệp này sẽ giúp họ có được nguồn

lực KDTM dồi dào. Kết quả là, các doanh nghiệp này đủ khả năng tài chính để phát triển sản phẩm, đầu tư vào marketing thương mại, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và khả năng quản trị doanh nghiệp kiến tạo tri thức. Đây sẽ là đòn bẩy để các DNNVV ngành CNHT cơ khí Nhật Bản nâng cao năng lực KDTM của mình.

Hai là phát triển theo chiến lược 100% thay thế nhập khẩu, không dùng đầu tư nước ngoài mà chỉ mua công nghệ nước ngoài. Bản thân doanh nghiệp Nhật Bản đều có sự nỗ lực và năng lực làm việc rất cao, những công nghệ mà họ mua về có thể được đồng hóa với chất lượng cao hơn. . Chính sách này giúp các DNNVV ngành CNHT cơ khí Nhật Bản làm chủ được công nghệ để chủ động kiến tạo và phát triển sản phẩm cơ khí theo hướng hoàn thiện, đáp ứng nhu cầu thị trường, dần dần tiến tới tham gia chuỗi cung ứng. Rất nhiều nhà máy sản xuất linh kiện của các DNNVV cho các nhà lắp ráp lớn trong nước và cung cấp cho những người lắp ráp ngoài nước.

Ba là tiến hành các hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm, hoàn thiện qui trình sản xuất và quản lý mới. Việc đổi mới và hoàn thiện về công nghệ góp phần củng cố thêm năng lực KDTM của các doanh nghiệp tại Nhật Bản. Các DNNVV trong CNHT cơ khí không ngừng đầu tư cho các hoạt động R&D. Theo White Paper on Small and Medium Enterprise in Japan 2009, hơn 50% các doanh nghiệp vừa và gần 50% các doanh nghiệp nhỏ áp dụng những kết quả nghiên cứu và phát triển vào đổi mới sản xuất kinh doanh. Điều đó đã nâng tỷ lệ chi phí nghiên cứu phát triển trên doanh thu của các doanh nghiệp hỗ trợ từ 1,9% lên 3,8%.

Bốn là xây dựng nguồn nhân lực có chất lượng và được đào tạo tốt. Nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng tạo nên năng lực KDTM của các DNNVV trong CNHT. Các nhà máy tại các DNNVV sản xuất và lắp ráp do người Nhật vận hành quy trình quản lý tinh gọn. Trong các yếu tố tác động đến hiệu quả sản xuất của phương pháp sản xuất tinh gọn, nhân lực là một trong các yếu tố hàng đầu. Khách hàng ngày càng có yêu cầu cao đối với các sản phẩm ngành CNHT cơ khí trong khi những người tham gia trực tiếp vào quá trình chế tạo sản phẩm là đối tượng quyết định đến chất lượng sản phẩm và uy tín của doanh nghiệp. Do đó, đầu tư cho nguồn nhân lực giúp các doanh nghiệp này nâng cao năng lực KDTM của mình một cách lâu dài và hiệu quả nhất.

2.4.2. Ở trong nước

2.4.2.1. Thành phố Hồ Chí Minh

Trong bối cảnh khó khăn chung, các DNNVV được cho là có lợi thế tốt hơn trong CNHT ngành cơ khí nhờ các quyết định của UBND về hỗ trợ doanh nghiệp đầu tư phát triển sản xuất lĩnh vực CNHT, các doanh nghiệp trong nước khi đầu tư phát triển dự án thuộc 4 ngành trọng yếu sẽ được hỗ trợ vốn vay ưu đãi lên đến 200

tỷ đồng/ dự án. Các chính sách, biện pháp phát triển năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT nhỏ và vừa ngành cơ khí của Tp. Hồ Chí Minh có thể điểm lại những nét trọng điểm gồm: *Một là* hỗ trợ vốn đầu tư. Hạn mức vay, mức lãi suất hỗ trợ DNNVV trong đầu tư và phát triển sản xuất trong CNHT ngành cơ khí và làm cơ sở để tiếp tục triển khai, nhân rộng các giải pháp hỗ trợ, thúc đẩy CNHT TPHCM phát triển. Đồng thời, việc đưa ra giải pháp cho vay đối với dự án của DNNVV không cần tài sản thế chấp giúp hỗ trợ khắc phục khó khăn về vốn của doanh nghiệp khi đầu tư mở rộng sản xuất, đổi mới máy móc, thiết bị, công nghệ.

Hai là thực hiện các chính sách hỗ trợ phát triển cho các DNNVV trong CNHT ngành cơ khí. Sở Công thương TP kiến nghị UBND TPHCM đề xuất Trung ương ban hành chính sách về giảm thuế nhập khẩu với linh kiện, phụ tùng nhằm tạo điều kiện cho các DNNVV trong CNHT thành phố có khả năng cạnh tranh, đáp ứng nhu cầu của các doanh nghiệp sản xuất sản phẩm hoàn chỉnh trong và ngoài nước. Đồng thời, chính quyền cũng tiếp tục hoàn thiện các cơ chế, chính sách về bồi thường, giải phóng mặt bằng theo hình thức cuốn chiếu theo từng giai đoạn, đảm bảo quỹ đất sạch tạo điều kiện thuận lợi cho các nhà đầu tư triển khai dự án.

Ba là phát triển và cải tiến công nghệ, trang thiết bị. Thành phố đã thành lập khu nghiên cứu và chuyển giao công nghệ gồm các sở nghiên cứu và phát triển sản phẩm CNHT ngành cơ khí được trang bị hiện đại nhằm khuyến khích nghiên cứu và sáng tạo. Bên cạnh đó, các DNNVV trong CNHT ngành cơ khí luôn có sự chọn lọc về công nghệ, sản phẩm, phù hợp với tiềm năng nguồn nguyên liệu sẵn có.

Bốn là thực hiện đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng khu CNHT ngành cơ khí. Chính quyền địa phương đã và đang hiện đại hóa hệ thống cung cấp điện nước, thông tin, dịch vụ hải quan, giao thông, xử lý chất thải. Đặc biệt, hệ thống công nghệ thông tin với các ứng dụng hiện đại đã và đang được thành phố đầu tư, triển khai và áp dụng. Nhờ thế, các DNNVV được tạo điều kiện thuận lợi để nâng cao hiệu suất công việc, không chỉ giảm thiểu thời gian và chi phí mà còn gia tăng độ chính xác. Đầu tư hệ thống công nghệ thông tin với cơ sở dữ liệu về thị trường, ngành, các chính sách liên quan đến CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng cũng giúp các DNNVV ngành CNHT cơ khí của thành phố nắm bắt được thông tin, cơ hội, nhu cầu thị trường để có phương hướng phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh phù hợp. Đồng thời, việc đầu tư hệ thống hạ tầng đồng bộ đã giúp cải thiện chất lượng hệ thống đường sá liên vùng, liên tỉnh giúp cho việc vận chuyển an toàn và thuận tiện hơn.

Nhìn chung, các chính sách trên của Tp. Hồ Chí Minh đã góp phần củng cố thêm năng lực KDTM của các DNNVV trong CNHT ngành cơ khí trong việc gia tăng nguồn vốn, mở rộng thị trường và cải tiến qui trình sản xuất. Đồng thời, chúng

giúp các DNNVV cải thiện chất lượng sản phẩm, giảm giá thành và nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trong và ngoài nước.

2.4.2.2. Tỉnh Bình Dương

CNHT ngành cơ khí có vai trò rất quan trọng trong phát triển kinh tế của tỉnh Bình Dương, cung cấp máy móc thiết bị, phụ tùng cho các ngành kinh tế khác. Giai đoạn năm 2006-2009 số lượng doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí tăng bình quân 23,96% trong đó chủ yếu là các DNNVV với số vốn đăng ký trong khoảng từ 1 tỷ đến dưới 50 tỷ với số lượng doanh nghiệp đăng ký vốn từ 1 tỷ đến dưới 5 tỷ chiếm số lượng lớn nhất khoảng 233 doanh nghiệp và chỉ có 11 doanh nghiệp với số vốn đăng ký lớn hơn 500 tỷ. Kết quả trên là nhờ Bình Dương đã thực hiện các chính sách, biện pháp phát triển năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT nhỏ và vừa ngành cơ khí cơ bản như sau: *Một là* thực hiện các chủ trương, giải pháp điều hành linh hoạt, hiệu quả nhằm thu hút vốn đầu tư nước ngoài FDI giúp tăng nguồn vốn của doanh nghiệp, củng cố năng lực KDTM của các DNNVV trong ngành CNHT cơ khí. Phần lớn doanh nghiệp tham gia vào sản xuất các sản phẩm hỗ trợ ngành cơ khí là các DNNVV và ngày càng xuất hiện nhiều doanh nghiệp là công ty con của các TĐĐQG tham gia vào thị trường sản xuất để cung cấp các linh kiện, phụ kiện trong hoạt động lắp ráp nội bộ, cung cấp cho công ty mẹ hoặc cung cấp cho thị trường bên ngoài.

Hai là nâng cao chất lượng nguồn lao động và cải tiến công nghệ. Các DNNVV không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực được đào tạo, có kỹ năng và ngày càng đáp ứng được những yêu cầu của quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa. Với nguồn vốn đầu tư nước ngoài, các DNNVV không ngừng cải tiến công nghệ sản xuất, nhập khẩu máy móc hiện đại nhờ đó trình độ công nghệ được cải thiện đáp ứng khả năng cạnh tranh ngày càng cao. Điều này đã góp phần nâng cao năng lực KDTM của tỉnh Bình Dương.

Ba là các DNNVV không ngừng mở rộng qui mô và thị trường của mình nhằm khẳng định vị thế và năng lực KDTM của doanh nghiệp. Các DNNVV trong CNHT ngành cơ khí luôn chủ động tìm kiếm đối tác để cung cấp sản phẩm cũng như tìm kiếm nguồn vật tư, linh kiện, phụ kiện với chi phí cạnh tranh. Đồng thời, các doanh nghiệp luôn tích cực tham gia các hoạt động quảng bá thương hiệu, sản phẩm của chính mình, chủ động tham gia vào các hội chợ, triển lãm với nhu cầu trao đổi thông tin và học hỏi kinh nghiệm từ đối thủ trong và ngoài nước.

2.4.3. Bài học tham khảo rút ra

Những kinh nghiêm trong và ngoài nước trên đây cho phép rút ra một số bài học kinh nghiệm phát triển năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí của TP. Hà Nội, cụ thể:

Thứ nhất, để phát triển DNNVV trong CNHT nội địa, cần tăng cường thu hút FDI vào ngành chế tạo nói chung và chế tạo CNHT cơ khí nói riêng. Ngày nay, trong bối cảnh thương mại tự do, không chỉ Việt Nam mà nhiều nước trong khu vực và trên thế giới, chẳng hạn như Thái Lan, Trung Quốc đều nỗ lực thu hút vốn đầu tư nước ngoài để phát triển ngành CNHT cơ khí trong nước. Một số tỉnh thành của nước ta có ngành CNHT cơ khí tương đối phát triển, tiêu biểu nhất là tỉnh Bình Dương, cũng tiến hành nhiều giải pháp thu hút vốn FDI để tăng nguồn vốn cho các DNNVV ngành CNHT cơ khí. Việc mở cửa, tự do hóa thương mại là chưa đủ để thu hút vốn đầu tư nước ngoài, Việt Nam cần hợp tác với các nhà đầu tư nước ngoài, lắng nghe ý kiến, thảo thuận về mục tiêu chuyển giao công nghệ và mua hàng trong nước. Đồng thời, Việt Nam cần chủ động giải quyết các vấn đề phát triển trong quá trình thực hiện mục tiêu. Các động cơ khuyến khích cần hướng đến những dòng vốn đầu tư vào CNHT ngành cơ khí bao gồm tăng cường nghiên cứu triển khai, phát triển nhân lực, sử dụng cô nghệ cao nhằm nâng cao chất lượng từng sản phẩm.

Thứ hai, cần có những chính sách hỗ trợ để phát triển DNNVV trong CNHT ngành cơ khí. Các hoạt động hỗ trợ của Chính phủ nên tập trung vào những điểm yếu của DNNVV như hỗ trợ về tài chính, hỗ trợ về phát triển công nghệ, về đào tạo nguồn nhân lực, tư vấn quản lý. Về công tác hỗ trợ vốn, các doanh nghiệp cần được hưởng những ưu đãi đặc biệt về thuế đối với các khoản tái đầu tư để giúp họ mở rộng sản xuất kinh doanh với một mức lợi nhuận nhằm đóng góp cho sự phát triển của các ngành công nghiệp Việt Nam. Các tổ chức tài chính nhằm giúp các DNNVV trong CNHT ngành cơ khí cần được thành lập giúp các doanh nghiệp tiếp cận dễ dàng hơn với nguồn vốn vay dài hạn cho đầu tư phát triển. Đối với chính sách hỗ trợ công nghệ, việc lập chế độ tư vấn kỹ thuật và quản lý để mời các chuyên gia nước ngoài vào giúp thay đổi công nghệ và cơ chế quản lý tại Việt Nam là điều cần thiết. Kinh nghiệm từ thành phố Hồ Chí Minh cho thấy thành phố này đang thực hiện nhiều chính sách hỗ trợ phát triển DNNVV trong CNHT ngành cơ khí như giảm thuế nhập khẩu với linh kiện, phụ tùng, ban hành các chính sách bồi thường, giải phóng mặt bằng cho các dự án CNHT ngành cơ khí. Ở nước ngoài, chính sách phát triển các DNNVV ngành CNHT cơ khí cũng được Hàn Quốc và Trung Quốc thực hiện như cải tiến R&D, khuyến khích chuyển giao công nghệ, hay thuê chuyên gia nước ngoài về hỗ trợ kỹ thuật tại các DNNVV.

Thứ ba là phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho các DNNVV trong CNHT ngành cơ khí. Nguồn lao động trình độ cao là nhân tố quan trọng nhất cho sự phát triển lâu dài của các doanh nghiệp. Nhận thức được điều này, nhiều quốc gia như Thái Lan, Nhật Bản, hay các tỉnh thành lớn của Việt Nam như thành phố Hồ Chí Minh, tỉnh Bình Dương cũng rất coi trọng đào tạo nguồn nhân lực có kỹ năng, trình độ. Các quốc

gia và địa phương này, bằng cách tổ chức các khóa học, thuê chuyên gia trong và ngoài nước đến tư vấn cho các DNNVV, đã xây dựng được đội ngũ nhân sự chất lượng phục vụ nhu cầu của thị trường đối với ngành CNHT cơ khí. Theo hầu hết các nhà đầu tư nước ngoài, việc doanh nghiệp sở hữu nguồn lao động chất lượng cao còn quan trọng hơn so với công nghệ, máy móc hiện đại. Việc thiếu hụt số lượng kỹ sư tốt nghiệp cho thấy cần phải cải cách triệt để đào tạo đại học theo cả 2 hướng: phần cứng (trang thiết bị) và phần mềm (chương trình đào tạo và phương pháp giảng dạy).

Thứ tư là tăng cường mối liên kết giữa các DNNVV trong CNHT nội địa với các doanh nghiệp lắp ráp. Việc liên kết giúp các DNNVV trong CNHT khai thác công nghệ, kinh nghiệm quản lý của các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Kinh nghiệm từ các DNNVV ngành CNHT cơ khí của Thái Lan cho thấy khi các DNNVV trong CNHT cơ khí liên kết chặt chẽ với các nhà lắp ráp, các DNNVV có thể giảm chi phí sản xuất, tạo điều kiện để các doanh nghiệp này mở rộng thị trường. Để khắc phục tình trạng khép kín, ngăn cách giữa các doanh nghiệp trong nước và các doanh nghiệp nước ngoài cần phải tạo ra mặt bằng kinh doanh bình đẳng. Bên cạnh đó, Chính phủ cũng cần nâng cao năng lực và hiệu quả hoạt động của các Hiệp hội nghề nghiệp liên quan đến các sản phẩm hỗ trợ để tạo được cầu nối giữa các DNNVV trong CNHT ngành cơ khí nội địa và với các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài.

Thứ năm là tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin tại các DNNVV trong CNHT ngành cơ khí. Trong lĩnh vực này, công nghệ thông tin được áp dụng trong 3 giai đoạn chính: thiết kế, tính toán mô phỏng và điều khiển gia công. Điều đó đã giúp các DNNVV nâng cao hiệu suất và chất lượng, gia tăng sự chính xác, giảm thiểu chi phí. Bên cạnh đó, các DNNVV cần phát triển những cơ sở dữ liệu về CNHT ngành cơ khí. Một cơ sở dữ liệu hiệu quả có thể giảm đáng kể thời gian tìm kiếm sơ bộ bởi nó sẽ cung cấp những thông tin cơ bản về doanh nghiệp hỗ trợ. Phát triển cở sở dữ liệu về CNHT cơ khí giúp các nhà lắp ráp rút ngắn quá trình chọn lựa nhà cung cấp bao gồm các giai đoạn: tìm kiếm sơ bộ, khảo sát cơ sở sản xuất và kiểm tra mẫu. Điều này sẽ đưa DNNVV đến tay các nhà lắp ráp có vốn đầu tư nước ngoài giàu tiềm năng. Hồ Chí Minh hiện nay đang là địa phương rất tích cực và chủ động trong đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng nói chung và hệ thống công nghệ thông tin nói riêng phục vụ các doanh nghiệp. Nhờ thế, các DNNVV ngành CNHT cơ khí ở địa phương này được hưởng lợi từ cơ sở dữ liệu cũng như các ứng dụng, phần mềm hỗ trợ thiết kế, sản xuất, và quản trị doanh nghiệp. Điều này giúp các doanh nghiệp tiết kiệm được thời gian, chi phí mà còn nâng cao được hiệu quả công việc.

Kết luận chương 2

Chương này nghiên cứu các vấn đề lý luận xung quanh năng lực KDTM của các doanh nghiệp công nghiệp nói chung và các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nói riêng. Tiếp theo, luận án làm rõ khái niệm, thực chất và ý nghĩa của năng lực và năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí. Các nội dung cơ bản cấu thành năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cũng được nghiên cứu một cách cụ thể.

Trên cơ sở hệ thống hóa các vấn đề lý luận, chương này đã đề xuất mô hình nghiên cứu lý thuyết về năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí. Mô hình nghiên cứu tập trung đánh giá tác động của ba năng lực cấu thành nên năng lực KDTM đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí. Cùng với phát triển mô hình nghiên cứu lý thuyết, 03 giả thuyết nghiên cứu gắn với mô hình được đề xuất. Đặc biệt, tác giả đã cụ thể hóa được bộ thang đo năng lực KDTM cũng như các tiêu chí đánh giá hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của các doanh nghiệp CNHT NVV. Có ba nhóm tiêu chí để đánh giá hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của các doanh nghiệp CNHT NVV, bao gồm: chỉ số kinh tế, chỉ số phi kinh tế, và chỉ số đo lường tổng hợp.

Trong chương này, tác giả còn nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực và năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí. Kinh nghiệm quốc tế và trong nước về phát triển năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cũng được tác giả tìm hiểu và phân tích, đánh giá một cách chi tiết. Một số quốc gia được lựa chọn nghiên cứu là Thái Lan, Trung Quốc, Hàn Quốc và Nhật Bản. Một số tỉnh thành được tác giả lựa chọn để nghiên cứu về phát triển năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí như Thành phố Hồ Chí Minh và Bình Dương. Từ đó, tác giả rút ra bài học kinh nghiệm phát triển năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí của TP. Hà Nội.

Thông qua các nội dung được trình bày trong chương này, tác giả đã hệ thống hóa một cách chi tiết cơ sở lý luận về năng lực KDTM của các doanh nghiệp công nghiệp nói chung, doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nói riêng. Đây chính là những tiền đề quan trọng, tạo thuận lợi cho các nội dung tiếp theo của nghiên cứu sinh về thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội.

CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC KINH DOANH THƯƠNG MẠI CỦA CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP HỖ TRỢ NHỎ VÀ VỪA NGÀNH CƠ KHÍ TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

3.1. Khái quát chung về điều kiện và tình hình phát triển của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội

3.1.1. Đặc điểm tự nhiên - kinh tế - xã hội Hà Nội

3.1.1.1. Vị trí địa lý, tình hình dân số xã hội và vị thế của Hà Nội

Nằm chếch về phía tây bắc của đồng bằng sông Hồng, Hà Nội tiếp giáp với các tỉnh Thái Nguyên, Vĩnh Phúc ở phía Bắc; Hà Nam, Hoà Bình ở phía Nam; Bắc Giang, Hưng Yên và Bắc Ninh ở phía Đông; Hoà Bình và Phú Thọ ở phía Tây. Sau khi mở rộng địa giới vào năm 2008, Hà Nội hiện có diện tích khoảng 3.328,92 km^2, được chia làm 12 quận, 1 thị xã và 17 huyện ngoại thành. Về tình hình dân số, mật độ dân số không đồng đều trên toàn bộ thành phố Hà Nội. Dân số những năm gần đây tăng nhưng không đáng kể. Năm 2019, dân số Hà Nội là 8.093,9 nghìn người, năm 2020 là 8.246,5 nghìn người và năm 2021 là 8.330,8 nghìn người.

Bảng 3.1: ***Một số chỉ tiêu kinh tế - xã hội cơ bản của TP. Hà Nội***

Các chỉ tiêu	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Dân số (nghìn người)	7.390,9	7.522,6	7.661,0	7.914,5	8.093,9	8.246,5	8.330,8
Tăng trưởng GDP (%)	7,90	8,20	8,50	7,17	7,62	4,18	2,92
GDP hiện hành (nghìn tỷ đồng)	545	599	659	881	972	1.020	1.068
Nông, lâm, ngư nghiệp	*3,39%*	*3,22%*	*2,84%*	*2,14%*	*1,99%*	*2,24%*	*2,27%*
Công nghiệp, xây dựng	*29,57%*	*29,69%*	*29,71%*	*22,26%*	*22,69%*	*23,68%*	*24,31%*
Cơ cấu dịch vụ	*57,24%*	*57,28%*	*57,63%*	*63,94%*	*64,02%*	*63,06%*	*62,46%*
Xuất khẩu (triệu USD)	10.475	10.683	11.705	13.914	16.739	15.172	15.501
Nhập khẩu (triệu USD)	25.713	25.238	28.825	30.988	32.228	29.163	35.832
Lao động (nghìn người)	3.747	3.749	3.762	3.987	4.049	4.041	3.840
Tỷ lệ thất nghiệp (%)	3,40	3,10	2,40	2,00	1,70	2,10	2,70
Tỷ lệ hộ nghèo (%)	1,75	1,40	1,30	0,90	0,70	0,50	0,40

Nguồn: Niên giám thống kê Hà Nội 2022

Hiện nay, Hà Nội là trung tâm công nghiệp lớn, đóng vai trò đầu tàu của nền kinh tế đất nước. Công nghiệp chiếm tỷ trọng cao trong thành phần kinh tế. Năm 2019, cơ cấu công nghiệp là 22,69%, đến năm 2020 tăng lên 23,68%, và đến năm 2021 con số này đạt 24,31%. Tuy nhiên, cơ cấu dịch vụ lại có xu hướng giảm nhẹ, từ 64,02% năm 2019 xuống còn 63,06% năm 2020, và còn 62,46% năm 2021. Cơ cấu nông, lâm,

ngư nghiệp tăng nhẹ: năm 2019 chiếm 1,99%, năm 2020 tăng lên 2,24% và năm 2021 đạt 2,27%.

3.1.1.2. Khái quát về điều kiện và phát triển kinh tế Hà Nội

Sau khi mở rộng địa giới vào năm 2008, Hà Nội đã có những chính sách phát triển công nghiệp ; Bên cạnh đó, Hà Nội cũng thực hiện cắt giảm các thủ tục hành chính nhằm tạo điều kiện cho việc hợp tác và phát triển kinh tế. Trước sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin và cuộc cách mạng công nghệ 4.0, Hà Nội đang có những bước chuyển mình mạnh mẽ trong việc phát triển kinh tế, nâng cao sức cạnh tranh kinh tế của Thủ đô.

Cụ thể, tổng sản phẩm trên địa bàn (GRDP) năm 2019 tăng 7,62% so với năm 2018, là mức tăng cao nhất trong 10 năm gần đây, vượt kế hoạch đề ra, đóng góp 19,37% tăng trưởng GDP cả nước và 18,7% tổng ngân sách của Nhà nước. Đặc biệt, năm 2019, Hà Nội vươn lên trở thành địa phương dẫn đầu cả nước trong việc thu hút đầu tư trực tiếp từ nước ngoài (FDI), đạt 8,46 tỷ USD. Tuy nhiên, đến năm 2020, do ảnh hưởng của dịch COVID-19, tăng trưởng GDP của thành phố đã sụt giảm nghiêm trọng, đạt mức 4,18%, kéo dài đà giảm này sang năm 2021 khiến mức tăng trưởng chỉ đạt 2,92%. Đây là tình hình chung không chỉ riêng Hà Nội, Việt Nam, mà ở hầu hết các quốc gia trên toàn thế giới. Dịch COVID-19 còn ảnh hưởng đến giá trị xuất nhập khẩu của Hà Nội khiến hoạt động này có nhiều biến động. Nếu năm 2019 cả giá trị xuất khẩu và nhập khẩu đều tăng trưởng tốt so với năm 2018 thì sang đến năm 2020, dịch bệnh đã khiến chuỗi cung ứng toàn cầu bị ngưng trệ, khiến xuất khẩu giảm 1.567 triệu USD, nhập khẩu giảm 3.065 triệu USD.

Tuy nhiên, nhờ những biện pháp quyết liệt của chính phủ nhằm khống chế dịch bệnh, hỗ trợ các doanh nghiệp phục hồi sản xuất, năm 2021 chứng kiến khả năng vượt khó của hoạt động xuất nhập khẩu tại Hà Nội. Cụ thể, xuất khẩu tăng nhẹ 329 triệu USD, đạt 15.501 triệu USD; còn nhập khẩu tăng mạnh hơn với mức 6.669 triệu USD, đạt 35.383 triệu USD. Ngoài ra, tuy có giảm nhẹ vào hai năm 2020 và 2021 do ảnh hưởng của dịch bệnh, Hà Nội vẫn sở hữu lực lượng lao động dồi dào, góp phần vào sự tăng trưởng kinh tế. Năm 2020 thành phố có 4.041 nghì người, giảm 8 nghìn người so với năm 2019. Năm 2021 tiếp tục đà giảm còn 3.840 nghìn người, giảm 201 nghìn người. Con số này kéo theo tỷ lệ thất nghiệp của thành phố tăng lên. Năm 2019 tỷ lệ thất nghiệp của Hà Nội là 1,7%, giảm 0,3% so với năm 2018, nhưng đến hai năm tiếp theo con số này đã tăng lên mức lần lượt là 2,1% và 2,7%. Mặc dù vậy, tỷ lệ hộ nghèo của thành phố vẫn đang trên đà giảm kể từ năm 2019, từ 0,7% xuống 0,5% năm 2020 và 0,4% năm 2021 (Niên giám thống kê Hà Nội năm 2022).

3.1.2. Khái quát quá trình phát triển công nghiệp hỗ trợ nói chung và ngành cơ khí nói riêng

3.1.2.1. Khái quát quá trình phát triển công nghiệp hỗ trợ tại Việt Nam

Theo Nghị định số 111/2015 NĐ-CP, ngày 3/11/2015 của Chính phủ, CNHT được hiểu là "các ngành công nghiệp sản xuất nguyên liệu, vật liệu, linh kiện và phụ tùng để cung cấp cho sản xuất sản phẩm hoàn chỉnh." Lĩnh vực sản xuất linh kiện, phụ tùng phát triển khá nhanh trong những năm gần đây. Năm 2015, giá trị sản xuất công nghiệp lĩnh vực linh kiện, phụ tùng đạt khoảng 316 nghìn tỷ đồng và có khoảng 1.675 doanh nghiệp tham gia vào lĩnh vực này. Năm 2014, kim ngạch xuất khẩu linh kiện, phụ tùng của nước ta đạt 14,7 tỷ USD, chủ yếu xuất khẩu sang các nước Đông Á như Trung Quốc, Hàn Quốc, Nhật Bản. Năm 2014, kim ngạch xuất khẩu linh kiện, phụ tùng tới 3 nước này đạt 5,5 tỷ USD, chiếm 37,8% kim ngạch xuất khẩu linh kiện, phụ tùng của Việt Nam. Các sản phẩm xuất khẩu chủ yếu là dây cáp điện; mạch điện tử tích hợp; linh kiện, phụ tùng điện thoại; linh kiện, phụ tùng ô tô; linh kiện, phụ tùng máy ảnh. Về nhập khẩu linh kiện, phụ tùng, tổng kim ngạch nhập khẩu của Việt Nam liên tục tăng, năm 2014 đạt 30,8 tỷ USD. Thị trường nhập khẩu chủ yếu là các nước Đông Á: Hàn Quốc, Trung Quốc, Nhật Bản... Bên cạnh đó, Việt Nam cũng nhập khẩu linh kiện, phụ tùng từ các nước RCEP (chiếm 85%), các nước TPP (chiếm 24%) và các nước ASEAN (chiếm 17%) (Nguyễn Công Đức, 2016).

Tuy nhiên, thực trạng CNHT ở Việt Nam hiện nay mới chỉ ở giai đoạn sơ khai, các doanh nghiệp CNHT hoạt động còn nhỏ lẻ, chưa áp dụng được công nghệ hiện đại và khả năng cạnh tranh yếu kém. Bên cạnh đó, các sản phẩm của các doanh nghiệp CNHT còn nghèo nàn về chủng loại, màu sắc, kiểu dáng, chưa đáp ứng được đa dạng nhu cầu của khách hàng. Về quy mô doanh nghiệp, phần lớn các doanh nghiệp CNHT tại Việt Nam được xếp vào loại NVV, chưa đáp ứng được nhu cầu cạnh tranh trong khu vực và toàn thế giới. Hiện nước ta có khoảng 350 doanh nghiệp CNHT, trong đó có 252 doanh nghiệp quy mô NVV (chiếm 73%) và doanh nghiệp quy mô lớn chiếm 27%. Ngoài ra, nhân lực của ngành này ở nước ta vẫn chưa đáp ứng đủ về mặt số lượng và chất lượng. Đội ngũ nhân lực ngành này chưa được đào tạo bài bản về chuyên môn, nên chưa đủ khả năng để áp dụng công nghệ cao vào sản xuất nhằm tăng năng suất lao động (UBND Hà Nội, 2017).

3.1.2.2. Khái quát quá trình phát triển ngành công nghiệp cơ khí tại Hà Nội

Về giá trị sản xuất công nghiệp, trong giai đoạn năm 2015 - 2017, tỷ trọng giá trị sản xuất công nghiệp chế biến, chế tạo chiếm hơn 97% so với giá trị sản xuất công nghiệp toàn thành phố. Đến giai đoạn 2018 - 2021, tỷ trọng này giảm xuống còn 96%, nhưng nhìn chung vẫn chiếm đa số giá trị sản xuất công nghiệp. Cụ thể, năm 2020, giá

trị sản xuất công nghiệp chế biến, chế tạo là 551,810 tỷ đồng, giá trị sản xuất công nghiệp là 572,505 tỷ đồng. Năm 2021, giá trị sản xuất công nghiệp chế biến, chế tạo là 552,865 tỷ đồng trong đó giá trị sản xuất công nghiệp toàn thành phố là 573,051 tỷ đồng. Giá trị sản xuất ngành CNHT cơ khí năm 2020 chiếm 45% ngành CNHT, nhưng có mức tăng trưởng âm (-3,59%). Năm 2021, tỷ trọng ngành CNHT cơ khí vẫn ở mức 45%, tuy nhiên, mức tăng trưởng đã mang giá trị dương (0,19%). Ngoài ra, giá trị sản xuất DNNVV CNHT ngành cơ khí chiếm khoảng 29-30% ngành CNHT cơ khí, trừ năm 2021 do ảnh hưởng của dịch bệnh khiến giá trị này đạt 28,5% . Năm 2019, giá trị sản xuất của các doanh nghiệp này tăng 6% so với năm 2018, nhưng hai năm tiếp theo lại giảm lần lượt là 5,6% và 5,58% so với năm liền kề trước đó (Niên giám thống kê Hà Nội 2015 - 2022).

Về số doanh nghiệp công nghiệp chế biến, chế tạo, số lượng doanh nghiệp CNHT cơ khí cũng chiếm tỷ trọng cao trong số doanh nghiệp ngành CNHT khi luôn duy trì ở mức hơn 53% trong giai đoạn năm 2015 - 2021. Cụ thể, năm 2021, số lượng doanh nghiệp CNHT cơ khí là 374 doanh nghiệp, chiếm 53,8% số lượng doanh nghiệp ngành CNHT trên toàn thành phố. Trong số đó, số doanh nghiệp CNHTNVV cơ khí chiếm tỷ lệ áp đảo, trên 96%. Năm 2021, toàn thành phố có 367 doanh nghiệp CNHTNVV cơ khí trên tổng số 374 doanh nghiệp CNHT cơ khí. Số lượng các doanh nghiệp CNHTNVV cơ khí vẫn tăng đều qua các năm, năm 2020 tăng 25 doanh nghiệp so với năm 2019, và năm 2021 tăng 3 doanh nghiệp so với năm 2020 (Niên giám thống kê Hà Nội 2015 - 2022).

Về số lao động công nghiệp chế biến, chế tạo, số lượng ngành CNHT luôn duy trì ở mức hơn 15.000 lao động từ năm 2016 - 2021, chiếm hơn 36% ngành CNHT. Đặc biệt, số lượng lao động CNHT cơ khí trong năm 2021 chiếm tỷ lệ cao nhất trong 5 năm trở lại đây với 15.708 lao động, tương đương 38,5% số lao động ngành CNHT, mặc dù con số này về lượng đã giảm 927 lao động so với năm 2020, do ảnh hưởng của dịch COVID-19 khiến nhiều lao động mất việc làm. Số lao động doanh nghiệp CNHTNVV cơ khí chiếm khoảng 35-39% lao động CNHT cơ khí, tuy nhiên tỷ lệ này có sự tăng giảm không đồng đều qua các năm. Số liệu thống kê cho thấy, trong 3 năm từ 2019 đến 2021, số lao động doanh nghiệp CNHTNVV cơ khí đang có chiều hướng giảm, từ 6.211 lao động năm 2019 xuống còn 5.515 lao động năm 2021, tương ứng với giảm 11,2% (Niên giám thống kê Hà Nội 2015 - 2021).

Bảng 3.2: Giá trị sản xuất, số doanh nghiệp và lao động trong ngành CNHT trên địa bàn Hà Nội trong giai đoạn 2015 – 2021

Năm	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Giá trị sản xuất công nghiệp (tỷ đồng)	504.273	540.594	585.628	587.815	593.283	572.505	573.051
Giá trị SXCN chế biến, chế tạo	489.824	525.289	568.164	567.109	572.384	551.810	552.865
Giá trị sản xuất CNHT (tỷ đồng)	37.942	42.900	46.474	46.647	47.081	45.432	45.476
Giá trị sản xuất CNHT ngành cơ khí	17.550	19.500	21.092	21.052	21.248	20.485	20.524
Giá trị SXCN của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí	5.394	5.980	6.161	6.206	6.579	6.209	5.862
Số doanh nghiệp công nghiệp chế biến, chế tạo	12.146	13.109	13.329	14.679	16.130	17.434	17.525
Số doanh nghiệp ngành CNHT	470	520	529	582	640	692	695
Số doanh nghiệp CNHT cơ khí	253	280	285	314	345	372	374
Số doanh nghiệp CNHT NVV cơ khí	245	272	277	306	339	364	367
Số lao động công nghiệp chế biến, chế tạo	487.371	496.729	517.712	532.499	540.367	550.869	520.161
Số lao động ngành CNHT	36.572	41.000	42.379	43.885	44.538	45.189	40.792
Số lao động CNHT cơ khí	13.475	15.000	15.634	16.080	16.318	16.635	15.708
Số lao động doanh nghiệp CNHT NVV cơ khí	5.367	5.656	5.614	5.827	6.211	6.198	5.515

Nguồn: ước tính theo Niên giám thống kê Hà Nội 2015 - 2022

3.1.3. Tổng quan thị trường sản phẩm của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội và nhận diện sản phẩm cạnh tranh, đối thủ cạnh tranh và kinh doanh thương mại

Trong thời gian tới, Hà Nội sẽ tập trung vào các lĩnh vực chính: CNHT sản xuất linh kiện, phụ tùng (bao gồm linh kiện cơ khí, linh kiện điện - điện tử, linh kiện nhựa - cao su); CNHT cho công nghiệp công nghệ cao tập trung vào các lĩnh vực chế tạo sử dụng các loại linh kiện trên (UBND Hà Nội, 2017).

- Lĩnh vực linh kiện, phụ tùng: Đây được coi là lĩnh vực phát triển nhất trong các lĩnh vực CNHT tại Hà Nội. Trong lĩnh vực này, sản xuất linh kiện, phụ tùng cơ khí như linh kiện, phụ tùng xe máy, khuôn mẫu, đồ gá..., phát triển nhất với khoảng 280 doanh nghiệp, giá trị sản xuất công nghiệp đạt 19,5 nghìn tỷ đồng (UBND Hà Nội, 2017).

- CNHT cho các ngành công nghệ cao: Một số lĩnh vực đang phát triển tại Hà Nội gồm linh kiện phụ tùng và linh kiện thiết bị hỗ trợ phần mềm, dịch vụ công nghiệp. Do đây là lĩnh vực mới nên các ngành CNHT công nghệ cao chưa đủ thu hút các nhà đầu tư nên chưa có nhiều doanh nghiệp tham gia sản xuất (UBND Hà Nội, 2017).

Tuy nhiên, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội còn nhiều hạn chế. *Thứ nhất*, năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp còn thấp. Trình độ cơ khí chế tạo còn lạc hậu và việc mở rộng thị trường còn nhiều khó khăn do các doanh nghiệp chưa có đủ thông tin thị trường. Bên cạnh đó, thành phố cũng chưa có các chính sách đầu tư thích hợp để bảo vệ và khai thác thị trường nội địa cho ngành cơ khí (UBND Hà Nội, 2017). *Thứ hai*, trình độ năng lực của các doanh nghiệp còn hạn chế. Theo đó, trình độ sản xuất của các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí tại Việt Nam nói chung và Hà Nội nói riêng nhìn chung, sau nhiều năm phát triển vẫn chưa có nhiều doanh nghiệp đạt trình độ tiệm cận Cuộc cách mạng Công nghiệp lần 3 và còn rất xa Cuộc cách mạng Công nghiệp lần 4. *Thứ ba*, nguyên phụ liệu của ngành vẫn còn hạn chế. Do nguyên phụ liệu chủ yếu của ngành là sắt, thép và hợp kim màu trong nước chưa sản xuất được nên phải nhập khẩu từ nước ngoài (UBND Hà Nội, 2017).

Bên cạnh đó, hoạt động KDTM ngành cơ khí còn nhỏ lẻ. Các doanh nghiệp chủ yếu là NVV, số lượng nhân công ít, chưa đáp ứng đủ nhu cầu thị trường. Ở Việt Nam nói chung và ở Hà Nội nói riêng chưa có doanh nghiệp cơ khí lớn mang tầm khu vực và quốc tế đóng vai trò dẫn dắt ngành. Bên cạnh đó, thị trường cơ khí nội địa bị chiếm lĩnh và phụ thuộc vào nguồn nhập khẩu, đặc biệt từ Trung Quốc.

3.1.4. Một số kết quả sản xuất kinh doanh nói chung và kinh doanh thương mại nói riêng của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội

Về doanh thu của các doanh nghiệp chế biến, chế tạo nói chung và doanh thu thuần sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp CNHT nói riêng trên địa bàn Hà Nội, trong giai đoạn từ năm 2015 - 2021 vẫn duy trì mức tăng đều đặn, đến năm 2021 đạt lần lượt 751.258 và 88.249 tỷ đồng. Trong đó, mặc dù doanh thu thuần sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí có sự tăng trưởng liên tục qua các năm, đạt 21.514 tỷ đồng trong năm 2020 và 22.687 tỷ đồng năm 2021 nhưng tỷ trọng trong ngành CNHT lại có sự sụt giảm nhẹ trong hai năm gần đây. Cụ thể, năm 2020 doanh thu thuần của các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí chiếm 25,96%, giảm 2,36% so với năm 2019; năm 2021 con số này đạt 25,71%, giảm 0,25%. Trong các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí, doanh thu thuần sản xuất kinh doanh của các DNNVV chiếm tỷ trọng hơn 35%. Cụ thể, năm 2020, doanh thu thuần sản xuất kinh doanh của các DNNVV chiếm 37,26% doanh thu của các doanh nghiệp CNHT, đạt mức tăng trưởng 4,39%. Năm 2021, doanh thu của các doanh nghiệp này chiếm 35,11%, nhưng mức tăng trưởng giảm nhẹ 0,64% (Niên giám thống kê Hà Nội 2015 - 2022).

Về lợi nhuận trước thuế của các doanh nghiệp công nghiệp ngành chế biến, chế tạo, lợi nhuận trước thuế của các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí năm 2021 là 1.236 tỷ đồng, chiếm 40,90% lợi nhuận của các doanh nghiệp CNHT, đạt mức tăng trưởng 5,65%. Trong khi đó, năm 2020, lợi nhuận trước thuế của các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí là 1.170 tỷ đồng, chiếm 41,26% lợi nhuận trước thuế của các CNHT, đạt mức tăng trưởng 2,80%. Trong các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí, lợi nhuận trước thuế của các DNNVV chiếm hơn 35% lợi nhuận các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí. Cụ thể, năm 2020, lợi nhuận trước thuế của các DNNVV là 436 tỷ đồng, chiếm 37,26% so với các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí, đạt mức tăng trưởng 0,69%. Tuy nhiên, đến năm 2021, mức tăng trưởng giảm đáng kể xuống mức -0,46% và lợi nhuận trước thuế của các DNNVV là 434 tỷ đồng, chiếm 35,11% lợi nhuận của các DNNVV (Niên giám thống kê Hà Nội 2015 - 2022).

Bảng 3.3: Kết quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp CNHT trên địa bàn Hà Nội trong giai đoạn 2015 – 2021

Đơn vị: tỷ đồng

Năm	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Doanh thu của các doanh nghiệp chế biến, chế tạo (tỷ đồng)	481.724	479.923	529.510	631.242	668.135	712.440	751.258
Doanh thu thuần sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp CNHT	43.613	51.924	56.155	64.332	71.243	82.884	88.249
Doanh thu thuần sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí	13.319	14.492	15.990	19.062	20.176	21.514	22.687
Doanh thu thuần sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí	5.305	5.464	5.742	6.908	7.679	8.016	7.965
Lợi nhuận trước thuế của các doanh nghiệp ngành công nghiệp chế biến, chế tạo (tỷ đồng)	26.045	32.521	35.342	36.351	36.889	37.605	35.509
Lợi nhuận trước thuế của các doanh nghiệp CNHT	1.483	1.454	1.965	2.260	2.526	2.836	3.022
Lợi nhuận trước thuế của các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí	719	884	895	1.065	1.138	1.170	1.236
Lợi nhuận trước thuế của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí	286	333	322	386	433	436	434
Tỷ suất lợi nhuận/doanh thu của các doanh nghiệp CNHT (%)	3,40	2,80	3,50	3,51	3,55	3,42	3,42
Tỷ suất lợi nhuận / doanh thu của các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí	5,40	6,10	5,60	5,59	5,64	5,44	5,45
Tỷ suất lợi nhuận / doanh thu của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí	5,39	6,09	5,61	5,59	5,64	5,44	5,45

Nguồn: ước tính theo Niên giám thống kê Hà Nội 2015 - 2022

Về tỷ suất lợi nhuận/doanh thu của các doanh nghiệp CNHT, năm 2020, tỷ suất lợi nhuận/doanh thu của các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí đạt 5,44 tỷ đồng, bằng với tỷ suất lợi nhuận/doanh thu của các DNNVV. Năm 2021, tỷ suất lợi nhuận/doanh thu của các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí đạt 5,45 tỷ đồng, bằng với tỷ suất lợi nhuận/doanh thu của các DNNVV (Niên giám thống kê Hà Nội 2015 - 2022).

3.2. Kết quả nghiên cứu điển hình tại một số doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội

Trong nghiên cứu này, tác giả lựa chọn ba DNNVV điển hình về CNHT ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội, gồm công ty TNHH Công nghiệp Trí Cường, công ty CP Luyện kim đen Thăng Long, và công ty CP Cơ khí chính xác và Thương mại LPC. Đây đều là các doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ hoạt động trên địa bàn thành phố Hà Nội, đáp ứng được các đặc điểm của một DNNVV về số lượng nhân sự, doanh thu và vốn. Bên cạnh đó, cả ba doanh nghiệp này đều có kinh nghiệm hơn 10 năm hoạt động trên thị trường, đã có vị thế nhất định và hoạt động sản xuất kinh doanh đã đi vào ổn định và sản phẩm tương đối đa dạng, phong phú. Điều này tạo cơ sở vững chắc để luận án có thể phân tích năng lực KDTM của các doanh nghiệp này.

3.2.1. Công ty TNHH Công nghiệp Trí Cường

Công ty TNHH Công nghiệp Trí Cường (TCI) được thành lập ngày 4 tháng 8 năm 2006 giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh – đăng ký thuế theo số 0102007678 được Sở kế hoạch và đầu tư thành phố Hà Nội cấp. Công ty hoạt động trên nhiều lĩnh vực phong phú, đa dạng từ thiết kế chế tạo các sản phẩm Cơ khí và thiết bị Công nghiệp, chuyển giao công nghệ đến kinh doanh thiết bị cho các lĩnh vực tự động hóa nhưng chủ yếu vẫn là sản xuất các sản phẩm cơ khí và thiết bị công nghiệp. Công ty kinh doanh dựa trên hình thức nhận, thiết kế và sản xuất dựa theo số lượng mà khách yêu cầu. Tới nay, công ty đã hoạt động được 14 năm, sản phẩm của công ty chủ yếu cung cấp cho các nhà máy của các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (FDI) và xuất khẩu sang thị trường Nhật Bản. Đánh giá thực trạng năng lực KDTM của Công ty Trí Cường (TCI) cho thấy:

- Về thực trạng *năng lực KDTM hiển thị*: Hiện hoạt động thiết kế, gia công, chế tạo thiết bị chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu sản lượng và doanh thu của công ty. Ngoài các dự án trong nước, công ty đã hợp tác cung cấp các sản phẩm thiết kế cho các hãng lớn. Chính vì vậy, TCI luôn không ngừng cải tiến và nâng cao năng lực sản xuất bằng việc đầu tư trang thiết bị hiện đại, tối ưu hóa trong sản xuất. Dịch vụ sửa chữa, bảo dưỡng, bảo trì thiết bị là lĩnh vực truyền thống của công ty và nhận được sự đánh giá cao, tạo việc làm ổn định, vốn sử dụng ít đem lại hiệu quả cao cho công ty.

Về năng lực định giá và thực hành giá linh hoạt theo giá trị cho khách hàng, hiện TCI không sở hữu phòng phân tích thống kê riêng, nhân viên phân tích thống kê chủ yếu là ở phòng kế toán cùng các giám sát viên tại các phân xưởng. Bằng việc lập các báo cáo tài chính, đưa ra các nhận xét về tình hình kinh doanh giúp ra quyết định kinh doanh, xác định nhân tốc ảnh hưởng tới giá thành sản phẩm từ đó tiến hành các hoạt động giúp giảm giá thành, nâng cao chất lượng và khả năng cạnh tranh.

- Về thực trạng *năng lực nguồn lực KDTM*: Vốn tài chính của TCI lớn hơn nguồn nợ phải trả cho thấy tính tự chủ tốt của bản thân doanh nghiệp. Công ty còn khai thác hiệu quả nguồn vốn của đối tác cho những hợp đồng kinh tế của cả hai bên. Tuy nhiên, việc huy động vốn còn chưa đa dạng, phong phú. Mặt khác, công tác marketing của công ty còn yếu kém, chưa nắm bắt được nhiều thông tin từ thị trường trong và ngoài nước. Bù lại, công ty sở hữu đội ngũ kỹ sư, công nhân kỹ thuật có nhiều năm kinh nghiệm, trình độ cao, nhiệt huyết với nghề.

- Về thực trạng *năng lực KDTM động*: Khả năng liên kết với các doanh nghiệp trong nước của TCI còn nhiều hạn chế. Việc kinh doanh nhỏ lẻ, thiếu sự liên kết hỗ trợ khiến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp không cao, khó cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài có thế mạnh về vốn, quản trị và trình độ công nghệ. Việc duy trì các quan hệ hợp tác còn kém hiệu quả, các đối tác không ổn định và sẵn sàng giao dịch với đối thủ. Như vậy, việc hợp tác kinh doanh của công ty chưa có nhiều đột phá so với các đối thủ. Bộ máy quản lý của công ty còn cồng kềnh, biên chế gián tiếp còn cao và chưa thực sự hoạt động hiệu quả.

Một cách khái quát, Công ty TNHH công nghiệp Trí Cường đã phần nào xây dựng thành công vị thế của mình trong thị trường nội địa với nguồn vốn lớn, năng lực nâng cao khả năng cạnh tranh, đội ngũ nhân viên chất lượng. Tuy nhiên vẫn tồn tại một số hạn chế về vốn, thị trường, công tác marketing, các công tác nghiên cứu thị trường và đề ra chính sách phát triển phù hợp.

3.2.2. Công ty Cổ phần Luyện Kim Đen Thăng Long - THAMECO.,JSC

Công ty Cổ phần luyện kim đen Thăng Long được thành lập từ năm 2007 với 100% vốn tư nhân. Công ty phân phối các sản phẩm vật liệu xây dựng nhưng chủ yếu là mặt hàng thép. Với hơn 10 năm kinh nghiệm, công ty đã đưa vào thị trường nhiều mặt hàng thép như: thép chống lò, thép tấm (tấm 3mm, 8mm, 16mm…), thép hình (U,I,V,H,…). Đồng thời, công ty còn độc quyền phân phối các sản phẩm thép chống lò như SVP17, SVP 22, SVP27,… với chiều dài khác nhau và đặc thù của loại này là có thể cắt theo yêu cầu khách hàng. Trên cơ sở nghiên cứu điển hình, năng lực KDTM của THAMECO thể hiện như sau:

- Về thực trạng *năng lực KDTM hiển thị*: THAMECO thường xuyên tiến hành phân tích tài chính và hoạch định tài chính để đưa ra các dự báo cần thiết cho khách hàng trong CNHT ngành cơ khí. Công ty luôn phân tích đối thủ cạnh tranh hiện tại nhằm xác định vị thế cạnh tranh của công ty mình, từ đó xác định nhận dạng đối thủ cạnh tranh giúp công ty đưa ra chiến lược kinh doanh đúng đắn.

Về giá sản phẩm thép của công ty thay đổi theo từng kỳ, phụ thuộc vào nguồn nguyên liệu đầu vào, đặc biệt là các nguyên liệu nhập từ nước ngoài phải theo giá thị trường thế giới. Công ty đã có những sự điều tiết về mặt giá cả sao cho phù hợp với khả năng tài chính của khahcs hàng nhưng cũng phải có sự điều chỉnh giá so với thị trường thế giới. Ngoài ra, công ty còn có những sự thỏa thuận về giá sao cho khách hàng hài lòng nhất. Nhờ đó, thị phần của công ty tăng nhẹ qua các năm. Các đối thủ cạnh tranh cho thấy sự thiếu ổn định về khả năng tăng thị phần.

- Về thực trạng *năng lực nguồn lực KDTM*: Từ năm 2015 – 2021, tổng doanh thu của công ty tăng từ 259,3896 tỷ đồng lên 287,8 tỷ đồng. Công tác marketing của công ty còn yếu kém, chưa nắm bắt được nhiều thông tin từ thị trường thép trong và ngoài nước. Trình độ nguồn nhân lực đều tốt nghiệp đại học nhưng họ vẫn chưa thực sự chuyên sâu về công việc của mình dẫn đến hiệu quả kinh doanh chưa cao. Công ty đã tiến hành bồi dưỡng nhân viên bằng cách cử đi học những kiến thức chuyên sâu về quản lý, marketing, sales… với sự hỗ trợ về chi phí học tập, sinh hoạt. Cuối cùng, năng lực và quản lí lãnh đạo luôn được công ty coi trọng tuy nhiên do đảm đương nhiều công việc nên việc hoạch định và tổ chức thực hiện chiến lược chưa thực sự sát với tình hình cạnh tranh và thị trường.

- Về thực trạng *năng lực KDTM động*: THAMECO luôn duy trì và nâng cao hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng và chương trình 5S ở các đơn vị đã cấp chứng chỉ. Việc áp dụng lưu trình quản lý chất lượng nguyên liệu nhập ngoài cũng có nhiều đổi mới phù hợp. Công ty luôn không ngừng nỗ lực cải tiến sản phẩm, công nghệ và qui trình sản xuất. Công ty không ngừng hoàn thiện cơ chế điều hành quản lý, đề ra những chiến lược phát triển sản phẩm phù hợp với điều kiện mới, tiếp thu nhiều phương pháp quản lý mới, hiện đại và áp dụng thực tế đạt hiệu quả cao.

Như vậy, có thể thấy THAMECO đã có chỗ đứng trên thị trường, tạo được thương hiệu, niềm tin với khách hàng. Trong suốt quá trình hoạt động, công ty không ngừng nỗ lực, cố gắng đổi mới và đạt được những thành công nhất định. Qua các yếu tố trên, chúng ta có thể thấy phần nào thực trạng sức cạnh tranh của sản phẩm thép trên thị trường cùng với những hạn chế và biện pháp khắc phục của doanh nghiệp.

3.2.3. Công ty Cổ phần Cơ khí chính xác và thương mại LPC

Công ty Cổ phần Cơ khí chính xác và Thương mại LPC tiền thân là cơ sở gia công cơ khí. Đến năm 2005, công ty chính thức được thành lập theo Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 01030008786, do Sở Kế hoạch và Đầu tư TP. Hà Nội cấp ngày 01 tháng 08 năm 2005. Công ty khởi đầu với 3 máy gia công và 5 nhân viên nhưng đến nay đã có khoảng 65 kỹ sư và công nhân kỹ thuật với tay nghề cao và đầy đủ các loại máy móc, nhà xưởng cùng trang thiết bị hiện đại.

Mặc dù là một doanh nghiệp vừa và nhỏ nhưng LPC luôn cung cấp những sản phẩm và dịch vụ tối ưu thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Công ty có thế mạnh trong lĩnh vực gia công cắt gọt kim loại, sản xuất những sản phẩm với độ phức tạp và chính xác cao, thiết kế và chế tạo khuôn ép nhựa, khuôn đúc áp lực, khuôn dập thúc hình, khuôn ép cao su cùng với các loại đồ gá: đồ gá lắp ráp, đồ gá kiểm, đồ gá gia công. Với kinh nghiệm 15 năm, công ty đã dần tạo dựng được uy tín với khách hàng, đặc biệt là các công ty nước ngoài đang hoạt động tại Việt Nam. Năng lực KDTM của LPC thể hiện như sau:

- Về thực trạng *năng lực KDTM hiển thị:* LPC thường xuyên tiến hành phân tích tài chính và hoạch định tài chính để đưa ra các dự báo cần thiết cho khách hàng trong CNHT ngành cơ khí. Công ty luôn phân tích đối thủ cạnh tranh hiện tại nhằm xác định vị thế cạnh tranh của công ty mình. Qua đó, công ty cso thể thấy được tầm quan trọng, xác định nhận dạng đối thủ cạnh tranh giúp công ty đưa ra chiến lược kinh doanh đúng đắn. LPC luôn không ngừng đổi mới công nghệ và được đánh giá ở mức cao so với thị trường trung bình. Do đặc trưng kênh phân phối, công ty luôn chú trọng vào dịch vụ sau bán hàng từ khâu nhận thông tin, xác nhận đơn hàng – hợp đồng, nhập hàng, giao hàng, thanh toán, bảo hành, bảo trì bảo dưỡng định kỳ, thay thế sửa chữa vật tư linh kiện để đảm bảo phục vụ tốt nhất cho khách hàng.

- Về thực trạng *năng lực nguồn lực KDTM:* Công tác marketing của LPC được đánh giá tương đối tốt so với các đối thủ cạnh tranh. Do đặc trưng kinh doanh nên các hoạt động quảng cáo của công ty chủ yếu thông qua bán hàng trực tiếp của nhân viên kinh doanh, mối quan hệ của Ban Giám đốc với các khách hàng, quan trọng nhất là sử dụng điện thoại và internet để thông tin giới thiệu quảng cáo tới khách hàng thông qua điện thoại chào hàng, trang web công ty, e-mail hay SMS, cập nhất sản phẩm và giá cả trên internet, Facebook, các diễn đàn, trang mạng quảng cáo rao vặt.

Đội ngũ cán bộ nhân viên trong công ty có năng lực chuyên môn tốt. Tuy nhiên, một số nhân viên còn nhiều hạn chế về nhận thức, trình độ hiểu biết và ý thức trách nhiệm cũng như khả năng bắt kịp tiến bộ khoa học công nghệ. Do thiếu sự đào

tạo thường xuyên nên nguồn nhân lực trở nên kém linh hoạt, chậm đưa ra sản phẩm mới phù hợp với nhu cầu thị trường. Năng lực và quản lí lãnh đạo luôn được công ty coi trọng tuy nhiên do đảm đương nhiều công việc nên việc hoạch định và tổ chức thực hiện chiến lược chưa thực sự sát với tình hình cạnh tranh và thị trường.

- Về thực trạng *năng lực KDTM động*: Khả năng liên kết với các doanh nghiệp trong nước của LPC còn nhiều hạn chế. Việc kinh doanh nhỏ lẻ, thiếu sự liên kết hỗ trợ khiến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp không cao, khó cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài có thế mạnh về vốn, quản trị và trình độ công nghệ. Việc duy trì các quan hệ hợp tác còn kém hiệu quả, các đối tác không ổn định và sẵn sàng giao dịch với đối thủ. Như vậy, việc hợp tác kinh doanh của công ty chưa có nhiều đột phá so với các đối thủ.

Khái quát lại, Công ty LPC có cơ cấu tài chính lành mạnh, sử dụng vốn hiệu quả. Các sản phẩm chính hãng, dịch vụ được khách hàng đánh giá cao về chất lượng và giá cả. Nguồn nhân lực của công ty tương đối lành nghề và có kinh nghiệm trong sản xuất cùng với công tác quản lý tương đối tốt.

3.2.4. Một số kết luận rút ra từ nghiên cứu điển hình

Từ thực tiễn năng lực KDTM của các doanh nghiệp trên, luận án rút ra một số kết luận như sau:

Thứ nhất, về tình hình tài chính, các doanh nghiệp đạt hiệu quả sử dụng vốn cao, thời gian luân chuyển vốn linh hoạt, tự chủ tài chính, khả năng thanh toán khả quan và luôn thực hiện tốt nghĩa vụ nộp thuế.

Thứ hai, năng lực cạnh tranh sản phẩm CNHT cơ khí của doanh nghiệp được duy trì và đạt mức tăng trưởng cao. Sản phẩm của doanh nghiệp đều đạt những tiêu chuẩn chất lượng cao và đảm bảo chất lượng sản phẩm bán ra thông qua các quá trình kiểm tra, thử nghiệm nghiêm ngặt.

Thứ ba về chất lượng sản phẩm, dịch vụ của các doanh nghiệp đều đạt chất lượng tốt, đạt tiêu chuẩn cao. Đồng thời, các dịch vụ hỗ trợ trước và sau bán hàng như tư vấn, vận chuyển, lắp đặt, bảo hành,… được doanh nghiệp thực hiện tốt và nhận được phản hồi tích cực từ khách hàng.

Thứ tư, về giá cả sản phẩm của các doanh nghiệp, mặc dù luôn nỗ lực cung cấp các sản phẩm, dịch vụ có chất lượng tốt nhưng mức giá vẫn còn cao đặc biệt là so với các doanh nghiệp Trung Quốc.

Thứ năm, thị trường tiêu thụ sản phẩm của các doanh nghiệp nghiên cứu hầu hết đều không ngừng được mở rộng. Nhờ vào khai thác các lợi thế, doanh nghiệp đã thu được những kết quả khả quan như số lượng sản phẩm sản xuất và tiêu thụ ngày một tăng, thị trường tiêu thụ sản phẩm được mở rộng, doanh thu, lợi nhuận, các khoản nộp ngân sách Nhà nước không ngừng tăng lên qua các năm.

Thứ sáu, về công tác sản xuất, các doanh nghiệp nghiên cứu thực hiện qui trình sản xuất chặt chẽ, các bộ phận phối hợp sản xuất nhịp nhàng, nguyên vật liệu được cung ứng nhanh, đầy đủ số lượng, chất lượng luôn đảm bảo tiến độ sản xuất. Tuy nhiên, kế hoạch sản xuất và tiêu thụ chưa sát với thực tế. Việc bố trí, sắp xếp nhân viên chưa phát huy hết khả năng của từng vị trí.

Thứ bảy, về tình hình lao động, tiền lương, đa phần các doanh nghiệp áp dụng đúng theo chế độ lao động của Nhà nước, chế độ đãi ngộ, chăm sóc nhân viên, tạo môi trường làm việc thân thiện.

Thứ tám, về xây dựng doanh nghiệp có trách nhiệm xã hội: Chính phủ không ngừng khuyến khích các hoạt động sản xuất và sản phẩm thân thiện với môi trường bằng nhiều hình thức. Chính vì vậy, việc thực hiện những cam kết với môi trường nhìn chung sẽ giúp doanh nghiệp tạo ra thêm các giá trị vô hình cho sản phẩm và thương hiệu của mình.

3.3. Kết quả nghiên cứu thực trạng năng lực kinh doanh của doanh nghiệp qua điều tra trắc nghiệm thị trường

3.3.1. Thực trạng năng lực kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội

3.3.1.1. Về năng lực kinh doanh thương mại hiển thị

- **Thực trạng năng lực lựa chọn và định vị giá trị**

Kết quả khảo sát điều tra cho thấy năng lực nhận dạng, hiểu biết đoạn thị trường và năng lực nguồn của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội là khá tốt với mức điểm trung bình đạt 3,288/ 5 điểm. Bên cạnh đó, năng lực lựa chọn đoạn thị trường mục tiêu và thời cơ hấp dẫn của các doanh nghiệp này cũng ngày càng được cải thiện, thể hiện ở điểm trung bình đạt mức khá tốt, 3,274 trên thang điểm 5. Các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí đã ngày càng chú trọng hơn đến việc xác định rõ ràng cũng như hiểu biết đặc điểm đoạn thị trường mục tiêu, từ đó triển khai áp dụng các năng lực nguồn một cách hiệu quả cũng như tận dụng tốt thời cơ hấp dẫn. Tuy nhiên, một thực trạng chung đối với các doanh nghiệp CNHT NVV của ngành cơ khí đó là sự yếu kém trong nghiên cứu thị trường và xu hướng tụt hậu dẫn tới nguy cơ mất thị trường ngay trên sân nhà. Thi trường chủ yếu của các doanh nghiệp CNHT hiện nay là phục vụ cho sản xuất trong nước và một phần xuất khẩu.

Theo kết quả khảo sát điều tra, năng lực đề xuất và định vị giá trị cho thị trường mục tiêu của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí hiện nay ở mức tương đối tốt (điểm trung bình là 3,292). Với việc nhận định rõ công nghệ của ngành cơ khí Việt Nam đang bị tụt hậu so với nhiều nước trong khu vực, việc định

vị giá trị của ngành cơ khí gặp phải khó khăn nhất định. Thêm vào đó, năng lực kiến tạo khác biệt hóa chào hàng thị trường mục tiêu của các doanh nghiệp này ngày càng phát triển với điểm trung bình đạt mức cao nhất, 3,66 điểm trong tổng số năm tiêu chí liên quan đến năng lực lựa chọn và định vị giá trị cho khách hàng CNHT ngành cơ khí. Các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí đang dần dần phân khúc rõ nét hơn về thị trường trong - ngoài nước, và ưu tiên đáp ứng được nhu cầu trong nước và của các doanh nghiệp FDI tại Việt Nam.

Tuy nhiên, kết quả khảo sát điều tra chỉ ra rằng các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí đang gặp khó khăn trong việc phát triển năng lực quản trị rủi ro và phát triển khách hàng, chỉ đạt điểm trung bình là 2,948 điểm, thấp nhất trong các chỉ số đánh giá về năng lực lựa chọn và định vị giá trị cho khách hàng. Các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí hiện nay chưa thực sự chú trọng đến năng lực này. Thực tế cho thấy, tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nói chung hiện nay đều khá tốt. Phần lớn các doanh nghiệp điều tra đều có sự tăng lên trong doanh thu và lợi nhuận. Tuy nhiên, mức độ tăng trưởng không cao, vẫn còn nhiều doanh nghiệp được điều tra báo cáo sụt giảm lợi nhuận. Hiệu quả tài chính của các doanh nghiệp sản xuất cơ khí không cao đồng nghĩa với nguy cơ phải đối mặt với các rủi ro tài chính là cao.

Bảng 3.4: Đánh giá thực trạng năng lực lựa chọn và định vị giá trị cho khách hàng của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội

Mã	*Tiêu chí (N = 212)*	*Điểm TB / 5 điểm*	*Độ lệch chuẩn*
Q6	Nhận dạng và hiểu biết đoạn thị trường và năng lực nguồn của doanh nghiệp	3,288	1,083
Q7	Lựa chọn đoạn thị trường mục tiêu và thời cơ hấp dẫn	3,274	1,053
Q8	Đề xuất và định vị giá trị cho thị trường mục tiêu	3,292	1,118
Q9	Kiến tạo khác biệt hóa chào hàng thị trường mục tiêu	3,660	1,079
Q10	Quản trị rủi ro và phát triển khách hàng	2,948	0,930

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra

- **Thực trạng năng lực kiến tạo và phát triển sản phẩm cơ khí**

Kết quả khảo sát cho thấy năng lực thiết kế mẫu mã, bao bì, dán nhãn sản phẩm của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội ngày càng được chú trọng và cải thiện, điểm trung bình của tiêu chí này là 3,665/ 5 điểm. Các doanh nghiệp ngày càng đẩy mạnh thiết kế mẫu mã, bao bì, dán nhãn sản phẩm có tính thẩm mỹ cao và phù hợp với xu thế chung hiện nay. Một số doanh nghiệp sản xuất linh kiện tại Việt Nam đang phát huy tốt năng lực này trong một số lĩnh vực như sản xuất linh kiện

xe đạp, xe máy; linh kiện cơ khí tiêu chuẩn; thép chế tạo. Các sản phẩm này đã đáp ứng được nhu cầu trong nước và được xuất khẩu sang nhiều quốc gia trên thế giới. Tuy nhiên, mặc dù công nghệ tương đương, nhiều sản phẩm của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí của Việt Nam vẫn ít được lựa chọn vì mẫu mã thua kém.

Năng lực phát triển cấu trúc sản phẩm hỗn hợp được đánh giá ở mức rất tốt với điểm trung bình khảo sát điều tra là 3,755. Mặc dù năng lực này ngày càng được quan tâm và phát triển tại các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nhưng nhìn chung vẫn chưa thực sự tốt. Trên thực tế, các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí còn kém phát triển về số lượng, năng lực, số lượng chủng loại và chất lượng sản phẩm. Các loại phụ tùng linh kiện ô tô hiện đang sản xuất tại Việt Nam chủ yếu là các phụ tùng thâm dụng lao động, công nghệ giản đơn. Chưa có nhiều doanh nghiệp có khả năng phát triển cấu trúc sản phẩm hỗn hợp.

Bảng 3.5: Đánh giá thực trạng năng lực kiến tạo và phát triển sản phẩm cơ khí của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội

Mã	*Tiêu chí (N = 212)*	*Điểm TB / 5 điểm*	*Độ lệch chuẩn*
Q11	Thiết kế mẫu mã, bao bì, dán nhãn sản phẩm	3,665	1,010
Q12	Phát triển cấu trúc sản phẩm hỗn hợp	3,755	0,841
Q13	Cải tiến liên tục và phát triển sản phẩm mới	3,311	0,932
Q14	Phát triển giá trị và thị phần thương hiệu sản phẩm	3,632	0,813
Q15	Phát triển đa dạng hóa các tuyến sản phẩm	3,170	1,016

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra

Năng lực phát triển giá trị và thị phần thương hiệu sản phẩm của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí đã có nhiều tiến bộ tích cực, đạt số điểm trung bình 3,623 điểm, theo kết quả khảo sát điều tra của luận án. Các doanh nghiệp ngày càng chú trọng xây dựng giá trị và thương hiệu sản phẩm của mình nhằm chiếm lĩnh thị phần. Tuy nhiên, hiện nay, khả năng đa dạng hóa các tuyến sản phẩm chưa thể thực hiện ngay vì đòi hỏi vốn và công nghệ đầu tư lớn. Do đó, không ngạc nhiên khi số điểm trung bình mà chỉ tiêu này đạt được chỉ dừng ở mức 3,170/5 điểm.

- **Thực trạng năng lực kiến tạo, phát triển các dịch vụ sản phẩm cơ khí**

Theo kết quả khảo sát điều tra, nhiều doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội hiện đã chú trọng đến việc hoàn hiện các loại dịch vụ hỗn hợp gắn liền với sản phẩm của họ, bao gồm cả gia công và sửa chữa và bảo hành sản phẩm với cam kết gia công, phục hồi và làm mới các chi tiết có chất lượng và độ chính xác cao, giá thành cạnh tranh. Điểm trung bình đánh giá năng lực thiết kế dịch vụ hỗn hợp gắn với sản phẩm là 3,642/ 5 điểm.

Nhận thấy tầm quan trọng của quản trị chất lượng dịch vụ đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp nên các doanh nghiệp CNHT cơ khí cũng không ngừng cải tiến chất lượng sản phẩm và dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng. Doanh nghiệp đặt một nhiệm vụ phát triển dịch vụ sản phẩm là quan trọng thiết yếu để đáp ứng các yêu cầu về chất lượng, chi phí, giao hàng của khách hàng. Các dịch vụ mà các DNNVV đang chú trọng hiện nay bao gồm: các dịch vụ vận tải đảm bảo thời gian giao hàng và đảm bảo chất lượng sản phẩm, dịch vụ tư vấn sản phẩm không mang tính lợi nhuận. Theo kết quả khảo sát điều tra của dự án, số điểm trung bình mà chỉ tiêu về quản trị chất lượng và nâng cấp mức dịch vụ sản phẩm đạt được là 3,217/5 điểm. Đây là mức điểm khá tốt cho thấy các doanh nghiệp đang rất quan tâm đầu tư đến các dịch vụ này.

Tuy nhiên, theo kết quả khảo sát điều tra, năng lực quản trị năng suất và độ tin cậy của cung ứng dịch vụ sản phẩm của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội còn thấp. Điểm trung bình của tiêu chí này chỉ đạt 3,057/ 5 điểm. Các doanh nghiệp này chưa được đánh giá cao về khả năng bố trí sản xuất, bảng biểu để ghi chép thao tác và sắp xếp phân loại hàng hóa đến tay khách hàng, xây dựng và theo dõi dịch vụ sản phẩm qua các biểu mẫu đánh giá, bố trí kho bãi hợp lý. Thêm vào đó, tiến độ và thời gian giao hàng của các doanh nghiệp vẫn chưa được đánh giá cao. Để đảm bảo năng suất và độ tin cậy cung ứng dịch vụ sản phẩm, các doanh nghiệp cần chú trọng phát triển và đào tạo đội ngũ nhân viên kế hoạch, nhân viên điều độ để họ có thể thực sự phát huy được vai trò và hiệu quả trong công việc.

Bảng 3.6: Đánh giá thực trạng năng lực kiến tạo, phát triển các dịch vụ sản phẩm cơ khí của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội

Mã	*Tiêu chí (N = 212)*	*Điểm TB / 5 điểm*	*Độ lệch chuẩn*
Q16	Thiết kế dịch vụ hỗn hợp gắn với sản phẩm	3,642	1,018
Q17	Quản trị chất lượng và nâng cấp mức dịch vụ sản phẩm	3,217	0,898
Q18	Quản trị năng suất và độ tin cậy của cung ứng dịch vụ sản phẩm	3,057	1,015
Q19	Cung ứng DVTM sản phẩm	3,000	1,071
Q20	Thực hành liên tục mối liên hệ ngược từ khách hàng về sản phẩm, dịch vụ	2,693	0,921

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra

Năng lực cung ứng DVTM sản phẩm vẫn còn nhiều hạn chế (điểm trung bình chỉ đạt 3,000), đặc biệt là các dịch vụ quảng cáo, khuyến mại cho sản phẩm,

môi giới sản phẩm đến nhiều khách hàng. Quảng cáo sản phẩm qua các kênh truyền thống, môi giới thông qua các mối quan hệ bạn bè, người thân. Bên cạnh đó, sự kết nối, cung cấp thông tin giữa doanh nghiệp nội địa và khách hàng FDI chưa được thúc đẩy mạnh, thể hiện ở số điểm trung bình thấp so với các tiêu chí còn lại, đạt 2,693 điểm trên thang điểm 5. Mặc dù vậy hiện nay các DNNVV cũng đang tăng cường mối liên hệ vơi khách hàng về sản phẩm và dịch vụ nhằm nâng cao chất lượng.

- **Thực trạng năng lực định giá và thực hành giá linh hoạt theo giá trị cho khách hàng**

Nhìn chung, kết quả khảo sát cho thấy năng lực định giá và thực hành giá linh hoạt theo giá trị cho khách hàng của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội chưa cao, đặc biệt là năng lực chia sẻ cận biên giá và kiểm soát giá trong chuỗi cung ứng với điểm trung bình ở mức thấp nhất trong số năm tiêu chí (chỉ đạt 2,788/ 5 điểm). Thêm vào đó, năng lực quản trị chi phí và hạ giá thành sản phẩm, dịch vụ; và năng lực sáng tạo giá trị kinh tế cho khách hàng có tính cạnh tranh của các doanh nghiệp này vẫn còn thấp, thể hiện ở điểm trung bình chỉ ở mức khá với 2,802 điểm. Hiện nay, nhờ sự trợ giúp của công nghệ mới, vận hành dây chuyền, rô bốt hiện đại mà một số doanh nghiệp có thể giảm mạnh chi phí chế tạo và vận hành từ đó giảm mạnh chi phí sản xuất và hạ giá thành để tăng sức cạnh tranh trên thị trường. Giá thành rẻ vẫn là một lợi thế của các CNHT CNHT ngành cơ khí ở Việt Nam đối với các doanh nghiệp FDI. Tuy nhiên, các doanh nghiệp sản xuất linh kiện và phụ tùng hiện nay đang gặp khó khăn trong việc ổn định sản xuất, xác định giá thành do nguồn nguyên liệu hầu hết phải nhập khẩu như thép chế tạo, vật liệu điện tử, hạt nhựa nguyên sinh, cao su tổng hợp. Vì vậy, theo kết quả khảo sát điều tra, năng lực quản trị chi phí và hạ giá thành sản phẩm, dịch vụ của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí Việt Nam vẫn còn hạn chế, điểm trung bình chỉ đạt 2,821/ 5 điểm.

Thêm vào đó, kết quả khảo sát điều tra cho thấy năng lực sáng tạo giá trị kinh tế cho khách hàng có tính cạnh tranh của các doanh nghiệp này còn thấp (điểm trung bình chỉ là 2,802 điểm). Trên thực tế, giá thành sản xuất của một số doanh nghiệp Hà Nội lớn hơn do phải chịu chi phí nhà xưởng, nhân công lớn hơn các vùng khác. Điều này ảnh hưởng đến sức cạnh tranh về giá của sản phẩm trên thị trường cũng như khả năng sáng tạo giá trị kinh tế cho khách hàng.

Bảng 3.7: Đánh giá thực trạng năng lực định giá và thực hành giá linh hoạt theo giá trị cho khách hàng của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội

Mã	*Tiêu chí (N = 212)*	*Điểm TB / 5 điểm*	*Độ lệch chuẩn*
Q21	Quản trị chi phí và hạ giá thành sản phẩm, dịch vụ	2,821	1,130
Q22	Sáng tạo giá trị kinh tế cho khách hàng có tính cạnh tranh	2,802	1,043
Q23	Đa dạng hóa tương quan giá / chất lượng cho mỗi mẫu mã sản phẩm	3,245	1,167
Q24	Thích nghi linh hoạt và thay đổi giá sản phẩm	3,269	1,211
Q25	Chia sẻ cận biên và kiểm soát giá trong chuỗi cung ứng	2,788	1,065

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra

Năng lực đa dạng hóa tương quan giá / chất lượng cho mỗi mẫu mã sản phẩm của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí hiện nay được đánh giá khá tốt, đạt 3,245/5 điểm. Sản phẩm của các doanh nghiệp có sự đa dạng hóa tương quan giá / chất lượng cho mỗi mẫu mã sản phẩm và thích nghi linh hoạt và thay đổi giá sản phẩm. Trong đó, kết quả khảo sát điều tra của luận án cho thấy số điểm trung bình về khả năng thích nghi linh hoạt và thay đổi giá sản phẩm đạt mức khá với 3,269 điểm trên thang điểm 5.

- **Thực trạng năng lực kiến tạo nguồn giá trị và lợi thế cạnh tranh**

Về cơ bản, kết quả khảo sát điều tra chỉ ra rằng năng lực tạo nguồn logistics và mạng cung ứng giá trị cho khách hàng của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội còn hạn chế. Điểm trung bình đánh giá năng lực này chỉ đạt 3,179/ 5 điểm. Hoạt động logistics và đầu tư các nguồn lực để cung ứng giá trị tới khách hàng chưa thực sự được các doanh nghiệp này chú trọng trong thời gian qua. Điều này gây khó khăn cho việc vận chuyển sản phẩm của các doanh nghiệp đến khách hàng.

Cùng với sự phát triển của KHCN, việc thiết kế công nghệ của các doanh nghiệp này hiện nay khi xác định các thông số công nghệ, phân tích đánh giá quá trình, hiệu chỉnh kết quả đều được thực hiện một cách dễ dàng. Vì vậy, năng lực thiết kế công nghệ sản xuất sản phẩm, dịch vụ của các doanh nghiệp đạt được mức điểm trung bình là 3,349/ 5 điểm. Tuy nhiên, đối với một số loại sản phẩm yêu cầu độ chính xác cao, biên dạng lớn, các doanh nghiệp vẫn cần mua công nghệ của nước ngoài hoặc thực hiện sản xuất dựa trên yêu cầu thiết kế của khách hàng.

Theo kết quả khảo sát điều tra, các doanh nghiệp đánh giá cao về sự linh hoạt và khả năng thay đổi dây chuyền sản xuất để đáp ứng các đơn hàng với quy mô khác nhau (điểm trung bình cao nhất trong số năm tiêu chí đánh giá về năng lực kiến tạo nguồn giá trị và lợi thế cạnh tranh, 3,552 điểm). Tuy nhiên, khả năng liên kết, hợp tác sản xuất với các đối tác khác để linh hoạt hơn trong nguồn cung lại bị đánh giá thấp. Ngoài ra, do nguồn lực tài chính và lao động kỹ thuật còn hạn chế nên việc điều chỉnh quy mô sản xuất nhằm đáp ứng yêu cầu của thị trường thực tế chưa được linh hoạt và nhanh chóng như bản thân các doanh nghiệp đang nhận định.

Bảng 3.8: Đánh giá thực trạng năng lực kiến tạo nguồn giá trị và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội

Mã	*Tiêu chí (N = 212)*	*Điểm TB / 5 điểm*	*Độ lệch chuẩn*
Q26	Tạo nguồn logistics và mạng cung ứng giá trị cho khách hàng	3,179	0,942
Q27	Thiết kế công nghệ sản xuất sản phẩm, dịch vụ	3,349	1,040
Q28	Đổi mới và vận hành công nghệ sản xuất với năng suất cao	2,962	1,020
Q29	Điều chỉnh linh hoạt, tùy biến quy mô sản xuất và công suất máy móc	3,552	1,022
Q30	Phát triển R&D và tài sản trí tuệ	2,972	1,030

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra

Với quy mô sản xuất nhỏ, nhiều doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội chưa có bộ phận nghiên cứu và phát triển riêng mà chỉ có phòng kỹ thuật và kỹ thuật xưởng. Các doanh nghiệp được đánh giá là có năng lực công nghệ, nhưng chỉ ở mức trung bình, còn khả năng tiếp nhận và làm chủ công nghệ mới được đánh giá thấp hơn. Nghiên cứu phát triển và tài sản trí tuệ vẫn còn rất hạn chế ở các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội, thể hiện ở số điểm đang ở mức trung bình là 2,972 trên thang điểm 5.

- **Thực trạng năng lực tham gia chuỗi cung ứng**

Nhìn chung, theo kết quả khảo sát điều tra, năng lực tham gia chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội vẫn còn thấp. Những hạn chế về trình độ công nghệ và quản lý là rào cản mà các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí hiện nay đang gặp phải để xây dựng hệ thống phân phối với tiêu chuẩn dịch vụ cao và độ bao phủ, ràng buộc bền vững. Chính vì vậy, số lượng nghiệp nội địa có năng lực, đã tham gia vào các chuỗi cung ứng cả

nội địa và trên toàn cầu còn hạn chế. Điểm trung bình đánh giá năng lực xây dựng hệ thống phân phối với tiêu chuẩn dịch vụ cao và độ bao phủ, ràng buộc bền vững chỉ đạt 2,811/ 5 điểm.

Một điểm sáng của các DNNVV trong CNHT cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội đó là sự phát triển thuê ngoài outsourcing DVTM và các hoạt động e-logistics (ví dụ: thuê ngoài dịch vụ marketing, thuê ngoài nhân công, thuê ngoài máy móc thiết bị...). Hiện nay, năng lực này ngày càng được các doanh nghiệp chú trọng mặc dù điểm trung bình theo kết quả khảo sát điều tra chỉ ở mức khá với 3,179/ 5 điểm.

Bảng 3.9: Đánh giá thực trạng năng lực tham gia chuỗi cung ứng của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội

Mã	*Tiêu chí (N = 212)*	*Điểm TB / 5 điểm*	*Độ lệch chuẩn*
Q31	Xây dựng hệ thống phân phối với tiêu chuẩn dịch vụ cao và độ bao phủ, ràng buộc bền vững	2,811	0,980
Q32	Quản trị các dòng kênh giao dịch sản phẩm và DVTM liên tục	2,750	1,088
Q33	Phát triển thuê ngoài outsourcing DVTM và e-logistics	3,179	1,175
Q34	Phát triển các hệ thống phân phối tiến bộ, hiện đại	3,085	0,810
Q35	Thực hành quản trị tối thiểu hóa tồn kho	3,486	0,926

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra

Bên cạnh đó, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội ngày càng chú trọng hơn đến việc phát triển các hệ thống phân phối tiến bộ, hiện đại, các đại lý và các nhà bán lẻ, các nhà môi giới trung gian vì đây là một cách thức marketing của các doanh nghiệp sản xuất. Tuy nhiên, về cơ bản, kết quả khảo sát điều tra cho thấy hoạt động này vẫn chưa thực sự mang lại hiệu quả cao, điểm trung bình cho tiêu chí này là 3,085/ 5 điểm.

- **Thực trạng năng lực truyền thông kinh doanh tích hợp**

Theo kết quả khảo sát điều tra, năng lực truyền thông kinh doanh tích hợp của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội được đánh giá cao, đặc biệt là việc phát triển các chương trình truyền thông marketing phù hợp nguồn lực, thể hiện ở số điểm trung bình đạt mức khá với 3,656 điểm, theo kết quả khảo sát điều tra của luận án. Hiện nay, các doanh nghiệp này đã chú trọng đến việc sáng tạo thông điệp truyền thông hấp dẫn để thu hút khách hàng (điểm trung bình đạt 3,566/ 5 điểm). Bên cạnh đó, các doanh nghiệp với quy mô sản xuất NVV đang phát triển các chương trình thuyền thông marketing, e-marketing phù hợp với nguồn lực hiện có, chẳng hạn như nguồn lực tài chính, nhân sự, cơ sở vật chất ... Nhờ vậy, các hoạt động truyền thông của các doanh nghiệp này luôn mang lại hiệu quả cao.

Số điểm trung bình cho tiêu chí phát triển đa dạng hóa e-marketing mà các doanh nghiệp CNHTNVV ngành cơ khí trên địa bàn thành phố Hà Nội đạt được rất đáng khích lệ, 3,321 điểm.

Hiện nay, các doanh nghiệp CNHT NVV trên địa bàn TP Hà Nội chủ yếu sử dụng các công cụ xúc tiến thương mại quảng cáo. Có rất nhiều hình thức quảng cáo mà doanh nghiệp CNHT áp dụng như truyền hình, radio, gửi ấn phẩm thông qua các folder, brochure, catalog, leaflet hay đặt quảng cáo ngoài trời bằng các pa-nô, bảng hiệu, bảng điện tử để thu hút khách hàng. Tuy nhiên, một cách khách quan, các công cụ xúc tiến thương mại này chưa thực sự mang lại hiệu suất cao cho các doanh nghiệp. Kết quả khảo sát điều tra cho thấy các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội chưa thực sự phát triển được các công cụ xúc tiến thương mại có hiệu suất cao (điểm trung bình là 3,005/ 5 điểm).

Bảng 3.10: ***Đánh giá thực trạng năng lực truyền thông kinh doanh tích hợp của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội***

Mã	*Tiêu chí (N = 212)*	*Điểm TB / 5 điểm*	*Độ lệch chuẩn*
Q36	Sáng tạo thông điệp truyền thông hấp dẫn	3,566	1,220
Q37	Phát triển các chương trình truyền thông marketing phù hợp nguồn lực	3,656	1,131
Q38	Phát triển các công cụ xúc tiến thương mại có hiệu suất cao	3,005	1,154
Q39	Phát triển đa dạng hóa e-marketing	3,321	1,181
Q40	Tổ chức và vận hành hệ thống thông tin và truyền thông marketing nội bộ	3,396	1,210

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra

Hoạt động tổ chức và vận hành hệ thống thông tin và truyền thông marketing nội bộ đã dần được các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội chú trọng trong những năm gần đây và đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể. Qua đó góp phần nâng cao năng lực truyền thông kinh doanh tích hợp trong CNHT ngành cơ khí tại Việt Nam. Theo kết quả khảo sát điều tra, điểm trung bình đánh giá năng lực này của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí là 3,396/ 5 điểm.

- **Thực trạng năng lực thực hiện giá trị cho khách hàng**

Kết quả khảo sát điều tra chỉ ra một số hạn chế về năng lực thực hiện giá trị cho khách hàng của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà

Nội. Đáng chú ý, các doanh nghiệp hiện vẫn chưa phát triển được lực lượng bán hàng chuyên nghiệp và hiệu suất cao, điểm trung bình chỉ là 2,882/ 5 điểm. Không những thế, các doanh nghiệp này còn chưa phát triển các kỹ năng, phương pháp bán hàng tiến bộ, hiện đại để phục vụ nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, thể hiện ở số điểm trung bình đạt 2,962 điểm. Trong những năm gần đây, việc phát triển và nâng cấp chất lượng dịch vụ khách hàng cũng dần dần được các doanh nghiệp cải thiện đáng kể. Điểm trung bình đánh giá năng lực này trong cuộc khảo sát điều tra là 3,250/ 5 điểm. Chất lượng dịch vụ khách hàng được các doanh nghiệp này chú trọng ngay từ khi tiếp nhận nhu cầu của khách hàng cho đến khâu giao hàng và hỗ trợ khách hàng sau bán.

Bảng 3.11: Đánh giá thực trạng năng lực thực hiện giá trị cho khách hàng của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội

Mã	*Tiêu chí (N = 212)*	*Điểm TB / 5 điểm*	*Độ lệch chuẩn*
Q41	Phát triển lực lượng bán hàng chuyên nghiệp và hiệu suất cao	2,882	0,913
Q42	Phát triển các kỹ năng, phương pháp bán hàng tiến bộ, hiện đại	2,962	0,938
Q43	Phát triển và nâng cấp chất lượng dịch vụ khách hàng	3,250	0,897
Q44	Phát triển hình ảnh, danh tiếng thương hiệu doanh nghiệp	2,892	0,872
Q45	Tăng trưởng hiệu suất thâm nhập thị trường, thanh toán nhanh và ROE	3,080	0,848

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra

Nhiều doanh nghiệp hiện nay đã xây dựng và phát triển hình ảnh, danh tiếng thương hiệu doanh nghiệp của riêng mình như Công ty TNHH Công nghệ FC Hòa Lạc nổi lên với Lò tôi – thấp Nito hãng IPSEN (Đức), Các công ty bán thép chế tạo như DAIDO, PRO – VISION … chuyên cung cấp dịch vụ nhiệt luyện cho khách hàng, Công ty Cổ phần Kim khí Thăng Long, Công ty TNHH Cơ khí Mạnh Quang, ... Tuy nhiên, nhìn nhận một cách khách quan, năng lực phát triển hình ảnh, danh tiếng thương hiệu doanh nghiệp của các doanh nghiệp vẫn còn thấp, chưa tạo được nhiều dấu ấn cho khách hàng. Kết quả điều tra khảo sát cho thấy, chỉ tiêu phát triển hình ảnh, danh tiếng thương hiệu doanh nghiệp chỉ đạt 2,892 điểm, cho thấy các doanh nghiệp cần cải thiện vấn đề này trong tương lai. Thêm vào đó, tăng trưởng hiệu suất thâm nhập thị trường, thanh toán nhanh và ROE cũng chưa thực sự tốt với điểm trung bình khảo sát điều tra là 3,080/ 5 điểm.

3.3.1.2. Về năng lực nguồn lực kinh doanh thương mại

- **Thực trạng năng lực tài chính và tài trợ KDTM**

Theo kết quả khảo sát, trong thời gian qua, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội phát triển khá tốt, có sự tăng trưởng về doanh thu và lợi nhuận do kinh tế vĩ mô ổn định, nhu cầu sản phẩm CNHT của các ngành hạ nguồn trong nước và xuất khẩu đều có sự tăng lên khi các doanh nghiệp có mục tiêu tăng tỷ lệ nội địa hóa sản phẩm và giảm thiểu chi phí sản xuất. Các doanh nghiệp này làm ăn có lãi, các chỉ số về khả năng sinh lời ROA, ROE, ROI cũng đều tăng lên qua các năm. Các doanh nghiệp đã bắt đầu có khả năng sử dụng tài sản, vốn chủ sở hữu và các khoản đầu tư hiệu quả hơn. Điểm trung bình của tiêu chí này đạt 3,349/ 5 điểm. Bên cạnh đó, khả năng thanh khoản KTDM theo loại sản phẩm, kênh thương mại, đoạn thị trường mục tiêu của các doanh nghiệp cũng khá tốt (điểm trung bình là 3,335).

Tuy nhiên, năng lực tài trợ cân bằng và kịp thời cho KDTM; và năng lực tài trợ linh hoạt, hiệu quả theo yêu cầu quản trị sự thay đổi và phát triển chiến lược KDTM của doanh nghiệp của các doanh nghiệp vẫn còn hạn chế. Điểm trung bình đánh giá hai năng lực này lần lượt là 2,962 và 2,882 điểm. Các chính sách tín dụng đã ban hành có hiệu quả và hiệu lực rất thấp, hầu như chưa hỗ trợ được cho các doanh nghiệp CNHT.

Trong khả năng hiện tại, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội đã biết tính toán để cân đối nguồn vốn và sử dụng vốn kinh doanh (quay vòng vốn và vốn tự có) một cách hiệu quả hơn, có những chính sách thích hợp để thúc đẩy huy động vốn đáp ứng nhu cầu kinh doanh của doanh nghiệp. Nhờ thế, điểm trung bình của tiêu chí này đạt mức khá với 3,198 điểm, theo kết quả khảo sát điều tra của luận án.

Bảng 3.12: Đánh giá thực trạng năng lực tài chính và tài trợ KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí

Mã	*Tiêu chí (N = 212)*	*Điểm TB / 5 điểm*	*Độ lệch chuẩn*
Q46	Sinh lợi (ROA, ROE, ROI) dựa trên phát triển KDTM của doanh nghiệp	3,349	0,993
Q47	Tài trợ cân bằng và kịp thời cho KDTM	2,962	0,875
Q48	Tài trợ linh hoạt, hiệu quả theo yêu cầu quản trị sự thay đổi và phát triển chiến lược KDTM của doanh nghiệp	2,882	1,049
Q49	Thanh khoản KTDM theo loại sản phẩm, kênh thương mại, đoạn thị trường mục tiêu	3,335	0,967
Q50	Sử dụng vốn KDTM của doanh nghiệp	3,198	1,196

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra

- **Thực trạng năng lực marketing thương mại**

Theo kết quả khảo sát điều tra, ngày nay, với sự phát triển nhanh chóng của công nghệ và những làn sóng dịch chuyển của nhu cầu thị trường, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội cũng đang dần dần chuyển sang marketing hiện đại, chiến lược marketing có hệ thống hơn, xác định nhu cầu là yếu tố quyết định của quá trình kết thúc sản xuất. Do đó, các doanh nghiệp đều thiết lập bộ phận nghiên cứu thị trường, khai thác nhu cầu và triển khai sản xuất, phân phối hàng hóa và bán hàng để tiêu thụ những nhu cầu đó. Điểm trung bình đánh giá hai tiêu chí tổ chức marketing KDTM, và quản trị và phát triển chiến lược KDTM lần lượt là 3,307 và 2,835.

Với việc sử dụng máy tính và mạng internet ngày càng nhiều, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí quan tâm hơn đến việc phát triển hệ thống thông tin quản lý tích hợp, rộng khắp của doanh nghiệp, trong đó bao gồm việc quản trị thông tin và phân tích marketing KDTM. Điểm trung bình theo kết quả khảo sát điều tra của tiêu chí này là 3,198/ 5 điểm. Quản trị thông tin và phân tích marketing KDTM ngày càng phát triển và thu được các kết quả đáng khích lệ, góp phần nâng cao năng lực marketing thương mại của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội.

Bảng 3.13: Đánh giá thực trạng năng lực marketing thương mại của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội

Mã	*Tiêu chí (N = 212)*	*Điểm TB / 5 điểm*	*Độ lệch chuẩn*
Q51	Tổ chức marketing KDTM	3,307	1,206
Q52	Quản trị và phát triển chiến lược KDTM	2,835	1,264
Q53	Quản trị thông tin và phân tích marketing KDTM	3,198	1,239
Q54	Phối hợp đa chức năng của marketing và các bộ phận khác của doanh nghiệp	2,873	1,359
Q55	Tăng cường thị phần tương đối và hiệu suất khai thác thị trường mục tiêu	2,689	1,074

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra

Marketing đối với các doanh nghiệp hiện nay không chỉ dừng lại ở chức năng là quảng bá sản phẩm đến với khách hàng để tăng doanh thu. Marketing đồng thời cũng đảm nhận nhiều vai trò khác như nghiên cứu thị trường, nhu cầu của khách hàng và quay lại phát triển sản phẩm cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, hiện nay, tại các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội, khả năng phối hợp đa chức năng của marketing với các bộ phận khác, khả năng tăng cường thị phần tương đối và hiệu suất khai thác thị trường mục tiêu vẫn chưa cao, điểm trung bình lần lượt là 2,873 và 2,689 điểm.

- **Thực trạng năng lực kết cấu hạ tầng KDTM**

Kết quả khảo sát điều tra cho thấy hiện nay, việc xây dựng các công trình và trang thiết bị kho vận đáp ứng tiêu chuẩn logistics đầu vào, đầu ra sản phẩm của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội vẫn còn rất nhiều hạn chế. Điểm trung bình của tiêu chí này chỉ đạt 2,882/ 5 điểm. Công nghệ lạc hậu so với nhiều nước trong khu vực do ngành công nghiệp phụ trợ sử dụng khá nhiều máy móc cũ nhập khẩu từ các nước như Nhật Bản. Nếu có những đơn hàng lớn, nhiều doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội không đủ nguồn lực về máy móc, công nghệ và nhân công để thực hiện sản xuất cho đơn hàng.

Ngành CNHT cơ khí Việt Nam được đánh giá là một trong những ngành thâm dụng lao động. Các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội chưa thể cơ khí hóa đồng bộ sản xuất kinh doanh hoàn toàn nhưng hiện nay các doanh nghiệp vẫn đang tìm hướng đầu tư trang bị các máy móc thiết bị hiện đại hơn để giảm sức lao động của con người, tạo ra những sản phẩm có tính chính xác cao. Điểm trung bình đánh giá năng lực cơ khí hóa đồng bộ hoạt động sản xuất doanh nghiệp của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội là 3,165/ 5 điểm.

Đầu tư FDI cũng đóng góp quan trọng cho những thay đổi tích cực của ngành CNHT cơ khí trên địa bàn Hà Nội được như hiện nay hỗ trợ và là động lực để các DNNVV chuyển giao và thay đổi công nghệ và hiện đại hóa sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, do năng lực của các DNNVV nội địa còn nhiều hạn chế nên quá trình hiện đại hóa hệ thống sản xuất KDTM còn diễn ra tương đối chậm. Năng lực này được đánh giá thấp nhất trong số năm tiêu chí liên quan đến năng lực kết cấu hạ tầng KDTM với mức điểm trung bình chỉ là 2,689/ 5 điểm.

Bảng 3.14: Đánh giá thực trạng năng lực kết cấu hạ tầng KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội

Mã	*Tiêu chí (N = 212)*	*Điểm TB / 5 điểm*	*Độ lệch chuẩn*
Q56	Xây dựng các công trình và trang thiết bị kho vận đáp ứng tiêu chuẩn logistics đầu vào, đầu ra sản phẩm	2,882	0,838
Q57	Cơ khí hóa đồng bộ hoạt động sản xuất KDTM	3,165	0,981
Q58	Hiện đại hóa hệ thống sản xuất KDTM	2,689	0,917
Q59	Tạo nguồn phần mềm quản trị logistics KDTM	3,151	0,885
Q60	Đầu tư nghiên cứu và phát triển đổi mới sáng tạo KDTM	2,906	0,779

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra

Theo kết quả khảo sát điều tra, hạn chế về nguồn lực là một trong những nguyên nhân khiến cho các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà

Nội chưa thực sự phát triển được năng lực tạo nguồn phần mềm quản trị logistics KDTM cho khách hàng (điểm trung bình khảo sát điều tra là 3,151). Bên cạnh đó, các doanh nghiệp này chưa có khả năng phân tích thị trường, đón bắt thị trường, từ đó chưa có khả năng đầu tư những công nghệ tiên tiến theo định hướng sản phẩm và có những hoạt động phát minh sáng chế đột phá cho sản phẩm.

- **Thực trạng năng lực nguồn nhân lực KDTM**

Kết quả khảo sát cho thấy đánh giá chung về tình hình nhân lực phục vụ CNHT hiện nay ngày càng có nhiều tiến bộ nhưng chưa thực sự đáp ứng được cả về số lượng và chất lượng. Phần lớn lao động tại các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội là lao động phổ thông và được doanh nghiệp đào tạo qua hình thức vừa học vừa làm. Tỷ lệ lao động qua đào tạo, đặc biệt là lao động có kỹ năng đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp rất thấp và luôn trong tình trạng khan hiếm. Trước thực trạng đó, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội đã và đang chú trọng hơn đến việc phát triển trình độ chuyên nghiệp và nâng cấp chất lượng lực lượng nguồn nhân lực KDTM và tổ chức lao động và quản trị các dòng công việc KDTM. Hiện nay, các doanh nghiệp này đang bắt đầu chú trọng đến phát triển kỹ năng lao động có năng suất lao động cao với các chức năng quản trị KDTM. Kết quả khảo sát điều tra của luận án chỉ ra số điểm trung bình cho tiêu chí này là 3,278 điểm, ở mức khá tốt. Trong thời gian tới, các doanh nghiệp này cần nỗ lực hơn nữa trong việc cải thiện năng lực phát triển trình độ chuyên nghiệp và nâng cấp chất lượng nguồn nhân lực KDTM (điểm trung bình của tiêu chí này thấp nhất trong số năm tiêu chí liên quan đến năng lực nguồn nhân lực KDTM, 2,962 điểm).

Bảng 3.15: Đánh giá thực trạng năng lực nguồn nhân lực KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội

Mã	*Tiêu chí (N = 212)*	*Điểm TB / 5 điểm*	*Độ lệch chuẩn*
Q61	Tổ chức lao động và quản trị các dòng công việc KDTM	3,283	1,142
Q62	Phát triển trình độ chuyên nghiệp và nâng cấp chất lượng nguồn lực nhân lực KDTM	2,962	1,192
Q63	Phát triển kỹ năng lao động có năng suất lao động cao với các chức năng quản trị KDTM	3,278	1,145
Q64	Phát triển hành vi lao động có kỷ luật và sáng tạo của nhân lực KDTM	3,458	1,178
Q65	Phát triển môi trường, điều kiện, thu nhập và hiệu quả sử dụng nhân lực KDTM	3,679	1,140

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra

Đặc biệt, sản phẩm của ngành CNHT cơ khí nhiều sản đòi hỏi độ chính xác cao, khiến cho các doanh nghiệp đòi hỏi cao hơn về tính kỷ luật và sáng tạo của nhân lực KDTM. Chính vì thế, các doanh nghiệp đang hết sức chú trọng đến phát triển hành vi lao động có kỷ luật và sáng tạo của nhân lực KDTM, thể hiện ở mức điểm trung bình khá cao, đạt 3,458/5 điểm. Song song với đó, các doanh nghiện cũng nỗ lực phát triển môi trường, điều kiện làm việc tốt nhất có thể, nâng cao thu nhập và các chính sách hỗ trợ đóng bảo hiểm, kiểm tra sức khỏe định kì, lập quỹ thưởng cho người lao động để người lao động có thể an tâm làm việc và bản thân doanh nghiệp đạt được hiệu quả khi sử dụng lao động. Điểm trung bình đánh giá tiêu chí này khá cao, đạt 3,679/ 5 điểm.

- **Thực trạng năng lực quản trị doanh nghiệp kiến tạo tri thức**

Theo kết quả khảo sát điều tra, việc tổ chức và quản trị chuyển đổi số và phát triển tài sản trí tuệ và tổ chức, thúc đẩy quá trình kiến tạo tri thức mới về KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội vẫn còn khá yếu khi trình độ khoa học - công nghệ được cho là là điểm yếu điển hình của ngành cơ khí. Theo số liệu từ khảo sát điều tra của luận án, chỉ tiêu này mới chỉ đạt mức điểm trung bình là 2,991 điểm. Hiện nay, trình độ của đội ngũ quản lý, lãnh đạo doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội ngày càng được cải thiện. Đây được xem là nhân tố quyết định đường lối, chiến lược kinh doanh và cách thức vận hành doanh nghiệp, khả năng chấp nhận rủi ro để thực thi các điều chỉnh, cải cách thông qua đầu tư, đổi mới công nghệ, cách thức quản lý... Năng lực lãnh đạo kinh doanh dựa trên tri thức và giá trị của các doanh nghiệp này đạt được mức điểm trung bình là 3,387/ 5 điểm.

Bảng 3.16: Đánh giá thực trạng năng lực quản trị doanh nghiệp kiến tạo tri thức của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội

Mã	*Tiêu chí (N = 212)*	*Điểm TB / 5 điểm*	*Độ lệch chuẩn*
Q66	Tổ chức và quản trị chuyển đổi số và phát triển tài sản trí tuệ của doanh nghiệp	2,991	0,908
Q67	Tổ chức, thúc đẩy quá trình kiến tạo tri thức mới về KDTM	2,943	0,986
Q68	Lãnh đạo kinh doanh dựa trên tri thức và giá trị	3,387	0,872
Q69	Phát triển danh tiếng và giá trị thương hiệu KDTM	3,736	1,074
Q70	Xây dựng và phát huy bản sắc văn hóa KDTM	3,179	1,211

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra

Theo đánh giá, thống kê của Bộ Công Thương, nhiều doanh nghiệp CNHT NVV hiện nay đã có cơ sở sản xuất sản phẩm CNHT và một số cơ sở có tiềm năng, đáp ứng về công nghiệp phụ trợ đối với ngành sản xuất lắp ráp, lớn nhất là lắp ráp xe máy, ô tô, động cơ điện; các loại máy sản xuất nông nghiệp, công nghiệp, sửa chữa thiết bị phụ trợ… như

công ty TNHH cơ khí chính xác Thịnh Phát, Công ty cổ phần tự động hóa Sơn Vũ. Nhờ vậy, các doanh nghiệp đã ngày càng phát triển danh tiếng và giá trị thương hiệu KDTM (điểm trung bình là 3,736). Các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội đã phát huy truyền thống văn hóa doanh nghiệp Việt Nam. Tuy nhiên, xây dựng và phát huy bản sắc văn hóa KDTM riêng của mỗi doanh nghiệp vẫn còn khá mờ nhạt, thể hiện ở số điểm trung bình đạt 3,179/5 điểm cho thấy các doanh nghiệp này cần cải thiện vấn đề này tốt hơn trong tương lai.

3.3.1.3. Về năng lực kinh doanh thương mại động

- **Thực trạng năng lực xây dựng và phát triển quan hệ với các cổ đông**

Theo kết quả khảo sát điều tra, năng lực xây dựng và phát triển quan hệ với các cổ đông kinh doanh CNHT ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội ở mức khá. Hiện nay, nhiều doanh nghiệp này chú trọng sáng tạo giá trị thỏa mãn kỳ vọng nhân lực KDTM (điểm trung bình đạt 3,278). Đồng thời, các doanh nghiệp này cũng tích cực sáng tạo giá trị thỏa mãn nhu cầu và nâng cấp khách hang thông qua xây dựng danh sách khách hàng tiềm năng và chăm sóc khách hàng liên tục, thể hiện ở số điểm trung bình rất đáng khích lệ là 3,679 điểm trên thang điểm 5. Bên cạnh đó, nhiều doanh nghiệp còn sáng tạo giá trị truyền tải tới khách hàng qua logo và slogan từ đó tạo dựng được ấn tượng cho khách hàng. Tuy nhiên, việc sáng tạo giá trị thỏa mãn kỳ vọng nhà cung ứng chưa được các doanh nghiệp này thực sự chú trọng nên điểm trung bình khảo sát điều tra của tiêu chí này chỉ đạt 3,104/ 5 điểm.

Để thỏa mãn nhu cầu và nâng cấp khách hàng, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội hiện nay vẫn đang tập trung theo mô hình Q-C-D, đảm bảo với khách hàng bằng ba yếu tố chủ chốt: Chất lượng - Giá cả - Giao hàng. Tuy nhiên, hiện nay, với quy mô sản xuất, vốn và nhân lực nhỏ, nhiều doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí vẫn chưa thực sự chú trọng đến việc xây dựng và phát triển quan hệ với các cổ đông kinh doanh CNHT ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội.

Bảng 3.17: Đánh giá thực trạng năng lực xây dựng và phát triển quan hệ với các cổ đông của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội

Mã	*Tiêu chí (N = 212)*	*Điểm TB / 5 điểm*	*Độ lệch chuẩn*
Q71	Sáng tạo giá trị thỏa mãn kỳ vọng nhân lực KDTM	3,278	0,878
Q72	Sáng tạo giá trị thỏa mãn nhu cầu và nâng cấp khách hàng	3,679	0,860
Q73	Sáng tạo giá trị thỏa mãn kỳ vọng nhà cung ứng	3,104	0,734
Q74	Sáng tạo giá trị và marketing quan hệ của doanh nghiệp	3,274	0,826
Q75	Thực hành quản trị quan hệ đối tác và xây dựng mạng cung ứng giá trị giữa các cổ đông then chốt chuỗi cung ứng	3,094	0,722

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra

Với điểm trung bình đạt 3,274/ 5 điểm, việc phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin đã mở ra nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội sáng tạo giá trị và marketing quan hệ của doanh nghiệp, tìm hiểu thông tin thị trường, kết nối với khách hàng, tiếp cận với nguồn tri thức và công nghệ mới dễ dàng hơn. Rất nhiều doanh nghiệp hiện nay xây dựng chiến lược marketing: nghiên cứu thị trường định kì (3 tháng/lần, 6 tháng/lần) tùy thuộc điều kiện của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong thời gian tới, các doanh nghiệp này cần đẩy mạnh phát triển năng lực thực hành quản trị quan hệ đối tác và xây dựng mạng cung ứng giá trị giữa các cổ đông then chốt chuỗi cung ứng. Đó là vì chỉ tiêu này, theo kết quả khảo sát điều tra của luận án, mới chỉ đạt 3,094 điểm, thấp nhất trong các tiêu chí kể trên.

- **Thực trạng năng lực tái thiết các quá trình KDTM cốt lõi của doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí**

Theo nhận định của Nguyên Bộ trưởng Công thương Trần Tuấn Anh phát biểu tại Hội nghị về các giải pháp thúc đẩy phát triển ngành cơ khí Việt Nam tổ chức ngày 24-9-2019 diễn ra tại Hà Nội, ngành CNHT cơ khí phát triển chậm và còn nhiều hạn chế. Kết quả khảo sát điều tra cũng chỉ ra kết luận tương tự về thực trạng năng lực tái thiết các quá trình KDTM cốt lõi trong CNHT ngành cơ khí tại Việt Nam hiện nay. Điểm trung bình đánh giá năng lực tái thiết quá trình phát triển sản phẩm và công nghệ mới chỉ đạt 2,835/ 5 điểm.

Tuy nhiên, quá trình tái thiết quản trị cung ứng nguyên liệu và tồn kho sản phẩm của của các doanh nghiệp lại diễn ra tương đối nhanh chóng (đạt điểm trung bình là 3,354). Nhờ sự phát triển của KHCN thông tin, các phần mềm quản trị cung ứng nguyên vật liệu và tồn kho sản phẩm ra đời giúp các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội có thể quản lý cung ứng nguyên vật liệu và hàng tồn kho dễ dàng và hiệu quả, thay đổi hoàn toàn các phương pháp quản trị thủ công ghi chép số liệu và tính toán trên giấy trước đây.

Bên cạnh đó, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội liên lục tái thiết quá trình thu hút và gìn giữ khách hàng bằng cách tổ chức và tham gia và các hội chợ triển lãm. Các hội chợ triển lãm được các doanh nghiệp tổ chức thường niên và quy mô ngày càng phát triển hơn. Nhờ thế, số điểm trung bình mà tiêu chí này đạt được trong quá trình khảo sát điều tra la 3,165 điểm. Đây là số điểm tương đối khả quan, cho thấy các doanh nghiệp đang rất quan tâm đầu tư đến vấn đề này.

Bảng 3.18: Đánh giá thực trạng năng lực tái thiết các quá trình KDTM cốt lõi của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội

Mã	*Tiêu chí (N = 212)*	*Điểm TB / 5 điểm*	*Độ lệch chuẩn*
Q76	Tái thiết quá trình phát triển sản phẩm và công nghệ mới	2,835	1,175
Q77	Tái thiết quá trình quản trị cung ứng nguyên liệu và tồn kho sản phẩm	3,354	1,173
Q78	Tái thiết quá trình thu hút và gìn giữ khách hàng	3,165	1,142
Q79	Tái thiết quá trình đặt hàng đến thanh toán	3,151	1,154
Q80	Tái thiết quá trình bảo hành và dịch vụ	3,453	1,120

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra

Hiện nay, các hình thức đặt hàng đến thanh toán ở các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội cũng được đa dạng hóa và thay đổi linh hoạt, giúp khách hàng có được sự tiện lợi nhất khi đặt hàng và thanh toán mà không phải thực hiện qua nhiều công đoạn. Số điểm trung bình cho tiêu chí này cũng đang ở mức khả quan, đạt 3,151/5 điểm. HIện nay, khách hàng có thể đặt hàng qua đơn đặt hàng, phiếu yêu cầu mua hàng, yêu cầu qua thư, fax, điện thoại, qua hệ thống website bán hàng. Thanh toán dễ dàng hơn với sự xuất hiện của internet bank tiết kiệm thời gian và chi phí giao dịch của các bên. Thêm vào đó, nhằm phục vụ và đáp ứng yêu cầu của khách hàng tốt hơn, các doanh nghiệp cũng tích cực tái thiết quá trình bảo hành và dịch vụ bằng cách gia tăng các loại hình dịch vụ khách hàng của doanh nghiệp và tăng trải nghiệm dịch vụ của khách hàng (điểm trung bình của tiêu chí này là 3,453 điểm).

- **Thực trạng năng lực tái tạo và phát triển các năng lực kinh doanh cốt lõi và khác biệt trong KDTM**

Với điểm trung bình đạt 3,340/ 5 điểm, việc phát triển giá trị các năng lực quản trị tùy biến nguồn lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội hiện nay được đánh giá cao. Tuy nhiên, nhìn chung, ngành CNHT cơ khí Việt Nam là một ngành có giá trị gia tăng thấp, phát triển giá trị các năng lực quản trị tùy biến nguồn lực KDTM diễn ra tương đối chậm ở các DNNVV.

Bảng 3.19: Đánh giá thực trạng năng lực tái tạo và phát triển các năng lực kinh doanh cốt lõi và khác biệt trong KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội

Mã	*Tiêu chí (N = 212)*	*Điểm TB / 5 điểm*	*Độ lệch chuẩn*
Q81	Phát triển giá trị các năng lực quản trị tùy biến nguồn lực KDTM	3,340	1,038
Q82	Xây dựng và phát triển các năng lực cốt lõi đủ sức vượt qua suy thoái, lạm phát và cạnh tranh thương mại	2,910	1,019
Q83	Sáng tạo và phát triển các năng lực khác biệt tạo ưu thế cạnh tranh nổi trội	2,693	1,283
Q84	Xây dựng và phát triển tài sản trí tuệ tạo lợi thế cạnh tranh bền vững	3,524	1,116
Q85	Phát triển thuê ngoài outsourcing các năng lực không cốt lõi của doanh nghiệp	3,175	1,322

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra

Tham gia vào môi trường kinh doanh đầy biến động, hiện nay các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội phải đối mặt với nguy cơ suy thoái và lạm phát nhưng các doanh nghiệp đã biết chủ động hơn trong xây dựng và phát triển các năng lực cốt lõi đủ để vượt qua suy thoái và lạm phát, chủ động hơn trong việc tìm nguồn cung ứng nguyên vật liệu đầu vào, linh hoạt thay đổi các phương án sản xuất, kinh doanh, phân bổ tài chính hiệu quả, có quỹ dự phòng cho rủi ro. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều doanh nghiệp phụ thuộc nguồn cung ứng nguyên vật liệu từ bên ngoài, đặc biệt là từ phía Trung Quốc. Đây là vấn đề nan giải về nguồn cung cứng của nhiều doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội chưa được giải quyết. Vì vậy, việc xây dựng và phát triển các năng lực cốt lõi đủ sức vượt qua suy thoái, lạm phát và cạnh tranh thương mại của các doanh nghiệp này chưa thực sự được đánh giá cao với điểm trung bình chỉ là 2,910.

Theo kết quả khảo sát điều tra, sự sáng tạo và phát triển các năng lực khác biệt của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội còn diễn ra nhỏ lẻ, số lượng doanh nghiệp tạo nên sự khác biệt rất ít nên khó tạo ưu thế cạnh tranh nổi trội trên thị trường, thể hiện ở số điểm trung bình chỉ đạt 2,693 điểm. Đối với những năng lực không phải cốt lõi của doanh nghiệp thì bắt buộc các doanh nghiệp phải đổi sang hướng thuê ngoài outsourcing. Chẳng hạn, hầu hết các DNNVV ngành CNHT cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội thuê ngoài logistics vì họ chưa đủ khả năng để xây dựng kho bãi, mua phương tiện vận chuyển, ... Tuy nhiên, việc phát triển thuê ngoài các năng lực không cốt lõi của các doanh nghiệp vẫn còn hạn chế. Kết quả khảo sát điều tra của luận án chỉ ra rằng, tiêu chí phát triển thuê

ngoài outsourcing các năng lực không cốt lõi của doanh nghiệp đang ở mức điểm trung bình 3,175 điểm. Kết quả này cho thấy các doanh nghiệp cần chú trọng hơn đến hoạt động này trong tương lai.

Bản thân các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội luôn nhận thấy, hàm lượng công nghệ, độ tinh xảo trong sản phẩm gia công cơ khí của mình vẫn còn kém. Chính vì thế, các doanh nghiệp này trong những năm vừa qua liên tục phối hợp với các đối tác phía Nhật Bản, sẵn sàng học hỏi để thay đổi cách quản lý, sản xuất của Nhật, đầu tư máy móc thiết bị, nâng tầm sản xuất; bên cạnh đó, phối hợp các đơn vị trong nước để tổ chức nhiều cuộc triển lãm, hội thảo lớn về máy móc, cơ khí, tạo điều kiện cho doanh nghiệp CNHT nâng cao trí tuệ để tạo lợi thế cạnh tranh bền vững. Điểm trung bình của tiêu chí này theo kết quả khảo sát điều tra đạt 3,524/ 5 điểm.

- **Thực trạng năng lực tổ chức và văn hóa tổ chức**

Các doanh nghiệp khác nhau có tầm nhìn và mục tiêu đẩy tổ chức doanh nghiệp kiến tạo tri thức khác nhau. Trong bối cảnh phát triển của công nghiệp 4.0, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội đang tích cực thúc đẩy tăng cường thông tin và đổi mới công nghệ để phát triển, đặt mục tiêu kiến tạo tri thức để không bị tụt hậu. Tuy nhiên, hệ thống quản lý, lưu giữ thông tin, áp dụng khoa học và công nghệ hiện nay còn rất yếu trong các DNNVV nên hạn chế sự sáng tạo tầm nhìn tri thức của doanh nghiệp. Điểm trung bình đánh giá khả năng sáng tạo tầm nhìn tri thức và mục tiêu thúc đẩy tổ chức doanh nghiệp kiến tạo tri thức theo kết quả khảo sát điều tra chỉ đạt 3,028 điểm.

Đối với các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội ra đời từ 30 năm về trước đã chủ động tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp, đầu tư đổi mới công nghệ, hợp tác quốc tế, đào tạo nguồn nhân lực… để chế tạo được nhiều sản phẩm có giá trị phù hợp với nhu cầu của khách hàng… Đáng chú ý, ngày càng DNNVV tìm cách tạo vốn tạo các sản phẩm cơ khí phục vụ cho lắp ráp như ô tô, máy nông nghiệp, máy động lực, đóng tàu,… Vì vậy, năng lực tái cấu trúc tổ chức định hướng thị trường lấy khách hàng có chức năng kiểm tra và marketing có chức năng tích hợp của các doanh nghiệp này được đánh giá cao (điểm trung bình là 3,618 điểm).

Bảng 3.20: Đánh giá thực trạng năng lực tổ chức và văn hóa tổ chức của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội

Mã	*Tiêu chí (N = 212)*	*Điểm TB / 5 điểm*	*Độ lệch chuẩn*
Q86	Sáng tạo tầm nhìn tri thức và mục tiêu thúc đẩy tổ chức doanh nghiệp kiến tạo tri thức	3,028	0,870
Q87	Tái cấu trúc tổ chức định hướng thị trường lấy khách hàng có chức năng kiểm tra và marketing có chức năng tích hợp	3,618	1,131
Q88	Phối hợp và tạo đồng thuận đa chức năng, xóa bỏ rào cản tổ chức cục bộ	3,524	0,971
Q89	Phát triển các hình thức tổ chức dự án thương mại đa chức năng và nhân tài KDTM	3,203	1,098
Q90	Xây dựng văn hóa doanh nghiệp làm động lực thực thi chiến lược KDTM	3,160	0,925

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra

Mặc dù rất nhiều doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội đang nỗ lực xây dựng văn hóa doanh nghiệp làm động lực thực thi chiến lược KDTM nhưng hoạt động này chưa thực sự hiệu quả. Điểm trung bình của tiêu chí này là 3,160/ 5 điểm. Nhìn chung, các doanh nghiệp chủ động xây dựng văn hóa doanh nghiệp bằng cách sáng tạo slogan, xác định tầm nhìn, sứ mệnh, xác định giá trị cốt lõi, sáng tạo triết lý kinh doanh và tạo dựng môi trường làm việc tiêu chuẩn, an toàn, cùng nhau tiến bộ, phát huy được hết năng lực, hướng tới cuộc sống tốt đẹp hơn cho tất cả người lao động, và phần nào mang đến nhiều giá trị cho khách hàng. Trong thời gian tới, các doanh nghiệp này cần đẩy mạnh hoạt động này hơn nữa nhằm tạo động lực thực thi chiến lược kinh doanh.

- **Thực trạng năng lực lãnh đạo kinh doanh dựa trên tri thức và giá trị**

Theo kết quả khảo sát điều tra, năng lực lãnh đạo kinh doanh dựa trên tri thức và giá trị của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội được đánh giá tốt (điểm trung bình của cả 5 tiêu chí để đánh giá năng lực này đều lớn hơn 3,2/5 điểm). Đặc điểm nổi bật trong năng lực lãnh đạo kinh doanh của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội hiện nay đó là phẩm chất thích nghi, kiên nhẫn, sáng tạo và quyết đoán. Đội ngũ lãnh đạo của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội ngày càng nâng cao về các kiến thức quản trị kinh doanh, quản trị nhân sự và quản trị tài chính cũng như kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng quản trị nhân sự, và kỹ năng quản lý thời gian. Kết quả điều tra khảo sát cho thấy, lãnh đạo các

doanh nghiệp này đã biết định hướng và thông đạt tầm nhìn tri thức và giá trị được chia sẻ của doanh nghiệp (điểm trung bình đạt 3,236 điểm), có khả năng đối thoại và thực hành quá trình kiến tạo tri thức đáp ứng sự thay đổi (3,245 điểm). Đặc biệt, hai kỹ năng được trau dồi triệt để trong thời gian gần đây là khả năng quản trị đa chức năng và ứng xử năng động, hiệu quả với sự thay đổi và tái cấu trúc doanh nghiệp; và khả năng phát triển marketing các quan hệ như là năng lực khác biệt. Số điểm trung bình mà hai kỹ năng này đạt được lần lượt là 3,429 và 3,476 điểm.

Bảng 3.21: Đánh giá thực trạng năng lực lãnh đạo kinh doanh dựa trên tri thức và giá trị của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội

Mã	*Tiêu chí (N = 212)*	*Điểm TB / 5 điểm*	*Độ lệch chuẩn*
Q91	Định hướng và thông đạt tầm nhìn tri thức và giá trị được chia sẻ của doanh nghiệp	3,236	0,934
Q92	Đối thoại và thực hành quá trình kiến tạo tri thức đáp ứng sự thay đổi	3,245	0,911
Q93	Quản trị đa chức năng và ứng xử năng động, hiệu quả với sự thay đổi và tái cấu trúc doanh nghiệp	3,429	0,913
Q94	Phát triển marketing các quan hệ như là năng lực khác biệt	3,476	0,921
Q95	Uy tín, danh tiếng về đạo đức, thông tuệ, tự học và sáng tạo	3,571	0,978

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra

Lãnh đạo ở các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội được đánh giá khá cao về đạo đức, thông tuệ, tự học và sáng tạo, tạo dựng đươc uy tín cho doanh nghiệp và lấy được lòng tin của khách hàng, có đầu óc linh hoạt để quản trị đa chức năng và ứng xử năng động, hiệu quả với sự thay đổi và tái cấu trúc doanh nghiệp, trực tiếp phát triển marketing các quan hệ cũng như uy tín, danh tiếng về đạo đức, thông tuệ, tự học và sáng tạo. Điểm trung bình đánh giá uy tín, danh tiếng về đạo đức, thông tuệ, tự học và sáng tạo của các doanh nghiệp này ở mức cao nhất trong số năm tiêu chí liên quan đến năng lực lãnh đạo kinh doanh dựa trên tri thức và giá trị (đạt 3,57/ 5 điểm).

3.3.1.4. Về hiệu suất năng lực kinh doanh thương mại của doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội

Kết quả khảo sát cho thấy, trong những năm qua, Việt Nam đã chứng kiến sự phát triển ấn tượng của các DNNVV của ngành CNHT cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội. Các doanh nghiệp đang nỗ lực không ngừng trong việc xây dựng uy tín của

mình bằng cách thực hiện đúng những gì đã hứa một cách chính xác và đáng tin cậy. Điểm trung bình của tiêu chí này đạt 3,892/ 5 điểm.

Với điểm trung bình là 3,830 điểm, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội đang dần có được niềm tin của khách hàng bán buôn. Niềm tin có được là nhờ vào sự cải tiến về trình độ, khả năng và phong cách thái độ của nhân sự của doanh nghiệp này trong quá tiếp xúc, triển khai dịch vụ trong những năm gần đây.

Theo kết quả khảo sát điều tra, đánh giá về cơ sở vật chất, trang thiết bị, phong cách nhân viên và các phương tiện hỗ trợ dịch vụ của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội hiện nay là tương đối đầy đủ, đảm bảo phục vụ cho sản xuất, hỗ trợ tối đa cho người lao động (điểm trung bình của tiêu chí này là 3,684 điểm). Bên cạnh các máy móc công nghệ sản xuất sản phẩm thuộc CNHT cơ khí, các doanh nghiệp trang bị máy tính để làm việc và tra cứu thông tin cho khối văn phòng; trang bị điện thoại, máy fax, máy in để phục vụ cho liên lạc.

Bảng 3.22: Đánh giá thực trạng hiệu suất năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội

Mã	*Tiêu chí (N = 212)*	*Điểm TB / 5 điểm*	*Độ lệch chuẩn*
Q96	Thực hiện đúng những gì đã cam kết với các bên một cách chính xác và đáng tin cậy	3,892	1,197
Q97	Trình độ, khả năng và phong cách thái độ của nhân sự trong quá tiếp xúc, triển khai dịch vụ	3,830	1,143
Q98	Cơ sở vật chất, trang thiết thiết bị, phong cách nhân viên và các phương tiện hỗ trợ dịch vụ	3,684	0,881
Q99	Mức độ quan tâm, dịch vụ phù hợp (customized)	3,651	1,232
Q100	Khả năng phản ứng đủ nhanh và linh hoạt khi cần thiết	4,033	1,149

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra

Hiện nay, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội đã quan tâm hơn đến các dịch vụ khách hàng. Tiêu chí mức độ quan tâm, dịch vụ phù hợp (customized) đạt điểm số trung bình là 3,651/ 5 điểm. Bên cạnh đó, khả năng phản ứng đủ nhanh và linh hoạt khi cần thiết của các doanh nghiệp này cũng được cải thiện đáng kể, thể hiện ở số điểm trung bình ở mức cao, 4,033 điểm. Tuy nhiên, về cơ bản, các doanh nghiệp này vẫn còn chú trọng nhiều hơn đến bán hàng hơn là chăm sóc khách hàng. Vì vậy, sản phẩm dịch vụ cho doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí chưa đa dạng, phong phú. Nhìn chung, các doanh nghiệp này đều xác định được mục tiêu phát triển bền vững là tập trung đem đến cho khách hàng những giải pháp tốt nhất, tối ưu nhất

với các dịch vụ nhanh và chính xác nhất. Điều này nhằm giúp cho các doanh nghiệp tối đa hóa lợi nhuận và giảm thiểu chi phí cho sự phát triển kinh doanh của mình

3.3.2. Kiểm định mô hình năng lực kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội

3.3.2.1. Phân tích thành tố khám phá (EFA)

Sử dụng phương pháp phân tích thành tố chính (Principal Component Analysis) với phép xoay varimax, tác giả thực hiện phân tích EFA để đánh giá độ hội tụ của các biến quan sát theo từng thành phần của mô hình nghiên cứu lý thuyết.

➢ Đối với 18 biến độc lập

Kết quả phân tích thành tố khám phá (EFA) đối với 90 biến quan sát của 18 biến độc lập thu được giá trị KMO = 0,850 (> 0,5) với mức ý nghĩa Sig = 0,000 (<0,05), cho thấy phân tích EFA của chúng tôi là thích hợp. Tại các Eigenralue >1, phân tích EFA đã trích được 18 thành tố chính với 90 biến quan sát và với phương sai lũy kế đạt 79,181% (> 0,5). Điều này có nghĩa là 18 thành tố chính giải thích được 79,181% tổng số thông tin của 90 biến quan sát, nên phân tích thành tố đạt yêu cầu.

➢ Đối với biến phụ thuộc hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí

Tiến hành phương pháp tương tự như trên đối với 05 biến quan sát của biến phụ thuộc, kết quả phân tích thành tố chính được giá trị KMO = 0,875 (> 0,5) với mức ý nghĩa Sig = 0,000 (<0,05), cho thấy phân tích EFA đạt yêu cầu. Giá trị Eigenralue = 3,735 > 1, thành tố chính duy nhất đạt phương sai lũy kế 74,692% (> 0,5), hay giải thích đến 74,692% tổng số thông tin của 5 biến quan sát, nên phân tích thành tố đạt yêu cầu.

Bảng 3.23: Kết quả phân tích thành tố khám phá (EFA) đối với các biến độc lập

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.850
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	20291.681
	df	4005
	Sig.	0.000

Thành tố chính	Giá trị Eigenvalue	Phương sai lũy kế (%)	Thành tố chính	Giá trị Eigenvalue	Phương sai lũy kế (%)	Thành tố chính	Giá trị Eigenvalue	Phương sai lũy kế (%)
1	23.109	25.676	7	3.465	53.308	13	2.022	69.702
2	6.248	32.618	8	2.85	56.474	14	1.954	71.873
3	4.23	37.318	9	2.67	59.441	15	1.882	73.965
4	3.734	41.468	10	2.536	62.259	16	1.759	75.919
5	3.646	45.519	11	2.409	64.935	17	1.511	77.597
6	3.545	49.457	12	2.268	67.455	18	1.426	79.181

Nguồn: Xử lý dữ liệu bằng SPSS 22

Bảng 3.24: Kết quả phân tích thành tố khám phá (EFA) đối với biến phụ thuộc

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.875
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	916.845
	df	10
	Sig.	0.000

Biến quan sát	Hệ số tải thành tố	Eigenvalue	Phương sai lũy kế (%)	Alpha
Hiệu suất hoạt động		3.735	74.692	0.915

Nguồn: Xử lý dữ liệu bằng SPSS 22

3.3.2.2. Phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và thành tố khẳng định (CFA)

Kết quả phân tích thu được cho thấy các hệ số Cronbach's Alpha của thang đo các biến độc lập và phụ thuộc đều lớn hơn 0,7, cho thấy các thang đo đều được chấp nhận. Đồng thời, các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong mỗi thang đo đều lớn hơn 0,3 và không có trường hợp loại bỏ biến quan sát nào có thể làm cho Cronbach's Alpha của thang đo tương ứng lớn hơn giá trị Cronbach's Alpha hiện tại của biến đó. Vì vậy, tất cả các biến quan sát đều được chấp nhận và các thang đo của 7 biến độc lập và biến phụ thuộc cũng đều được kiểm định hợp lệ.

Bảng 3.25: Phân tích khẳng định đối với 7 biến độc lập và biến phụ thuộc

STT	Tên biến	Cronbach's Alpha	Kaiser-Meyer-Olkin	Sig.	Giá trị cộng dồn cột trụ đầu (%)
1.	Năng lực lựa chọn và định vị giá trị cho khách hàng (X1)	0,943	0,862	0,000	82,354
2.	Năng lực kiến tạo và phát triển sản phẩm số hóa (X2)	0,893	0,744	0,000	70,314
3.	Năng lực kiến tạo, phát triển các dịch vụ sản phẩm số hóa (X3)	0,944	0,837	0,000	82,615
4.	Năng lực định giá và thực hành giá linh hoạt theo giá trị cho khách hàng (X4)	0,905	0,750	0,000	72,731
5.	Năng lực kiến tạo nguồn giá trị và lợi thế cạnh tranh (X5)	0,909	0,801	0,000	73,388
6.	Năng lực tham gia chuỗi cung ứng ngành cơ khí (X6)	0,905	0,764	0,000	73,656
7.	Năng lực truyền thông kinh doanh tích hợp (X7)	0,924	0,755	0,000	77,000
8.	Năng lực thực hiện giá trị cho khách hàng (X8)	0,884	0,824	0,000	68,363
9.	Năng lực tài chính và tài trợ KDTM (X9)	0,906	0,723	0,000	74,090
10.	Năng lực marketing KDTM (X10)	0,947	0,867	0,000	82,799
11.	Năng lực kết cấu hạ tầng KDTM (X11)	0,873	0,817	0,000	66,367
12.	Năng lực nguồn nhân lực KDTM (X12)	0,932	0,793	0,000	78,817
13.	Năng lực quản trị doanh nghiệp kiến tạo tri thức (X13)	0,937	0,808	0,000	81,102
14.	Năng lực xây dựng và phát triển quan hệ với các cổ đông (X14)	0,858	0,813	0,000	63,920
15.	Năng lực tái thiết các quá trình KDTM (X15)	0,929	0,789	0,000	78,268
16.	Năng lực tái tạo và phát triển các năng lực kinh doanh cốt lõi và khác biệt trong KDTM (X16)	0,917	0,751	0,000	76,291
17.	Năng lực tổ chức và văn hóa doanh nghiệp (X17)	0,918	0,772	0,000	76,027
18.	Năng lực lãnh đạo kinh doanh dựa trên tri thức và giá trị của nhà quản lý (X18)	0,882	0,850	0,000	68,293
19.	Hiệu suất năng lực KDTM tổng thể (Y)	0,915	0,857	0,000	74,692

Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 22

Như vậy, kết quả phân tích EFA kiểm định thang đo và hệ số tin cậy Cronbach's Alpha cho thấy 90 biến quan sát của 18 biến độc lập và 5 biến quan sát của biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu lý thuyết đảm bảo được tính hội tụ và tính nhất quán nội tại. Từ đó, cho phép tác giả thực hiện kiểm định mô hình và các giả thuyết nguyên cứu ở phần tiếp sau đây.

3.3.2.3. Kết quả hồi quy đa biến

Kết quả phân tích hồi quy bội theo phướng pháp Enter được tổng hợp trong bảng dưới.

Bảng 3.26: Kết quả phân tích hồi quy bội

Model		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Đa cộng tuyến	
		B	Độ lệch chuẩn	Beta			Dung sai	VIF
1	(Constant)	0,000	0,022		0,000	1,000		
	X1	0,067*	0,027	0,067	2,512	0,013	0,698	1,432
	X2	0,089**	0,027	0,089	3,368	0,001	0,706	1,416
	X3	0,063*	0,025	0,063	2,504	0,013	0,785	1,274
	X4	0,153***	0,029	0,153	5,273	0,000	0,591	1,693
	X5	0,057*	0,027	0,057	2,109	0,036	0,681	1,468
	X6	0,094**	0,030	0,094	3,161	0,002	0,564	1,772
	X7	0,127***	0,030	0,127	4,254	0,000	0,559	1,790
	X8	0,091**	0,031	0,091	2,963	0,003	0,532	1,881
	X9	0,122***	0,029	0,122	4,253	0,000	0,608	1,644
	X10	0,160***	0,032	0,160	5,002	0,000	0,489	2,045
	X11	0,041	0,023	0,041	1,774	0,078	0,930	1,075
	X12	0,085*	0,034	0,085	2,453	0,015	0,419	2,385
	X13	0,072*	0,029	0,072	2,481	0,014	0,594	1,684
	X14	0,055*	0,026	0,055	2,093	0,038	0,731	1,368
	X15	0,180***	0,031	0,180	5,781	0,000	0,516	1,939
	X16	0,032	0,023	0,032	1,391	0,166	0,968	1,033
	X17	0,044	0,029	0,044	1,526	0,129	0,600	1,666
	X18	0,057*	0,026	0,057	2,165	0,032	0,724	1,381

*R = 0,951; R2 = 0,904; R hiệu chỉnh = 0,895; Giá trị F = 100,739***, Sig (F) = 0,000*

*Ghi chú: * mức ý nghĩa thống kê p < 0,05*
*** mức ý nghĩa thống kê p < 0,01*
**** mức ý nghĩa thống kê p < 0,001*

Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 22

Từ kết quả phân tích SPSS hồi quy bội thu được, cho phép kết luận như sau:

- Hệ số VIF đều < 4; khẳng định không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập trong mô hình hồi quy bội (Rogerson, 2001); nói cách khác kết quả giải thích và dự báo của mô hình hồi quy bội không bị làm sai lệch bởi sự tương quan không đáng kể giữa các biến độc lập.

- Hệ số R^2 = 90,38% (> 50%) có nghĩa mô hình hồi quy bội giải thích hay phản ảnh được 63,87% thực tế hay tổng thông tin của 7 biến độc lập đưa vào mô hình. Như vậy, mô hình hồi quy bội này phù hợp với bộ dữ liệu đã thu thập và phản ảnh đảm bảo thực tế nghiên cứu về năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội.

3.3.2.4. Kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Trên cơ sở kết quả phân tích hồi quy bội, tác giả tiến hành kiểm định mô hình và các giả thuyết đối với từng biến độc lập, cụ thể:

- Đại lượng thống kê F = 100,739 với Sig = 0,000 cho thấy mô hình hồi quy có ý nghĩa về mặt tổng thể, nói cách khác có thể sử dụng để giải thích và dự báo được thực tế về tác động của các năng lực KDTM đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội.

Mô hình hồi quy bội đạt được có thể đươc biểu diễn bằng công thức sau:

Y = 0,00000000000000015 + 0,067*X1 + 0,089*X2 + 0,063*X3 + 0,153*X4 + 0,057*X5 + 0,094*X6 + 0,127*X7 + 0,091*X8 + 0,122*X9 + 0,160*X10 + 0,041*X11 + 0,085*X12 + 0,072*X13 + 0,055*X14 + 0,180*X15 + 0,032*X16 + 0,044*X17 + 0,057*X18,

- Đối với năng lực KDTM hiển thị của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí:

- Biến *X1 - Năng lực lựa chọn và định vị giá trị cho khách hàng* của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có tác động tích cực cùng chiều (B = 0,067) đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp với ngưỡng tin cậy 95% (Sig. = 0,013). Nói cách khác, năng lực này càng cao thì doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí sẽ có khả năng đạt hiệu suất năng lực KDTM tổng thể càng cao.

- Biến *X2 - Năng lực kiến tạo và phát triển sản phẩm số hóa* của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có tác động tích cực cùng chiều (B = 0,089) đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp với ngưỡng tin cậy 99% (Sig. = 0,001). Nói cách khác, năng lực này càng cao thì doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí sẽ có khả năng đạt hiệu suất năng lực KDTM tổng thể càng cao.

- Biến *X3 - Năng lực kiến tạo, phát triển các dịch vụ sản phẩm số hóa* của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có tác động tích cực cùng chiều (B = 0,063) đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp với ngưỡng tin cậy 95% (Sig. = 0,013). Nói cách khác, năng lực này càng cao thì doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí sẽ có khả năng đạt hiệu suất năng lực KDTM tổng thể càng cao.

- Biến *X4 - Năng lực định giá và thực hành giá linh hoạt theo giá trị cho khách hàng* của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có tác động tích cực cùng chiều (B = 0,153) đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp với ngưỡng tin cậy 99% (Sig. = 0,000). Nói cách khác, năng lực này càng cao thì doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí sẽ có khả năng đạt hiệu suất năng lực KDTM tổng thể càng cao.

- Biến *X5 - Năng lực kiến tạo nguồn giá trị và lợi thế cạnh tranh* của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có tác động tích cực cùng chiều (B = 0,057) đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp với ngưỡng tin cậy 95% (Sig.

= 0,036). Nói cách khác, năng lực này càng cao thì doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí sẽ có khả năng đạt hiệu suất năng lực KDTM tổng thể càng cao.

- Biến *X6 - Năng lực tham gia chuỗi cung ứng ngành cơ khí* của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có tác động tích cực cùng chiều (B = 0,094) đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp với ngưỡng tin cậy 99% (Sig. = 0,002). Nói cách khác, năng lực này càng cao thì doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí sẽ có khả năng đạt hiệu suất năng lực KDTM tổng thể càng cao.

- Biến *X7 - Năng lực truyền thông kinh doanh tích hợp* của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có tác động tích cực cùng chiều (B = 0,127) đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp với ngưỡng tin cậy 99% (Sig. = 0,000). Nói cách khác, năng lực này càng cao thì doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí sẽ có khả năng đạt hiệu suất năng lực KDTM tổng thể càng cao.

- Biến *X8 - Năng lực thực hiện giá trị cho khách hàng* của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có tác động tích cực cùng chiều (B = 0,091) đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp với ngưỡng tin cậy 99% (Sig. = 0,002). Nói cách khác, năng lực này càng cao thì doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí sẽ có khả năng đạt hiệu suất năng lực KDTM tổng thể càng cao.

Những kết quả trên đây cho phép khẳng định ***giả thuyết 1 đúng***: năng lực KDTM hiển thị, cụ thể tất cả các cấu thành của năng lực này, có tác động tích cực đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí.

- Đối với năng lực nguồn lực KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí:

- Biến *X9 - Năng lực tài chính và tài trợ KDTM* của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có tác động tích cực cùng chiều (B = 0,122) đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp với ngưỡng tin cậy 99% (Sig. = 0,000). Nói cách khác, năng lực này càng cao thì doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí sẽ có khả năng đạt hiệu suất năng lực KDTM tổng thể càng cao.

- Biến *X10 - Năng lực marketing* của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có tác động tích cực cùng chiều (B = 0,160) đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp với ngưỡng tin cậy 99% (Sig. = 0,000). Nói cách khác, năng lực này càng cao thì doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí sẽ có khả năng đạt hiệu suất năng lực KDTM tổng thể càng cao.

- Biến *X11 - Năng lực kết cấu hạ tầng KDTM* của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có tác động tích cực cùng chiều (B = 0,041) đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp nhưng chỉ ở ngưỡng tin cậy 90% (0,1 > Sig.

= 0,078 > 0,05). Nói cách khác, năng lực này càng cao thì doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí sẽ có khả năng đạt hiệu suất năng lực KDTM tổng thể càng cao nhưng chỉ ở ngưỡng tin cậy 90%.

- Biến *X12 - Năng lực nguồn nhân lực KDTM* của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có tác động tích cực cùng chiều (B = 0,085) đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp với ngưỡng tin cậy 95% (Sig. = 0,015). Nói cách khác, năng lực này càng cao thì doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí sẽ có khả năng đạt hiệu suất năng lực KDTM tổng thể càng cao.

- Biến *X13 - Năng lực quản trị doanh nghiệp kiến tạo tri thức* của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có tác động tích cực cùng chiều (B = 0,072) đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp với ngưỡng tin cậy 95% (Sig. = 0,014). Nói cách khác, năng lực này càng cao thì doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí sẽ có khả năng đạt hiệu suất năng lực KDTM tổng thể càng cao.

Những kết quả trên đây chỉ cho phép khẳng định ***giả thuyết 2 đúng một phần***: năng lực nguồn lực KDTM có tác động tích cực một phần đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí. Cụ thể, các năng lực cấu thành, trừ năng lực kết cấu hạ tầng KDTM, đều có tác động tích cực với ý nghĩa thống kê 95%.

- Đối với năng lực KDTM động của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí:

- Biến *X14 - Năng lực xây dựng và phát triển quan hệ với các cổ đông* của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có tác động tích cực cùng chiều (B = 0,055) đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp với ngưỡng tin cậy 95% (Sig. = 0,038). Nói cách khác, năng lực này càng cao thì doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí sẽ có khả năng đạt hiệu suất năng lực KDTM tổng thể càng cao.

- Biến *X15 - Năng lực tái thiết các quá trình KDTM cốt lõi* của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có tác động tích cực cùng chiều (B = 0,180) đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp với ngưỡng tin cậy 99% (Sig. = 0,000). Nói cách khác, năng lực này càng cao thì doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí sẽ có khả năng đạt hiệu suất năng lực KDTM tổng thể càng cao.

- Biến *X16 - Năng lực tái tạo và phát triển các năng lực kinh doanh cốt lõi và khác biệt trong KDTM* của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí không có tác động đáng kể đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp với ngưỡng tin cậy 95% (B = 0,032; Sig. = 0,166).

- Biến *X17 - Năng lực tổ chức và văn hóa doanh nghiệp* của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí không có tác động đáng kể đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp với ngưỡng tin cậy 95% (B = 0,044; Sig. = 0,129).

- Biến *X18 - Năng lực lãnh đạo kinh doanh dựa trên tri thức và giá trị của các nhà quản lý* của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có tác động tích cực cùng chiều (B = 0,057) đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp với ngưỡng tin cậy 95% (Sig. = 0,032). Nói cách khác, năng lực này càng cao thì doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí sẽ có khả năng đạt hiệu suất năng lực KDTM tổng thể càng cao.

Những kết quả trên đây chỉ cho phép khẳng định ***giả thuyết 3 đúng một phần***: năng lực KDTM động có tác động tích cực một phần đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí. Cụ thể, chỉ có các năng lực cấu thành gồm: năng lực xây dựng và phát triển quan hệ với các cổ đông, năng lực tái thiết các quá trình KDTM cốt lõi, năng lực lãnh đạo kinh doanh dựa trên tri thức và giá trị của các nhà quản lý có tác động tích cực; mặt khác, năng lực tái tạo và phát triển các năng lực kinh doanh cốt lõi và khác biệt trong KDTM và năng lực tổ chức và văn hóa doanh nghiệp lại không có tác động đáng kể với ý nghĩa thống kê 95%.

Bảng dưới đây tổng hợp tác động của các năng lực KDTM thành phần đóng góp vào hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, sếp theo thứ tự tác động từ mạnh nhất đến không có tác động. Cụ thể như sau:

Bảng 3.27: Tổng hợp tác động của các năng lực KDTM thành phần đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội

STT	Tên biến	Hệ số B	Tác động
1	Năng lực tái thiết các quá trình KDTM (X15)	0,180	tác động tích cực cùng chiều
2	Năng lực marketing KDTM (X10)	0,160	tác động tích cực cùng chiều
3	Năng lực định giá và thực hành giá linh hoạt theo giá trị cho khách hàng (X4)	0,153	tác động tích cực cùng chiều
4	Năng lực truyền thông kinh doanh tích hợp (X7)	0,127	tác động tích cực cùng chiều
5	Năng lực tài chính và tài trợ KDTM (X9)	0,122	tác động tích cực cùng chiều
6	Năng lực tham gia chuỗi cung ứng ngành cơ khí (X6)	0,094	tác động tích cực cùng chiều
7	Năng lực thực hiện giá trị cho khách hàng (X8)	0,091	tác động tích cực cùng chiều
8	Năng lực kiến tạo và phát triển sản phẩm số hóa (X2)	0,089	tác động tích cực cùng chiều

STT	Tên biến	Hệ số B	Tác động
9	Năng lực nguồn nhân lực KDTM (X12)	0,085	tác động tích cực cùng chiều
10	Năng lực quản trị doanh nghiệp kiến tạo tri thức (X13)	0,072	tác động tích cực cùng chiều
11	Năng lực lựa chọn và định vị giá trị cho khách hàng (X1)	0,067	tác động tích cực cùng chiều
12	Năng lực kiến tạo, phát triển các dịch vụ sản phẩm số hóa (X3)	0,063	tác động tích cực cùng chiều
13	Năng lực kiến tạo nguồn giá trị và lợi thế cạnh tranh (X5)	0,057	tác động tích cực cùng chiều
14	Năng lực lãnh đạo kinh doanh dựa trên tri thức và giá trị của nhà quản lý (X18)	0,057	tác động tích cực cùng chiều
15	Năng lực xây dựng và phát triển quan hệ với các cổ đông (X14)	0,055	tác động tích cực cùng chiều
16	Năng lực tổ chức và văn hóa doanh nghiệp (X17)	0,044	không có tác động
17	Năng lực kết cấu hạ tầng KDTM (X11)	0,041	không có tác động
18	Năng lực tái tạo và phát triển các năng lực kinh doanh cốt lõi và khác biệt trong KDTM (X16)	0,032	không có tác động

Nguồn: Kết quả phân tích hồi quy

3.4. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực kinh doanh thương mại và hiệu suất của năng lực kinh doanh thương mại

3.4.1. Về các yếu tố môi trường vĩ mô và quốc tế

Trong nghiên cứu này, tác giả tập trung nghiên cứu 06 yếu tố môi trường vĩ mô và quốc tế ảnh hưởng đến năng lực KDTM và hiệu suất của năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội. Kết quả khảo sát điều tra cụ thể như sau:

Bảng 3.28: Đánh giá thực trạng các yếu tố môi trường vĩ mô và quốc tế

Mã	*Tiêu chí (N = 212)*	*Điểm TB / 5 điểm*	*Độ lệch chuẩn*
Q101	Môi trường quốc tế và khu vực	4,476	0,731
Q102	Môi trường chính trị pháp luật	4,208	0,931
Q103	Môi trường kinh tế	3,863	1,005
Q104	Môi trường văn hóa xã hội	3,075	1,170
Q105	Môi trường công nghệ	4,217	0,832
Q106	Cơ sở hạ tầng	3,953	0,912

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra

Môi trường quốc tế và khu vực: Với điểm trung bình đạt 4,476/ 5 điểm, môi trường quốc tế và khu vực là yếu tố môi trường vĩ mô và quốc tế có ảnh hưởng lớn nhất đến năng lực KDTM và hiệu suất của năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội. Xu hướng hội nhập và toàn cầu hóa diễn ra ngày càng mạnh mẽ và hiện nay, khái niệm toàn cầu hóa đã trở nên phổ biến với tất cả các doanh nghiệp Việt Nam.

Môi trường chính trị và pháp luật: Theo kết quả khảo sát điều tra, môi trường chính trị và pháp luật có tác động rất lớn đến năng lực KDTM và hiệu suất của năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội (điểm trrung bình đạt 4,208/ 5 điểm). Các doanh nghiệp có một lợi thế rất lớn đó là được phát triển trong một môi trường chính trị ổn định và được pháp luật bảo vệ. Sự ổn định về mặt chính trị ở nước ta là một yếu tố không thể thiếu giúp các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí ổn định các mục tiêu cơ bản trong quá trình phát triển doanh nghiệp. Luật Sở hữu trí tuệ số 50/2005/QH11 ngày 29 tháng 11 năm 2005 của Quốc hội, có hiệu lực kể từ ngày 01 tháng 7 năm 2006, được sửa đổi, bổ sung vào năm 2019 bảo vệ các doanh nghiệp CNHT NVV quản trị tài sản trí tuệ của doanh nghiệp trong các phát minh, sáng chế mới cho ngành cơ khí.

Môi trường kinh tế là một trong những yếu tố quan trọng có tác động đến năng lực và hiệu suất KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội, với điểm trung bình khảo sát điều tra là 3,863 điểm. Trong môi trường kinh tế vĩ mô đầy biến động, nhiều năm qua Việt Nam giữ tốc độ tăng trưởng kinh tế ổn định. Năm 2019 tăng trưởng GDP của Việt Nam đạt 7,02%. Năm 2018 và 2019, chỉ số lạm phát bình quân của Việt Nam dưới 4%, đạt mục tiêu đề ra.

Môi trường văn hóa xã hội là yếu tố thuộc môi trường vĩ mô và quốc tế có ảnh hưởng ít nhất đến năng lực KDTM và hiệu suất của năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội, điểm trung bình của yếu tố này là 3,075 điểm. Trong bối cảnh toàn cầu hóa, kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế, môi trường văn hóa ở Việt Nam trở nên phong phú, và phức tạp hơn. Hệ thống những hiện tượng và quan hệ văn hóa - xã hội đa dạng, đa chiều và năng động đủ để nuôi dưỡng mọi ý tưởng tốt đẹp, khích lệ mọi cá nhân tập thể trong việc tìm tòi, học hỏi và cho ra đời những phát kiến mới. Lao động Việt Nam có truyền thống cần cù, chăm chỉ, tinh thần đoàn kết và luôn luôn sẵn sang tiếp thu cái mới.

Môi trường công nghệ: Với điểm trung bình đạt 4,217/ 5 điểm, môi trường công nghệ là yếu tố có tác động mạnh mẽ đến năng lực KDTM và hiệu suất của năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP

Hà Nội. Cuộc cách mạng 4.0 đang dần thay đổi cách thức sản xuất và kinh doanh dịch vụ của các doanh nghiệp trên toàn thế giới. Sự tích hợp của điện tử, tin học, viễn thông, điều kiển tự động khiến cho các công nghệ gia tăng và thay đổi một cách nhanh chóng, vòng đời của mỗi loại công nghệ cũng ngắn lại. Từ đó mà các vật liệu mới, linh kiện mới của ngành liên tục được cải tạo và sáng chế.

Cơ sở hạ tầng: Theo kết quả khảo sát điều tra, yếu tố cơ sở hạ tầng có tác động đáng kể đến năng lực KDTM và hiệu suất của năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội. Điểm trung bình của yếu tố này là 3,953/ 5 điểm. Cùng với những đòi hỏi về phát triển kinh tế - xã hội trong những năm qua, hệ thống cơ sở hạ tầng tại Việt Nam như hệ thống đường xá, giao thông vận tải, sân bay, bến bãi ... ngày càng được đầu tư và nâng cấp. Điều này tạo thuận lợi cho các ngành kinh tế, trong đó bao gồm cả lĩnh vực CNHT cơ khí. Hoạt động sản xuất kinh doanh và hợp tác của các doanh nghiệp trong ngành này được cải thiện và diễn ra thuận lợi hơn rất nhiều, từ đó góp phần nâng cao năng lực KDTM và hiệu suất của năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí.

3.4.2. Về các yếu tố hấp dẫn và sức ép cạnh tranh ngành công nghiệp cơ khí hỗ trợ

Đối với các yếu tố hấp dẫn và sức ép cạnh tranh ngành công nghiệp cơ khí hỗ trợ, tác giả chú trọng nghiên cứu 05 yếu tố chính có ảnh hưởng đến năng lực KDTM và hiệu suất của năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội. Kết quả khảo sát về các yếu tố này cụ thể như sau:

Bảng 3.29: Đánh giá thực trạng các yếu tố hấp dẫn và sức ép cạnh tranh ngành công nghiệp cơ khí hỗ trợ trên địa bàn Hà Nội

Mã	*Tiêu chí (N = 212)*	*Điểm TB / 5 điểm*	*Độ lệch chuẩn*
Q107	Áp lực tiềm ẩn từ các đối thủ mới (tương lai)	3,991	1,071
Q108	Áp lực từ phía khách hàng	3,481	1,333
Q109	Áp lực từ các dịch vụ thay thế	3,415	1,047
Q110	Áp lực từ phía nhà cung cấp	2,283	1,028
Q111	Áp lực cạnh tranh trong ngành	4,226	0,628

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra

Đối thủ tiềm ẩn: Theo kết quả khảo sát điều tra, áp lực tiềm ẩn từ các đối thủ mới có tác động rất lớn đến năng lực KDTM và hiệu suất của năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội. Điểm trung bình của tiêu chí này đạt 3,991/ 5 điểm. Hiện nay, các doanh nghiệp lớn sản xuất sản phẩm cơ khí là những đối thủ tiềm ẩn của các DNNVV khi họ đang tính toán

mở rộng quy mô sản xuất. Ngoài ra, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội cũng khó có thể dự đoán được liệu còn những đối thủ tiềm ẩn nào của nước ngoài có thể sẽ thâm nhập vào thị trường trong thời gian tới.

Khách hàng: Với điểm trung bình là 3,481 từ kết quả khảo sát điều tra, áp lực từ phía khách hàng có ảnh hưởng đáng kể đến năng lực KDTM và hiệu suất của năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội. Khách hàng của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí hiện nay là các doanh nghiệp sản xuất trong nước, các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và xuất khẩu đi các nước trong khu vực. Mỗi loại khách hàng lại có những đặc điểm và yêu cầu riêng. Hiện nay các doanh nghiệp CNHT NVV hợp tác nhiều nhất là với các doanh nghiệp cơ khí trong nước liên quan đến các lĩnh vực ô tô và Cơ khí; Nông - Lâm nghiệp; Đầu tư hạ tầng giao thông, khu công nghiệp và đô thị, tiêu dùng lẻ, …

Dịch vụ thay thế: Hiện nay, theo kết quả khảo sát điều tra, áp lực từ dịch vụ thay thế cũng có tác động đáng kể đến năng lực KDTM và hiệu suất của năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội, với điểm trung bình đạt 3,415/ 5 điểm. Chính áp lực từ các dịch vụ thay thế khiến các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí tại nước ta đẩy mạnh nghiên cứu, phát triển các sản phẩm, công nghệ tiên tiến cũng như hàng loạt các biện pháp nhằm giảm thiểu chi phí để thu hút nhiều khách hàng hơn nữa. Nhờ vậy, năng lực KDTM và hiệu suất của năng lực KDTM của các doanh nghiệp này được cải thiện.

Nhà cung cấp: Theo kết quả khảo sát điều tra, áp lực từ phía nhà cung cấp là yếu tố có ảnh hưởng ít nhất đến năng lực KDTM và hiệu suất của năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội. Điểm trung bình đánh giá yếu tố này là 2,283/ 5 điểm. Nguyên phụ liệu cho ngành CNHT cơ khí chủ yếu là sắt thép và các loại hợp kim màu. Hầu hết các nguyên phụ liệu này trong nước chưa sản xuất được nên phải nhập khẩu từ nước ngoài, đặc biệt là nguồn cung từ Trung Quốc. Điều này làm cho các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí bị động trong việc có một nguồn cung nguyên vật liệu đầu vào ổn định và ảnh hưởng không nhỏ đến năng lực KDTM hiển thị của các doanh nghiệp. Việc chưa có được nguồn cung ứng nguyên vật liệu đầu vào cho các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí ngay tại trong nước có tác động đến hiệu suất năng lực KDTM. Các doanh nghiệp CNHT NVV cơ khí có thể bị mất uy tín với khách hàng khi hợp đồng không được hoàn thành theo tiến độ đề ra khi gặp khó khăn ở khâu đầu vào.

Cạnh tranh: Kết quả khảo sát điều tra chỉ ra rằng áp lực cạnh tranh trong ngành là yếu tố có tác động lớn nhất đến năng lực KDTM và hiệu suất của năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội

thời gian qua, điểm trung bình của yếu tố này là 4,226/ 5 điểm. Về cơ bản, CNHT cơ khí là một ngành có đa dạng sản phẩm nhưng lại phải chịu sự cạnh tranh gay gắt trong bối cảnh mở cửa hiện nay. Các doanh nghiệp nội địa phải cạnh tranh với nhau và phải cạnh tranh với các đối thủ có nguồn hàng xuất khẩu sang Việt Nam. Ngay tại thị trường trong nước các doanh nghiệp CNHT NVV cơ khí đã rất khó khăn để có thể tham gia vào các dự án lắp đặt đầu tư trang thiết bị trong ngành thép, hóa chất, năng lượng. Các cam kết tự do thương mại khiến hàng rào thuế quan bảo hộ sản xuất trong nước bị gỡ bỏ và tạo thêm sức ép cạnh tranh cho các DNNVV. Cạnh tranh có tác động lớn nhất đến giá cả của sản phẩm ngành CNHT cơ khí và năng lực nguồn của các doanh nghiệp.

3.4.3. Về các yếu tố môi trường nội tại doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội

Để đánh giá tác động của các yếu tố môi trường nội tại doanh nghiệp đến năng lực KDTM và hiệu suất của năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, tác giả tiến hành nghiên cứu 06 yếu tố chính. Kết quả khảo sát điều tra về tác động của các yếu tố này được trình bày chi tiết trong bảng dưới đây:

Bảng 3.30: Đánh giá thực trạng các yếu tố môi trường nội tại doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí

Mã	*Tiêu chí (N = 212)*	*Điểm TB / 5 điểm*	*Độ lệch chuẩn*
Q112	Nguồn nhân lực	4,127	0,540
Q113	Kỹ thuật - công nghệ áp dụng	4,184	0,674
Q114	Sản phẩm và dịch vụ	3,892	0,833
Q115	Nguồn lực tài chính	3,745	0,792
Q116	Lãnh đạo và quản trị	3,646	1,102
Q117	Hệ thống thông tin	3,335	1,104

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra

Nguồn nhân lực: Theo kết quả khảo sát điều tra, nguồn nhân lực có ảnh hưởng rất lớn đến năng lực KDTM và hiệu suất của năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội, điểm trung bình của yếu tố này là 4,127/ 5 điểm. Tuy nhiên, hiện nay, nguồn nhân lực của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội chưa đáp ứng được cả về số lượng và chất lượng, đã phần nào tác động tiêu cực đến năng lực KDTM của các doanh nghiệp này.

Nhìn chung, tình trạng nhân lực yếu kém và khan hiếm của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí ảnh hưởng chưa tích cực đến năng lực KDTM và hiệu suất của năng lực KDTM. Nhân lực kém là nguyên nhân các doanh nghiệp CNHT NVV

ngành cơ khí chưa phát huy được năng lực kiến tạo nguồn giá trị, thiếu các nghiên cứu phát triển về KHCN. Chất lượng của nhân lực tham gia vào các khâu dịch vụ khách hàng mặc dù đã được cải tiến nhưng vẫn còn thiếu chuyên nghiệp, thiếu kĩ năng và kinh nghiệm nên cũng chưa được các doanh nghiệp khách hàng FDI đánh giá cao.

Kỹ thuật - công nghệ áp dụng: Với điểm trung bình đạt 4,184 điểm, kỹ thuật - công nghệ áp dụng là yếu tố nội tại có ảnh hưởng lớn nhất đến năng lực KDTM và hiệu suất của năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội. Trong những năm gần đây, một số doanh nghiệp đã mạnh dạn đầu tư vào các công nghệ mới, với dây chuyền sản xuất đồng bộ với các thiết bị kiểm tra, phân tích nhanh chất lượng kim loại, nâng cao độ chính xác của sản phẩm.

Tuy nhiên, nhìn ở góc độ bao quát toàn bộ ngành CNHT ở Việt Nam, đánh giá về kỹ thuật và công nghệ trong các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí còn hạn chế, công nghệ hiện nay tụt hậu 2-3 đời so với các nước trong khu vực và mới chỉ đáp ứng được một phần nhu cầu cho ngành cơ khí chế tạo. Điều này làm ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực KDTM của các doanh nghiệp. Với trình độ kĩ thuật và công nghệ như hiện tại chưa đủ để các doanh nghiệp ghi điểm trong mắt các doanh nghiệp FDI và có được khả năng phản ứng đủ nhanh và linh hoạt khi cần thiết.

Sản phẩm và dịch vụ: Yếu tố sản phẩm và dịch vụ có ảnh hưởng đáng kể đến năng lực KDTM và hiệu suất của năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội với mức điểm trung bình khảo sát điều tra là 3,892 điểm. Các sản phẩm có giá trị sản xuất cao của ngành CNHT cơ khí là: linh kiện, phụ tùng ô tô; linh kiện xe đạp, xe máy; vít, bu lông đai ốc; linh kiện động cơ với thị trường xuất khẩu chính là các nước Đông Á: Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn quốc và các nước trong khu vực ASEAN (chủ yếu là Singapore, Thái Lan, Malaysia và cho các doanh nghiệp FDI đang đầu tư, sản xuất tại đây. Về công nghệ, các doanh nghiệp sản xuất linh kiện, phụ tùng Việt Nam chủ yếu sử dụng máy móc, công nghệ của Nhật Bản, Trung Quốc, Đài Loan. Số lượng doanh nghiệp sử dụng nguồn công nghệ từ Châu Âu và Hàn Quốc đã tăng lên đáng kể trong khi máy móc, công nghệ nhập khẩu từ Trung Quốc giảm xuống. Với nguồn máy móc này có chất lượng và độ chính xác cao, đảm bảo sản xuất được các linh kiện đạt tiêu chuẩn. Một số ít doanh nghiệp đầu tư máy móc từ CHLB Đức, Ý, Mỹ.

Nguồn lực tài chính được đánh giá là một trong những nguồn lực yếu nhất của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội. Tuy nhiên, theo kết quả khảo sát điều tra, yếu tố nguồn lực tài chính có tác động rất lớn đến năng lực KDTM và hiệu suất của năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí. Không những thế, các doanh nghiệp cũng rất khó khăn trong việc tiếp cận với các nguồn

vay hỗ trợ tài chính của Chính phủ. Hiện nay các quỹ hỗ trợ tín dụng cũng khó tiếp cận vì thủ tục phức tạp, chủ yếu yêu cầu thế chấp và việc thế chấp này thì nhiều doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội chưa thế đáp ứng được.

Lãnh đạo và quản trị là yếu tố có tác động đáng kể đến năng lực KDTM của các DNNVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội (điểm trung bình khảo sát điều tra của yếu tố này là 3,646 điểm). Hầu hết các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí đã xây dựng được bộ máy quản trị tương đối hoàn chỉnh, bao gồm ban lãnh đạo (giám đốc, phó giám đốc), kế toán và các bộ máy giúp việc (phòng kế hoạch, phòng kinh doanh, phòng thu mua...) Lãnh đạo trong các doanh nghiệp hiện là những người có tầm nhìn, có kiến thức, kinh nghiệm thực tiễn trên thị trường. Nhiều lãnh đạo trong các DNNVV đã trải quá trình đào tạo làm việc ở các nước tiên tiến như Nhật Bản, Hàn Quốc, Mỹ... luôn có tinh thần học hỏi, tiếp thu vài cải tiến theo các nước tiên tiến đó.

Hệ thống thông tin: Theo kết quả khảo sát điều tra, hệ thống thông tin là yếu tố nội tại có mức ảnh hưởng thấp nhất đến năng lực KDTM và hiệu suất của năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội. Tuy nhiên, với điểm trung bình đạt 3,335/ 5 điểm, đây vẫn được xem là yếu tố có tác động lớn đến các doanh nghiệp trong ngành này. Hệ thống thông tin của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí hiện nay chưa hoàn chỉnh. Nhờ sự phát triển sâu rộng của các công nghệ 4.0, việc truyền tải, quản lý và lưu trữ thông tin trong các doanh ngiệp trở nên dễ dàng hơn. Tuy nhiên, một cách khái quát, hệ thống thông tin của các doanh nghiệp CNHT NVV chưa được đánh giá cao, nguyên nhân do các doanh nghiệp hiện nay liên kết thông tin chưa tốt với các doanh nghiệp FDI khách hàng và giữa các doanh nghiệp với nhau do đó ảnh hưởng đến hiệu suất năng lực KDTM của các doanh nghiệp.

3.5. Đánh giá chung và nguyên nhân thực trạng

Trên cơ sở phân tích thực trạng từ số liệu thống kê, kết quả phỏng vấn và phân tích định lượng kết quả khảo sát điều tra, một số đánh giá chung được rút ra về năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội, gồm:

3.5.1. Những ưu điểm, điểm mạnh

Thứ nhất, năng lực xác định, lựa chọn đoạn thị trường mục tiêu và tìm kiếm các thị trường mới của các DN CNHT NVV ngành cơ khí ở TP Hà Nội ngày càng cải thiện nhờ kiến thức về thị trường và nguồn lực của doanh nghiệp. Điều này giúp các doanh nghiệp áp dụng năng lực nguồn hiệu quả và tận dụng cơ hội phát triển. Các doanh nghiệp này cũng có nhận thức tốt về khả năng của mình khi tham gia vào từng thị trường. Công nghệ thông tin cũng hỗ trợ cho các doanh nghiệp dễ dàng tìm kiếm thông tin thị trường.

Thứ hai, năng lực kiến tạo và phát triển sản phẩm và dịch vụ sản phẩm cơ khí của của các DN CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn thành phố Hà Nội được cải thiện rõ rệt. Các doanh nghiệp ngày càng tập trung vào thiết kế, bao bì và nhãn mác sản phẩm để đảm bảo tính thẩm mỹ và xây dựng thương hiệu trên thị trường. Đồng thời, các dịch vụ liên quan như gia công, sửa chữa, bảo hành và vận chuyển cũng được đề cao để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng và thị trường. Sự phát triển này dựa trên nhận thức của các doanh nghiệp về lợi ích của các dịch vụ sản phẩm trong hoạt động kinh doanh. Trong KDTM, không chỉ cung cấp sản phẩm cho khách hàng, mà các doanh nghiệp còn tạo ra trải nghiệm mua hàng tốt hơn thông qua dịch vụ tư vấn miễn phí, bảo hành và sửa chữa sản phẩm …..

Thứ ba, năng lực cạnh tranh của một số sản phẩm trong các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội đã được nâng cao do một số doanh nghiệp quyết định đầu tư và đổi mới công nghệ sản xuất. Một trong những điểm mạnh của sản phẩm ngành CNHT cơ khí của Việt Nam là yếu tố giá cả. Các doanh nghiệp này luôn chú ý đến mối tương quan giá/chất lượng cho mỗi mẫu mã sản phẩm cũng như linh hoạt thay đổi dây chuyền sản xuất để đáp ứng từng quy mô đơn hàng khác nhau. Bên cạnh đó, chi phí nhân công thấp và sản xuất tiêu thụ nội địa nên sản phẩm có giá thành rẻ hơn cho với các dòng sản phẩm nhập khẩu mà vẫn đảm bảo chất lượng tương đương.

Thứ tư, năng lực năng lực tái thiết các quá trình KDTM cốt lõi trong CNHT ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội ngày càng nâng cao hơn. Các doanh nghiệp này đang nỗ lực tái thiết quá trình quản trị cung ứng nguyên liệu và tồn kho sản phẩm, quá trình thu hút và giữ chân khách hàng, và quá trình bảo hành, dịch vụ để tăng trải nghiệm dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng. Sự phát triển của cuộc cách mạng 4.0 là nguyên nhân dẫn đến những thay đổi không chỉ trong phương thức sản xuất mà cả trong hoạt động bán hàng lồng ghép với các hoạt động marketing của doanh nghiệp. Rất nhiều doanh nghiệp tích hợp mô hình bán hàng-marketing thông minh hơn qua các trang web bán hàng và các tham gia vào các sàn thương mại điện tử.

Thứ tư, năng lực marketing thương mại của doanh nghiệp hiện nay cũng đã được cải thiện rõ rệt. Marketing không chỉ đơn giản với mục đích bán được hàng, marketing còn có những chức năng khác như là nghiên cứu thị trường, nghiên cứu nhu cầu của khách hàng, từ đó phản hồi lại cho doanh nghiệp để liên tục cải tiến sản phẩm. Hiện nay, mỗi doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội lựa chọn và kết hợp nhiều cách thức marketing khác nhau bao gồm cả cả các cách marketing truyền thống như bán hàng trực tiếp, đặt biển hiệu, quảng cáo, tờ rơi

và sử dụng cả những cách marketing số (digital marketing) khi bán hàng trực tuyến như chạy quảng cáo trên các nền tảng tìm kiếm, trên mạng xã hội.

Thứ năm, đội ngũ lãnh đạo của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí tại Hà Nội ngày càng được đánh giá cao về kỹ năng và kinh nghiệm cũng như tinh thần ham học hỏi, sáng tạo và không ngại thử thách. Đặc biệt, kỹ năng quản trị về kinh doanh, nhân sự, và tài chính đang được các nhà lãnh đạo quan tâm trau dồi để đưa doanh nghiệp đi đúng quỹ đạo, tăng hiệu suất làm việc, từ đó tạo dựng được uy tín và lòng tin của khách hàng.

Thứ sáu, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội có thế mạnh trong tổ chức và văn hóa tổ chức của doanh nghiệp. Bất cứ một doanh nghiệp CNHT cơ khí nào của Việt Nam cũng có tầm nhìn và những mục tiêu chiến lược cụ thể. Không những thế, các doanh nghiệp cũng rất chủ động, sáng tạo ra các slogan, triết lý kinh doanh với mong muốn tạo dựng một môi trường làm việc thân thiện, hiệu quả. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp, văn hóa bán hàng dựa trên những giá trị cốt lõi của Tâm-Trí-Lực. Đó một phần là do truyền thống văn hóa của con người Việt Nam và do sự chỉ đạo sát sao của các lãnh đạo doanh nghiệp.

3.5.2. Những hạn chế và điểm yếu

Năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội vẫn còn tồn tại một số hạn chế sau đây:

Thứ nhất, mặc dù các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí tại Hà Nội đang nỗ lực cải thiện năng lực lựa chọn và định vị giá trị cho khách hàng của mình nhưng vẫn bộc lộ sự yếu kém trong khâu nghiên cứu thị trường. Điều này cũng dẫn tới hạn chế trong năng lực quản trị rủi ro và phát triển khách hàng của các doanh nghiệp này. Chính vì thế, rất nhiều doanh nghiệp CNHTT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội đã phải đối mặt với nguy cơ mất thị trường vào các doanh nghiệp có quy mô lớn hơn, hoặc các doanh nghiệp nước ngoài.

Thứ hai, doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội yếu trong khả năng cung cấp các sản phẩm mới với hàm lượng công nghệ cao, kiến tạo và phát triển sản phẩm và dịch vụ sản phẩm mới. Nhiều sản phẩm của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội chưa lấy được niềm tin từ phía khách hàng do mẫu mã kém bắt mắt, chủng loại chưa đa dạng, và chất lượng sản phẩm chưa được kiểm chứng rõ ràng, công nghệ chưa đạt tiêu chuẩn mà các khách hàng đặt ra. Không những thế, các doanh nghiệp này chưa được đánh giá cao về khả năng bố trí sản xuất để đảm bảo tiến độ giao hàng, phân loại hàng hóa đến tay khách hàng. Ngoài ra, các dịch vụ quảng cáo, khuyến mãi cho sản phẩm nhằm cung cấp thông tin, thu hút khách hàng cũng chưa được thúc đẩy mạnh.

Thứ ba, năng lực định giá và thực hành giá linh hoạt theo giá trị cho khách hàng của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội còn yếu. Hiện nay, các doanh nghiệp này đang gặp nhiều khó khăn trong ổn định sản xuất, xác định giá thành vì hầu hết các nguồn nguyên liệu đầu vào cho sản xuất tại các đơn vị này đều phải nhập khẩu. Trong khi đó, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí gặp phải giới hạn về mặt công nghệ, chủ yếu công nghệ mà các doanh nghiệp đang sử dụng là những công nghệ lạc hậu từ đời 2.0, công suất thấp, chất lượng không ổn định, chi phí công nghệ cao dẫn tới chi phí sản xuất cao khiến giá thành sản phẩm cao lên và dẫn đến nguy cơ mất lợi thế về giá trên thị trường.

Thứ ba, hạn chế về mặt lựa chọn thị trường mục tiêu. Hai hạn chế về sản phẩm và công nghệ cũng là nguyên nhân dẫn đến hạn chế thứ ba này. Các DNNVV hiện nay chủ yếu lựa chọn thị trường trong nước và khách hàng là các doanh nghiệp cơ khí trong nước. Chỉ những doanh nghiệp vừa đã cải tiến được công nghệ và sản phẩm mới có khả năng xuất khẩu ra thị trường nước ngoài và dần dần tiếp cận với những thị trường mới như Mỹ, EU,.. Điều này dẫn đến một bất cập nữa là năng lực tham gia chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội còn ở mức thấp. Đặc biệt đối với các doanh nghiệp nhỏ, thiếu kỹ năng lao động, quản lý chưa tốt, ít đổi mới công nghệ, khả năng tài chính kém, thiếu tính kết nối với các đối tác trong và ngoài nước rất ít doanh nghiệp kết nối được vào chuỗi giá trị toàn cầu.

Thứ tư, hạn chế về nguồn nhân lực của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội. Việc thu hút nhân lực chất lượng cao đến làm việc trong ngành cơ khí của các doanh nghiệp này đang gặp khó khăn do nguồn lao động có giới hạn. Nhân viên trong các doanh nghiệp này chưa có trình độ tay nghề cao, còn hạn chế trong việc tiếp thu công nghệ mới và tìm hiểu kiến thức mới do nhiều rào cản về thời gian, công việc và ngôn ngữ. Điều này đặt ra rào cản lớn đối với năng lực nguồn lực kinh doanh của các doanh nghiệp, đặc biệt là trong việc phát triển phần mềm quản trị logistics KDTM để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Thứ năm, năng lực tài chính và tài trợ KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội cũng còn rất yếu. Ngành công nghiệp hỗ trợ cơ khí là một ngành cần vốn đầu tư ban đầu khá lớn để mua sắm máy móc, thiết bị, công nghệ, nguyên vật liệu, nhân công,…Trong khi đó vốn chủ sở hữu, vốn tự có ban đầu của doanh nghiệp thường rất ít. Trong khi đó khả năng sinh lời ban đầu của các DNNVV trong kinh doanh là không cao nên vòng quay vốn rất chậm.

Thứ sáu, năng lực tái tạo và phát triển các năng lực kinh doanh cốt lõi và khác biệt trong KDTM cũng rất hạn chế. Sự yếu kém được thể hiện ở chỗ, nhiều DNNVV phải đi mua công nghệ của nước ngoài và thực hiện sản xuất trong nước trong khi việc

phát triển thuê ngoài các năng lực không cốt lõi để tập trung vào các năng lực cốt lõi của doanh nghiệp vẫn còn chưa phổ biến. Sự sáng tạo để phát huy những năng lực kinh doanh cốt lõi hoặc khác biệt của doanh nghiệp diễn ra nhỏ lẻ, mới chỉ có một số doanh nghiệp tạo nên sự khác biệt để thỏa mãn kỳ vọng của khách hàng, nhà cung ứng nên rất khó tạo lợi thế cạnh tranh nổi trội trên thương trường. Ngoài ra, trong các doanh nghiệp CNHT NVV có rất ít những sáng chế, phát minh khoa học để cho thấy khả năng tri thức của doanh nghiệp, xây dựng được tài sản trí tuệ vững chắc.

Thứ bảy, năng lực kết cấu hạ tầng KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí tại Hà Nội còn bộc lộ nhiều hạn chế khi chưa có nhiều đơn vị có thể đầu tư trang thiết bị kho vận đáp ứng tiêu chuẩn logistics. Bên cạnh đó, nguồn lực về máy móc, công nghệ của các doanh nghiệp này chưa đáp ứng được yêu cầu về số lượng và mức độ hiện đại để thực hiện sản xuất cho đơn hàng. Tình trạng này khiến cho quá trình hiện đại hóa hệ thống sản xuất KDTM của các đơn vị này diễn ra chậm so với nhu cầu của thị trường hiện nay.

3.5.3. Nguyên nhân các hạn chế, điểm yếu tồn tại

Thứ nhất, chính sách hỗ trợ các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội còn nhiều hạn chế. Nhiều năm qua, Nhà nước đã ban hành rất nhiều chính sách để hỗ trợ cho các DNNVV, hỗ trợ cho ngành cơ khí nói chung, nhưng việc thực thi các chính sách này còn bất cập. Vì vậy, DNNVV gặp khó khăn trong việc tiếp cận và hưởng hỗ trợ từ phía chính sách, đặc biệt là những chính sách ưu đãi về tín dụng do thủ tục phức tạp, yêu cầu thế chấp trong khi nhiều doanh nghiệp CNHT NVV này chưa thể đáp ứng được.

Thứ hai, môi trường kinh doanh của Việt Nam chưa đủ điều kiện để tạo một "sân chơi" tốt cho các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội. Các mối liên kết kinh tế bị bó hẹp theo chiều dọc nhờ các mối quan hệ quen biết, thiếu các mối liên kết theo chiều ngang. Không những thế, các doanh nghiệp này còn đang phải chịu sự cạnh tranh ngày càng lớn đến từ các đối thủ của mình – là các doanh nghiệp cùng ngành nhưng có quy mô lớn hơn cả trong và ngoài nước.

Thứ ba, thiếu thông tin trong thị trường của các sản phẩm phụ trợ của ngành cơ khí do hệ thống thông tin của ngành chưa hoàn thiện, thiếu sự liên kết giữa các bên liên quan. Suốt một thời gian dài, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội của Việt Nam "im lặng" trước những doanh nghiệp FDI đầu tư vào Việt Nam và muốn tìm kiếm các nhà cung cấp linh kiện của Việt Nam. Sự thiếu thông tin, thông tin không cân xứng đã tạo ra thất bại thị trường khi cung và cầu không gặp nhau, điều này ảnh hưởng đến hiệu suất năng lực KDTM của các doanh nghiệp này.

Thứ tư, nhìn từ nội tại, năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội còn yếu kém nên mối liên kết giữa doanh nghiệp CNHT nhỏ ngành cơ khí và doanh nghiệp FDI không phát triển được. Do đó tác động về mặt công nghệ, trình độ quản lý, trình độ lạo động của doanh nghiệp FDI chưa đến được với các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội.

Thứ năm, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội thiếu vốn đầu tư cho các hoạt động mở rộng sản xuất kinh doanh và nghiên cứu khoa học kĩ thuật công nghệ. Vốn tự có của các doanh nghiệp thì nhỏ và doanh nghiệp cũng khó tiếp cận các khoản vay ưu đãi vì những hạn chế trong năng lực không áp ứng được các tiêu chí trong chính sách của Nhà nước và các ngân hàng đặt ra.

Thứ sáu, công nghệ ngày càng tụt hậu. Máy móc dây chuyền sản xuất trong các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí ở TP Hà Nội đã trải qua nhiều năm hoạt động và bị lạc hậu do không được đổi mới. Công nghệ mà các doanh nghiệp này sử dụng đang kém phát triển so với các quốc gia khác trong khu vực, lùi xa 2-3 đời công nghệ. Sự lạc hậu công nghệ dẫn đến tiêu thụ nhiên liệu tăng, hiệu suất giảm, và chất lượng sản phẩm không cao, từ đó ảnh hưởng đến hiệu suất kinh doanh thương mại. Trong khi đó, các doanh nghiệp đầu tư nước ngoài (FDI) ngày nay rất quan tâm đến công nghệ sản xuất để chọn lựa nhà cung ứng..

Thứ bảy, bên cạnh những yếu tố về vốn, công nghệ thì nhân lực yếu kém dẫn đến những hạn chế về năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội. Nhân lực trong các doanh nghiệp CNHT NVV cơ khí bao gồm cả các nhà quản trị doanh nghiệp, công nhân viên hiện nay chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển năng lực KDTM cả về số lượng và chất lượng. Số nhân lực có trình độ, kỹ năng, và kinh nghiệm rất ít trong mọi khâu từ thiết kế, sản xuất, đến bán hàng và chăm sóc khách hàng.

Thứ tám, một số nguyên nhân khác dẫn đến sự hạn chế trong năng lực kinh doanh của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội đó là quy mô sản xuất và nhu cầu của các doanh nghiệp hạ nguồn chưa tạo động lực phát triển cho các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí đa dạng hóa sản phẩm kinh doanh. Bên cạnh đó, những rủi ro trong kinh doanh khi sản phẩm của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí không thể tiêu thụ, hoặc bị trả lại do lỗi kĩ thuật, do bên mua hàng mất khả năng thanh toán dẫn tới hiệu suất của năng lực KDTM của doanh cũng bị giảm theo. Do sản phẩm của ngành này mang tính đặc thù, thường theo thiết kế tiêu chuẩn riêng của bên đặt riêng nên sản đã bị lỗi trả lại thì rất khó tiêu thụ.

Kết luận chương 3

Chương này phân tích và đánh giá thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội. Trước hết, tác giả tiến hành nghiên cứu đặc điểm tự nhiên - kinh tế - xã hội và khái quát tình hình phát triển sản xuất - kinh doanh các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội. Tiếp theo, luận án kiểm định mô hình năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội; đồng thời nghiên cứu điển hình thực trạng năng lực KDTM của một số doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu điển hình, tác giả rút ra một số kết luận về thực trạng năng lực KDTM của một số doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội.

Nội dung quan trọng nhất của chương này tập trung vào phân tích thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí hiện tại qua điều tra trắc nghiệm thị trường. Tác giả nghiên cứu theo ba khía cạnh liên quan đến năng lực KDTM của các doanh nghiệp, bao gồm: năng lực KDTM hiển thị, năng lực nguồn lực KDTM, năng lực KDTM động; từ đó đánh giá hiệu suất năng lực KDTM của các doanh nghiệp này. Qua thực trạng cho thấy những điểm mạnh và thành tựu của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trong năng lực KDTM để tham gia vào chuỗi cung ứng sản phẩm CNHT cơ khí cho sản xuất trong nước và các doanh nghiệp FDI tại Việt Nam và cho xuất khẩu. Tuy nhiên, năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV cũng còn rất nhiều hạn chế và yếu điểm khiến cho các doanh nghiệp không thể tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu. Đó là sự yếu kém về công nghệ sản xuất, máy móc tụt hậu khiến năng suất lao động và chất lượng sản phẩm không cao, sản phẩm không đáp ứng được tiêu chuẩn của khách hang. Thêm vào đó, sự thiếu thốn và yếu kém về năng lực tài chính khiến các DNNVV không có khả năng mở rộng quy mô sản xuất và đầu tư vào công nghệ mới, đầu tư cho R&D để cải thiện năng lực kiến tạo nguồn giá trị và lợi thế cạnh tranh. Ngoài ra, nguồn nhân lực hạn chế chưa phát huy hết được lợi thế của các dịch vụ sản phẩm mà doanh nghiệp đang phát triển và có những đóng góp cho sáng tạo sản phẩm, phát huy những giá trị mới cho khách hàng,…

Trong chương này, tác giả cũng tiến hành nghiên cứu thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực KDTM và hiệu suất của năng lực KDTM. Có ba nhóm nhân tố được tác giả nghiên cứu, đó là các yếu tố môi trường vĩ mô và quốc tế; các yếu tố hấp dẫn và sức ép cạnh tranh ngành công nghiệp cơ khí hỗ trợ; và các yếu tố môi trường nội tại doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, tác giả đưa ra các đánh giá khách quan về năng lực KDTM của các doanh nghiệp trong ngành; đồng thời xác định rõ nguyên nhân của các hạn chế để tạo tiền đề cho các nội dung tiếp theo của luận án.

CHƯƠNG 4: GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC KINH DOANH THƯƠNG MẠI CỦA CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP HỖ TRỢ NHỎ VÀ VỪA NGÀNH CƠ KHÍ TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI GIAI ĐOẠN ĐẾN 2030, TẦM NHÌN 2040

4.1. Bối cảnh thị trường, định hướng, quan điểm và mục tiêu đối với năng lực kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội

4.1.1. Bối cảnh thị trường công nghiệp hỗ trợ nói chung và ngành cơ khí nói riêng trên địa bàn Hà Nội và một số dự báo đến 2030, tầm nhìn 2040

Trong thời gian tới, thị trường CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng trên địa bàn Hà Nội có nhiều thay đổi đáng kể, đòi hỏi các doanh nghiệp CNHT cần nắm rõ, từ đó có chính sách phát triển, cải thiện để thích nghi với những đổi mới.

Thứ nhất, xu hướng hội nhập, toàn cầu hoá đã và đang diễn ra mạnh mẽ, đặt ra những cơ hội và thách thức không nhỏ tới thị trường CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng. Thông qua việc thu hút vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) và sự chuyển giao công nghệ giúp các doanh nghiệp có cơ hội mở rộng, phát triển quy mô sản xuất, nâng cao tay nghề của đội ngũ nhân lực, từ đó mở ra nhiều ngành CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng. Hiện nay, có một xu thế đẩy mạnh toàn cầu hoá thế giới là việc phân chia quá trình sản xuất thành các công đoạn diễn ra nhanh chóng. Điều này đòi hỏi mỗi nước phải đạt đến một trình độ chuyên môn nhất định nếu muốn tham gia vào mạng lưới sản xuất trong khu vực và thế giới. Một ví dụ điển hình có thể thấy ở xu thế này là ngành công nghiệp ô tô, xe máy, đồ điện gia dụng hoặc các thiết bị truyền thông. Các doanh nghiệp nổi tiếng như Toyota, Honda, Panasonic, Sony,... hiện nay không còn thực hiện quy trình sản xuất khép kín từ sử dụng nguyên vật liệu phụ tùng cho tới việc lắp ráp thành một sản phẩm hoàn chỉnh tại nhà máy của mình. Thay vào đó, mỗi chi tiết, linh kiện trong một sản phẩm được thực hiện bởi các nước khác nhau. Ví dụ, khi mở một chiếc máy tính với nhãn hiệu là “Made in China", ta có thể thấy nhiều chi tiết bên trong được làm tại Mỹ, Hàn Quốc, hay Thái Lan. Nguyên nhân của việc này không phải là do các doanh nghiệp này không đủ vốn và năng lực để chế tạo thành một sản phẩm hoàn chỉnh, mà do giới hạn về tính kinh tế của quy mô sản xuất (economic of scale) không cho phép làm điều đó. Ví dụ, Toyota - một trong những nhà sản xuất ô tô lớn nhất thế giới, có trụ sở chính tại Nhật Bản - trong tương lai cũng tiến hành tối ưu hoá hoạt động sản xuất tại các nước châu Á: động cơ điezen (Thái Lan), động cơ

xăng (Indonesia), bộ truyền động cơ số bằng tay (Philippines). Bên cạnh đó, các hiệp định hợp tác như Hiệp định Thương mại Tự do (FTA), Hiệp định đối tác toàn diện và tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (CPTPP),... đã tạo điều kiện cho các DNNVV trong việc giao thương quốc tế; phát triển chuỗi cung cấp sản xuất giữa các nước thành viên và thúc đẩy phát triển ngành CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng (Phạm Văn Kim, 2017).

Thứ hai là xu hướng gia tăng vốn đầu tư nước ngoài, tức là khi các doanh nghiệp xuyên quốc gia và đa quốc gia lựa chọn địa điểm đầu tư, ngoài chi phí nhân công, họ còn quan tâm tới các lợi thế về đầu vào sản xuất như linh kiện, phụ tùng, dịch vụ sản xuất,... Vì thế, đầu tư phát triển DNNVV ngành CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng được coi là một biện pháp thu hút vốn đầu tư nước ngoài. Hiện nay, nhiều doanh nghiệp có vốn FDI đang rất quan tâm tới việc đầu tư vào các DNNVV ngành CNHT để tiết kiệm chi phí vận chuyển, giảm giá thành sản phẩm và chi phí sản xuất. Điều này đòi hỏi các DNNVV cần chớp lấy cơ hội nhanh chóng, vì chỉ cần thu hút được vài hãng lắp ráp lớn là có thể tạo ra thị trường tiêu thụ rất lớn cho DNNVV trong CNHT vì họ cần hàng ngàn doanh nghiệp tham gia sản xuất linh kiện và phụ tùng. Đây là cơ hội rất lớn để các DNNVV ngành CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng tham gia vào chuỗi sản xuất toàn cầu của các TĐĐQG (Nguyễn Thị Bích Liên, 2017).

Thứ ba là sự phát triển mạnh mẽ của khoa học - công nghệ. Thế giới đang bước vào Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4, công nghệ thông tin, điện tử, tin học,... ngày càng có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Trong bối cảnh này, các TĐĐQG có hai xu hướng đầu tư. Một là tập trung đầu tư vào các lĩnh vực công nghệ tiên tiến, khai thác nguồn nhân lực chất lượng cao nhằm phục vụ nhu cầu của các nước phát triển. Xu hướng này chủ yếu xảy ra ở các nước có cơ sở hạ tầng tốt, nguồn nhân lực đáp ứng đủ điều kiện và có thị trường tiềm năng cho các sản phẩm công nghệ cao. Hai là tập trung đầu tư vào các nước đang phát triển nhằm khai thác nguồn nhân lực có chi phí thấp, kỹ năng đơn giản. Những xu hướng này có ảnh hưởng mạnh mẽ tới các DNNVV ngành CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng, vì đặc thù của ngành này là gắn với những sản phẩm đòi hỏi kỹ thuật, công nghệ hiện đại. Điều này tạo điều kiện cho các DNNVV ngành CNHT tham gia vào các hoạt động cung ứng, sản xuất toàn cầu, nhằm nâng cao năng lực và tạo cơ hội học hỏi với các doanh nghiệp khác. Tuy nhiên, điều này cũng đặt ra thách thức không nhỏ khi bắt buộc các doanh nghiệp này phải có kế hoạch đào tạo, nâng cao chuyên môn nguồn nhân lực để đáp ứng điều kiện và xu hướng phát triển, cạnh

tranh trên toàn thế giới, vì hầu hết các DNNVV ngành CNHT còn có quy mô nhỏ, trình độ phát triển khoa học - công nghệ còn hạn chế, trình độ chuyên môn nguồn nhân lực chưa cao (Nguyễn Thị Bích Liên, 2017).

4.1.2. Định hướng chiến lược phát triển công nghiệp hỗ trợ nói chung và ngành cơ khí nói riêng trên địa bàn Hà Nội đến 2030, tầm nhìn 2040

Định hướng chiến lược phát triển CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng trên địa bàn Hà Nội đến 2030, tầm nhìn 2040 được thể hiện rõ trong Nghị quyết số 23-NQ/TW ngày 22/3/2018 của Bộ Chính trị về định hướng xây dựng chính sách phát triển công nghiệp quốc gia đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045 và Đề án phát triển CNHT của UBND thành phố Hà Nội năm 2017. Cụ thể như sau:

Thứ nhất là tập trung phát triển các lĩnh vực CNHT dựa vào lợi thế và thế mạnh của Hà Nội, bao gồm 3 lĩnh vực chủ chốt là: sản xuất linh kiện, phụ tùng; CNHT phục vụ các ngành công nghiệp công nghệ cao; CNHT ngành dệt may, da giày. Cụ thể, tập trung chủ yếu (90%) số lượng doanh nghiệp CNHT vào hai ngành: sản xuất linh kiện, phụ tùng và CNHT cho các ngành công nghiệp công nghệ cao (UBND Hà Nội, 2017). Trong đó:

- Sản xuất linh kiện, phụ tùng: sản xuất các loại linh kiện, phụ tùng kim loại; điện - điện tử và nhựa - cao su, nhằm phục vụ các ngành như điện tử, cơ khí chế tạo, lắp ráp ô tô, xe máy,...

- CNHT cho các ngành công nghiệp công nghệ cao: sản xuất vật liệu chế tạo, vật liệu điện tử, hoá chất tinh khiết, chất hoạt động bề mặt, chất phụ gia,... phục vụ các ngành công nghiệp công nghệ cao.

- CNHT dệt may - da giày: sản xuất xơ, sợi vải, phụ liệu chất lượng cao, bắt kịp với xu hướng thời trang quốc tế. Phát triển các trung tâm thiết kế thời trang.

Thứ hai là đẩy nhanh tốc độ phát triển của các DNNVV ngành CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng bằng cách thực hiện những chính sách nhằm nâng cao năng lực của các doanh nghiệp này. Thu hút vốn đầu tư từ các thành phần kinh tế khác nhằm mở rộng quy mô sản xuất của các DNNVV. Phát triển quy mô và năng lực của các DNNVV CNHT tại Hà Nội để các doanh nghiệp này có thể thu hút vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) và đủ năng lực tham gia vào chuỗi sản xuất toàn cầu cũng như của các TĐĐQG (UBND Hà Nội, 2017).

Thứ ba, cần hình thành mạng lưới sản xuất, kết nối với các TĐĐQG, các doanh nghiệp có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI), các doanh nghiệp sản xuất, lắp ráp tại Hà Nội nói riêng và cả nước nói chung (UBND Hà Nội, 2017).

Thứ tư, đẩy mạnh liên kết cung ứng với vùng trọng điểm kinh tế Bắc Bộ, đặc biệt là các địa phương có nhu cầu cao về sản phẩm CNHT như Vĩnh Phúc, Bắc Giang, Hải Phòng, Thái Nguyên, Bắc Ninh...(UBND Hà Nội 2017).

Thứ năm, xây dựng chính sách hỗ trợ các doanh nghiệp, đặc biệt là DNNVV nâng cao năng lực của nguồn nhân lực, khả năng áp dụng khoa học - công nghệ hiện đại, giúp các doanh nghiệp đạt tiêu chuẩn quốc tế, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp này thích ứng với xu thế phát triển của thế giới và tham gia vào chuỗi sản xuất quốc tế. Đồng thời, nâng cao hiệu quả các chương trình hỗ trợ DNNVV, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp này theo kịp xu hướng chung của thế giới và tham gia vào quá trình sản xuất toàn cầu (UBND Hà Nội, 2017).

Thứ sáu, ưu tiên phát triển các ngành CNHT hiện đại, thân thiện với môi trường; phát triển CNHT phải đi đôi với bảo vệ môi trường sinh thái (UBND Hà Nội, 2017).

Thứ bảy, đẩy mạnh thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài vào CNHT, đặc biệt là ngành CNHT cơ khí. Trước tiên cần thay đổi chính sách thu hút FDI trong lĩnh vực CNHT cơ khí từ số lượng sang chất lượng và có trọng tâm, trọng điểm. Định hướng lựa chọn và khuyến khích dự án FDI vào các ngành CNHT đến năm 2030 theo hướng: Ưu tiên các dự án sử dụng công nghệ "cao, mới, sạch, tiết kiệm", sử dụng nhiều nguyên liệu, linh phụ kiện sản xuất trong nước. Đồng thời, ưu tiên các TĐĐQG có năng lực cạnh tranh cao tham gia vào lĩnh vực CNHT cơ khí.

Thứ tám, triển khai các cơ chế, chính sách phát triển nguồn nhân lực CNHT cơ khí đáp ứng yêu cầu công nghiệp hoá, hiện đại hoá. Đồng thời, đổi mới các cơ sở đào tạo để thiết lập nguồn nhân lực công nghiệp có khả năng làm chủ và tiếp nhận các công nghệ sản xuất mới. Đặc biệt, cần xây dựng đội ngũ công nhân có tác phong công nghiệp, có năng lực tiếp thu và sáng tạo công nghệ mới.

4.1.3. Quan điểm và mục tiêu về năng lực kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí đến 2030, tầm nhìn 2040

Quan điểm và mục tiêu đối với năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí bám sát theo Nghị quyết số 23-NQ/TW ngày 22/3/2018 của Bộ Chính trị về định hướng xây dựng chính sách phát triển công nghiệp quốc gia đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045 và Đề án phát triển CNHT của UBND thành phố Hà Nội năm 2017, cụ thể như sau:

Thứ nhất, phát triển CNHT ngành cơ khí phải dựa theo xu hướng hiện đại hoá, toàn cầu hoá. Trong thời gian qua, Việt Nam đã trở thành thành viên của nhiều tổ chức cũng như đã ký các hiệp định hợp tác song phương, đa phương. Điều này

tạo cơ hội rất lớn cho nước ta khi có thể tận dụng mối quan hệ ngoại giao để thu hút vốn đầu tư từ nước ngoài, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có cơ hội được tham gia vào chuỗi sản xuất của các TĐĐQG (Nguyễn Văn Trịnh, 2015).

Thứ hai, phát triển CNHT ngành cơ khí phải có sự tham gia của các đối tượng khác như cộng đồng doanh nghiệp và giới nghiên cứu. Các cơ quan nhà nước và cộng đồng doanh nghiệp cần có trách nhiệm chia sẻ, hợp tác nhằm hỗ trợ tối đa quá trình phát triển CNHT ngành cơ khí. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần được cung cấp đầy đủ thông tin về thị trường, điểm mạnh, điểm yếu của các quốc gia hợp tác, từ đó có những chính sách hợp lý để phát triển cũng như nâng cao năng lực doanh nghiệp (Nguyễn Văn Trịnh, 2015).

Thứ ba, phát triển CNHT ngành cơ khí trước mắt cần tập trung vào các lĩnh vực thế mạnh, sau đó mới mở rộng sang các lĩnh vực khác. Hiện nay, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội có chủ trương tập trung vào 2 ngành chủ yếu là: sản xuất linh kiện, phụ tùng và CNHT phục vụ các ngành công nghệ cao (Nguyễn Văn Trịnh, 2015).

Thứ tư, phát triển CNHT ngành cơ khí phải kết hợp hài hoà giữa phát triển theo cả chiều rộng và chiều sâu, chú trọng phát triển theo chiều sâu, tạo bước đột phá trong nâng cao năng suất, chất lượng, sức cạnh tranh của sản phẩm và dịch vụ. Đồng thời, phải tận dụng tối đa lợi thế của nước ta đang trong thời kỳ cơ cấu dân số vàng, khai thác triệt để thành tựu của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ 4, lợi thế thương mại để phát triển bền vững.

Thứ năm, phát triển CNHT ngành cơ khí phải chú trọng đến cải thiện công nghệ và đào tạo nguồn nhân lực để tạo nên sự đột phá và nâng cao năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí. Đặc biệt, phát triển mạnh mẽ tạo sự bứt phá về ứng dụng công nghệ thông tin truyền thông, bảo đảm tính an toàn và đồng bộ.

Về mục tiêu cụ thể tới năm 2030, tầm nhìn năm 2040 của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí là:

- Tập trung phát triển lắp ráp sản phẩm cơ khí trọng điểm, trước là để thay thế hàng nhập khẩu, sau là để phục vụ xuất khẩu.
- Hội nhập quá trình toàn cầu hoá. Phát triển mô hình sản xuất không khép kín để tiếp cận gần nhất với xu hướng chung của thế giới.
- Khuyến khích, thu hút đầu tư nước ngoài, tạo điều kiện tốt nhất cho các DNNVV nâng cao năng lực, mở rộng quy mô.

4.2. Nhóm giải pháp nâng cao năng lực kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí

4.2.1. Nâng cao năng lực kinh doanh thương mại hiển thị

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu điển hình và khảo sát điều tra, luận án đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực KDTM hiển thị của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trong thời gian tới như sau:

- *Giải pháp nâng cao năng lực lựa chọn và định vị giá trị*

Kết quả khảo sát điều tra cho thấy các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có đặc thù riêng về sản phẩm và thị trường nên việc nâng cao năng lực lựa chọn và định vị giá trị cho thị trường mục tiêu và khách hàng của các doanh nghiệp này cần phải áp dụng đồng bộ các giải pháp sau:

Thứ nhất, các doanh nghiệp cần nhận dạng và có kiến thức về đoạn thị trường và năng lực nguồn của mình bằng cách thành lập phòng nghiên cứu và phát triển thị trường với nhiệm vụ chính là thu thập, phân tích các thông tin, dữ liệu liên quan đến thị trường, khách hàng để nắm được nhu cầu của nhà cung cấp.

Thứ hai, các doanh nghiệp cần tiến hành lựa chọn đoạn thị trường mục tiêu và thời cơ hấp dẫn dựa trên các yếu tố: (1) đối với đoạn thị trường mục tiêu: dựa trên khả năng tài chính của doanh nghiệp, mức độ đồng nhất của sản phẩm và thị trường và chiến lược marketing của đối thủ cạnh tranh. (2) đối với thời cơ hấp dẫn, dựa trên quy mô và sự tăng trưởng của từng đoạn thị trường, mức độ hấp dẫn của từng đoạn thị trường (sự gia nhập và rút lui của các doanh nghiệp cùng ngành, các sản phẩm thay thế), và khả năng về nguồn lực của doanh nghiệp.

Thứ ba, đề xuất và định vị giá trị cho thị trường mục tiêu: các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần mời các chuyên gia trong lĩnh vực định hướng thị trường và khách hàng mục tiêu làm cố vấn cho doanh nghiệp để đưa ra những đề xuất phát triển thị trường tiềm năng, mở rộng sang thị trường mới cũng như hoạt động xâm nhập vào thị trường mới một cách hiệu quả. Bên cạnh đó, cần thành lập phòng R&D để nghiên cứu thông tin và phát triển chiến lược kinh doanh. Phòng ban này có nhiệm vụ thu thập và nghiên cứu các thông tin liên quan đến thị trường như tình hình cung cầu, xu hướng phát triển sản phẩm trong tương lai. Những thông tin này sẽ được kết hợp với điều kiện thực tế của doanh nghiệp về vốn, tài sản, nguồn nhân lực, công nghệ,… để trình ban lãnh đạo, làm cơ sở để ban lãnh đạo đưa ra các chiến lược kinh doanh hiệu quả nhất, vừa đáp ứng được đòi hỏi của thị trường mà vẫn phù hợp với năng lực hiện tại của doanh nghiệp.

Thứ tư, kiến tạo khác biệt hóa chào hàng thị trường mục tiêu: các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần tích cực học hỏi kinh nghiệm của các doanh nghiệp

cùng ngành trong và ngoài nước thông qua việc tăng cường mở rộng liên kết, hợp tác với các doanh nghiệp bạn, tham gia các hội thảo, sự kiện,…liên quan đến ngành cơ khí ở trong và ngoài nước để trao đổi kinh nghiệm, tìm kiếm khách hàng và cơ hội mới cho mình. Từ đó, kết hợp với điều kiện thực tế tại đơn vị, các doanh nghiệp sẽ nhận rõ được đâu là điểm mạnh, điểm yếu của mình; thị trường đang cần chủng loại sản phẩm nào; các dịch vụ cần đi kèm với sản phẩm là gì,…để đưa ra những thông tin chào hàng có giá trị và hiệu quả, đánh trúng vào nhu cầu và thị hiếu của khách hàng.

Thứ năm, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần đặc biệt chú trọng quản trị rủi ro và phát triển khách hàng bởi theo kết quả khảo sát điều tra, tiêu chí này đạt điểm trung bình ở mức thấp. Bên cạnh việc giao lưu, học hỏi kinh nghiệm từ các doanh nghiệp khác cùng quy mô và ngành, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cũng cần rút ra những bài học từ những thất bại của các doanh nghiệp khác để lên những phương án phòng ngừa rủi ro có thể xảy đến. Ban lãnh đạo doanh nghiệp cần thường xuyên nắm bắt tình hình hoạt động của đơn vị để kịp thời phát hiện những khó khăn, từ đó đưa ra giải pháp nhanh chóng, hiệu quả. Đồng thời, liên tục cập nhật thông tin khách hàng để nắm được nhu cầu của họ về chất lượng, chủng loại, bao bì, mẫu mã,…sản phẩm trong tương lai gần để đưa ra kế hoạch sản xuất phù hợp nhất. Phòng bán hàng và kinh doanh của các doanh nghiệp phải phối hợp chặt chẽ với nhau trong việc chăm sóc khách hàng cũ. Mối quan hệ tốt đẹp với các khách hàng cũ, đặc biệt là khách hàng trung thành và tiềm năng sẽ mở ra cơ hội lớn cho doanh nghiệp trong tìm kiếm và phát triển nguồn khách hàng mới trong tương lai.

- *Giải pháp nâng cao năng lực kiến tạo và phát triển sản phẩm cơ khí*

Kết quả khảo sát chỉ ra rằng năng lực kiến tạo và phát triển sản phẩm cơ khí chính là yếu tố quan trọng giúp các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí phát triển bền vững và nâng cao tính cạnh tranh. Vì vậy, để nâng cao năng lực này, các doanh nghiệp cần triển khai một số giải pháp sau:

Thứ nhất, các doanh nghiệp cần tập trung cải tiến thiết kế mẫu mã, bao bì, dán nhãn sản phẩm. Bằng cách nghiên cứu thị trường và nghiên cứu đặc tính sản phẩm của đơn vị mình, doanh nghiệp có thể thay đổi thiết kế mẫu mã, bao bì, dán nhãn sản phẩm theo hướng làm nổi bật ưu điểm của sản phẩm để đánh vào tâm lý khách hàng.

Thứ hai, các doanh nghiệp cũng cần thành lập phòng ban chuyên nghiên cứu và phát triển sản phẩm để phát triển cấu trúc sản phẩm hỗn hợp, giúp cải tiến quy trình công nghệ - vốn được coi là các bí quyết riêng của các doanh nghiệp.

Thứ ba, bên cạnh việc tăng cường đầu tư tài sản, máy móc hiện đại, đạt chuẩn, các doanh nghiệp cần khuyến khích nhân viên đưa ra những sáng kiến để cải

tiến và phát triển sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhà cung cấp. Các doanh nghiệp này trong quá trình chăm sóc khách hàng cần luôn theo dõi và lắng nghe phản hồi của họ, nhất là những điều khách hàng chưa hài lòng để kịp thời khắc phục, nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Có như vậy mới có thể phát triển giá trị và thị phần thương hiệu sản phẩm trên thị trường.

Thứ năm, đối với từng phân đoạn thị trường, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí sẽ có những tuyến sản phẩm riêng. Kết quả khảo sát điều tra cho thấy khả năng phát triển đa dạng hóa các tuyến sản phẩm của các doanh nghiệp này còn thấp. Vì vậy, trong quá trình hoạt động, các doanh nghiệp này cần phát triển đa dạng hóa các tuyến sản phẩm, đưa ra nhiều sự lựa chọn cho khách hàng hơn, nhằm tăng cường sự hài lòng của khách hàng, từ đó nâng cao thương hiệu và uy tín của doanh nghiệp, cũng là yếu tố giúp tăng trưởng thị phần.

- *Giải pháp nâng cao năng lực kiến tạo, phát triển các dịch vụ sản phẩm cơ khí*

Kết quả khảo sát điều tra cho thấy nhằm đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng, tăng cường khả năng cạnh tranh trên thương trường, bên cạnh việc chú trọng chất lượng, mẫu mã sản phẩm, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần tập trung nâng cao năng lực kiến tạo, phát triển các dịch vụ sản phẩm cơ khí đi kèm, cụ thể:

Thứ nhất, các doanh nghiệp cần thiết kế dịch vụ hỗn hợp đi đôi với sản phẩm bằng cách thường xuyên khảo sát ý kiến đánh giá của khách hàng về sản phẩm và dịch vụ của mình. Nhờ những ý kiến này, doanh nghiệp sẽ lên phương án thiết lập các gói dịch vụ hậu mãi, bảo hành,…đối với từng sản phẩm khác nhau, đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Cần lưu ý rằng các dịch vụ hỗn hợp này phải đem đến những trải nghiệm tích cực về sản phẩm, giúp khách hàng sử dụng sản phẩm thuận tiện và hiệu quả hơn.

Thứ hai, song song với nghiên cứu ý kiến đóng góp của khách hàng, doanh nghiệp cần kết hợp với đặc tính của sản phẩm và điều kiện thực tế về nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất,…của mình để thiết kế dịch vụ phù hợp nhất. Sau đó, dịch vụ sản phẩm này cần được quản trị chất lượng và cải thiện theo thời gian, thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Cụ thể, doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần tổ chức các khóa đào tạo kỹ năng chăm sóc khách hàng cho nhân viên của mình như kỹ năng bán hàng, kỹ năng lắng nghe, kỹ năng giải quyết vấn đề,…để giải quyết các vấn đề liên quan đến khách hàng một cách thỏa đáng nhất. Các sản phẩm ngành cơ khí có đặc thù và đối tượng khách hàng riêng, chú trọng đến độ chính xác của sản phẩm nên cần có sự tư vấn chính xác từ phía nhân viên chăm sóc khách hàng để khách hàng nhận rõ được ưu điểm của sản phẩm của doanh nghiệp.

Thứ ba, các doanh nghiệp cần chú trọng đến quản trị chất lượng và nâng cấp mức dịch vụ sản phẩm theo thời gian, vừa để cải thiện năng suất và độ tin cậy trong cung ứng dịch vụ sản phẩm, vừa để tăng cường tính cạnh tranh của sản phẩm nói riêng và doanh nghiệp nói chung trên thị trường. Đối với từng phân đoạn thị trường và từng nhóm khách hàng khác nhau, doanh nghiệp cần cung cấp các gói dịch vụ kèm theo khác nhau. Đó có thể là dịch vụ hậu mãi, bảo hành, hướng dẫn sử dụng sản phẩm, gói bảo trì sản phẩm,…để đánh trúng nhu cầu và tâm lý khách hàng.

Thứ tư, trong bối cảnh số lượng các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí không ngừng tăng lên qua các năm, để có thể tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp cần chú trọng cung ứng DVTM sản phẩm như dịch vụ giao hàng, thanh toán, giám định chất lượng sản phẩm,…theo nhu cầu thực của khách hàng. Muốn thế, các doanh nghiệp phải đầu tư vào cơ sở vật chất và cải thiện nguồn nhân lực trong hoạt động chăm sóc khách hàng để đảm bảo các DVTM diễn ra nhanh chóng, thuận tiện và chính xác.

Thứ năm, các doanh nghiệp cần đặc biệt chú trọng thực hành liên tục mối liên hệ ngược từ khách hàng về sản phẩm, dịch vụ. Cụ thể, các doanh nghiệp cần liên tục duy trì mối liên hệ hai chiều qua lại giữa khách hàng và sản phẩm dịch vụ, nhất là thông tin về trải nghiệm và đánh giá của khách hàng với các sản phẩm ngành cơ khí. Những thông tin này chính là những nội dung cơ bản giúp doanh nghiệp hình thành nên các ý tưởng về dịch vụ đi kèm và cũng là động lực để hoạt động chăm sóc khách hàng ngày càng hoàn thiện hơn.

- *Giải pháp nâng cao năng lực định giá và thực hành giá linh hoạt theo giá trị cho khách hàng*

Thứ nhất, theo kinh nghiệm từ Công ty Cổ phần Luyện Kim Đen Thăng Long, giá cả luôn là yếu tố quan trọng, đôi khi là quyết định đến sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp, trong đó có cả doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí, đặc biệt là các doanh nghiệp có quy mô NVV với nguồn lực về kinh tế, nhân lực còn gặp nhiều khó khăn. Theo kết quả hồi quy, đây cũng là năng lực có tác động cao thứ ba (hệ số B = 0,153) đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể. Do dó, doanh nghiệp CNHT NVV cần ưu tiên nâng cao năng lực định giá và thực hành giá linh hoạt theo giá trị cho khách hàng, trước tiên cần quản trị tốt chi phí và hạ giá thành sản phẩm, dịch vụ. Cụ thể, các doanh nghiệp cần nghiên cứu đưa ra các chiến lược giá phù hợp với thị trường, điều kiện thực tế của doanh nghiệp và nhu cầu của khách hàng.

Thứ hai, cần sáng tạo giá trị kinh tế cho khách hàng có tính cạnh tranh bằng cách áp dụng các chương trình ưu đãi về giá, giúp các khách hàng tiềm năng có thêm lựa chọn nhằm tiết kiệm chi phí cho mình. Một số chương trình ưu đãi về giá

có thể áp dụng như: giảm giá sản phẩm, nâng mức chiết khấu cho khách hàng, giảm giá các dịch vụ đi kèm như vận chuyển, thanh toán,… Đồng thời, cần đa dạng hóa tương quan giá – chất lượng cho mỗi mẫu mã sản phẩm. Có thể áp mức giá ưu đãi cho các sản phẩm cơ khí mới để kích cầu, nâng cao hình ảnh và uy tín thương hiệu trong thời gian đầu. Hoặc giảm giá đối với các sản phẩm cũ, các sản phẩm được mua với số lượng lớn nhằm gia tăng quyền lợi cho khách hàng. Doanh nghiệp cũng cần tính toán mức giảm giá, chiết khấu cho hợp lý với chi phí bỏ ra để không làm tổn hại đến doanh thu của mình.

Thứ ba, trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí như hiện nay, các doanh nghiệp cần thích nghi linh hoạt và thay đổi giá sản phẩm theo tình hình thực tế. Đặc biệt, nên có chính sách giá ưu đãi dành cho từng đối tượng khách hàng, như khách hàng mới, khách hàng tiềm năng, khách hàng trung thành,…để thu hút và giữ chân khách hàng, mở rộng cơ hội giao thương. Ngoài ra, phòng kinh doanh cần lập kế hoạch chi phí phù hợp trình lên ban lãnh đạo theo hướng tiết kiệm, tận dụng nguyên vật liệu sẵn có trong nước và liên kết với các doanh nghiệp khác để tạo chuỗi cung ứng khép kín nhằm chia sẻ lợi nhuận và tiết kiệm chi phí cho đơn vị mình. Đồng thời, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần thiết lập mô hình định giá cận biên đảm bảo sự có lợi giữa doanh nghiệp và khách hàng, từ đó doanh nghiệp sẽ xác định được tỷ lệ chiết khấu hợp lý cho khách hàng mà vẫn đảm bảo lợi nhuận.

Thứ tư, hiện nay, nguồn nguyên liệu cho sản xuất đầu vào tại nhiều doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí tại Hà Nội hầu hết phải nhập khẩu, dẫn đến tình trạng doanh nghiệp bị động trong sản xuất. Để ổn định sản xuất, xác định giá thành nhằm nâng cao năng lực định giá và thực hành giá linh hoạt theo giá trị cho khách hàng, các doanh nghiệp trước hết cần đa dạng hóa nhà cung cấp để tránh nguồn cung bị động, tránh tình trạng độc quyền nhà cung cấp dẫn đến bị ép giá. Về lâu dài, cần tiến tới chủ động nguồn nguyên liệu đầu vào bằng cách liên kết với các nhà cung cấp nguyên liệu trong nước để đề đạt yêu cầu về nguyên liệu. Khi đã có nguồn cung ổn định, các doanh nghiệp sẽ ổn định được sản xuất, chủ động trong nguồn cung, tiến tới việc tự định giá cho các sản phẩm và dịch vụ của mình.

- *Giải pháp nâng cao năng lực kiến tạo nguồn giá trị và lợi thế cạnh tranh*

Thứ nhất, để nâng cao năng lực kiến tạo nguồn giá trị và lợi thế cạnh tranh, các doanh nghiệp cần tạo nguồn logistic và mạng cung ứng giá trị cho khách hàng. Điều này vừa tiết kiệm chi phí cho doanh nghiệp lại tạo sự thuận tiện cho khách hàng khi đặt hàng và nhận sản phẩm bàn giao. Các doanh nghiệp cung ứng dịch vụ logistic như kho bãi, vận chuyển và các doanh nghiệp cung ứng giá trị cho khách

hàng như dịch vụ thanh toán sẽ được lên danh sách và cân nhắc kỹ về giá cả và chất lượng để chọn ra đơn vị cung cấp dịch vụ phù hợp nhất.

Thứ hai, doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội cần thiết kế công nghệ sản xuất và dịch vụ phù hợp với thực tế và nhu cầu của khách hàng. Bằng cách học hỏi từ dây chuyền công nghệ sản xuất của các doanh nghiệp trong và ngoài nước và phân tích thông tin thị trường, doanh nghiệp có thể đưa ra các đổi mới công nghệ sản xuất và gói dịch vụ chăm sóc khách hàng mới nhằm cải thiện năng suất và chất lượng sản phẩm/dịch vụ, từ đó nâng cao hình ảnh và uy tín đối với khách hàng.

Thứ ba, tùy theo tình hình cung – cầu sản phẩm cơ khí trên thị trường mà các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có thể điều chỉnh linh hoạt, tùy biến quy mô sản xuất và công suất vận hành của mình, tập trung vào các sản phẩm đang có nhu cầu lớn. Dần dần, doanh nghiệp có thể mở rộng quy mô nhà xưởng, dây chuyền sản xuất theo hướng hiện đại hóa để mở rộng thị trường, gia tăng lợi nhuận. Khi đó, doanh nghiệp cần phát triển R&D và tài sản trí tuệ bởi đây là yếu tố có vai trò quan trọng đến sự hình thành, phát triển nội lực và tác động tích cực đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Thứ tư, mỗi doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần trích một phần chi phí dành cho công tác nghiên cứu, đưa ra các sáng chế, cải tiến về nhãn hiệu để nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp. Đồng thời, cần tăng cường hoạt mở rộng liên kết, giao lưu với các doanh nghiệp cùng ngành khác trong nước và nước ngoài để học hỏi thông tin và kinh nghiệm của họ, từ đó linh hoạt áp dụng vào thực tế của đơn vị mình.

- *Giải pháp nâng cao năng lực tham gia chuỗi cung ứng*

Để có thể phát triển bền vững, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí đều muốn nâng cao năng lực tham gia chuỗi cung ứng của mình.

Thứ nhất, để đạt được hiệu quả cao, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống phân phối với tiêu chuẩn dịch vụ cao và độ bao phủ, ràng buộc bền vững, kết hợp với quản trị các dòng kênh giao dịch sản phẩm và DVTM liên tục. Cụ thể, khi xây dựng hệ thống phân phối, doanh nghiệp cần tập trung vào các yếu tố như vị trí địa lý, đặc điểm và nhu cầu của khách hàng, lực lượng bán hàng. Ngoài ra, cần đưa ra mục tiêu và tiêu chuẩn rõ ràng đối với hệ thống phân phối trên cơ sở mục tiêu chung của doanh nghiệp và mục tiêu cụ thể của phòng kinh doanh.

Thứ hai, doanh nghiệp nên phát triển thuê ngoài outsourcing DVTM và e-logistics để tiết kiệm thời gian, chi phí thông qua chiến lược thuê ngoài hiệu quả. Để có chiến lược thuê ngoài hiệu quả, doanh nghiệp cần lựa chọn chính xác các hoạt động

trong chuỗi logistic cần được thuê ngoài, sau đó xác định được nhà cung cấp dịch vụ 3PL thích hợp nhằm tận dụng tối đa các kỹ năng chuyên môn để hỗ trợ dịch vụ cho đơn vị.

Thứ ba, sau khi đã xây dựng được hệ thống phân phối, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần phát triển hệ thống này theo hướng tiến bộ, hiện đại. Cần có chính sách đầu tư phát triển cụ thể cho hệ thống phân phối dựa trên tầm nhìn, chiến lược phát triển chung của cả doanh nghiệp, tình hình thị trường cụ thể và năng lực hiện tại của doanh nghiệp. Trong quá trình hoạt động, lãnh đạo doanh nghiệp cần thường xuyên nắm bắt tình hình của hệ thống phân phối để kịp thời tháo gỡ những khó khăn, vướng mắc cũng như giải quyết các tình huống phát sinh kịp thời.

Thứ tư, thực hành quản trị tối thiểu hóa hàng tồn kho bằng cách áp dụng mô hình quản trị hàng tồn kho. Hiện nay có rất nhiều mô hình mà doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có thể áp dụng, chẳng hạn như Mô hình tồn kho kịp thời J.I.T (Just in time), mô hình EOQ (Economic order quantity) đặt hàng kinh tế cơ bản, mô hình POQ (Production order quantity) đặt hàng theo lô sản xuất, mô hình QDM (Quantity discount model) khấu trừ theo số lượng,….

Thứ năm, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần tăng cường sự phối hợp giữa các doanh nghiệp để nâng cao năng lực tham gia chuỗi cung ứng. Sự phối hợp của các doanh nghiệp thuộc 03 lớp cung ứng là rất cần thiết để cải thiện năng lực của các doanh nghiệp trong mỗi lớp. Trong xu hướng toàn cầu hoá nền kinh tế thế giới, sự phối hợp linh hoạt giữa các lớp cung ứng của doanh nghiệp CNHT trong chuỗi cung ứng tạo ra nguồn năng lượng tích cực, thúc đẩy sự phát triển mạnh mẽ của các doanh nghiệp, mang đến lợi thế cạnh tranh riêng biệt cho các doanh nghiệp của mỗi lớp cung ứng khác nhau.

- *Giải pháp nâng cao năng lực truyền thông kinh doanh tích hợp*

Thứ nhất, đây là năng lực có tác động mạnh thứ 4 đến hiệu suất năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí. Do đó, bên cạnh việc đầu tư vào chất lượng sản phẩm, doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cũng cần ưu tiên nâng cao năng lực truyền thông kinh doanh tích hợp để thâm nhập vào thị trường hiệu quả hơn. Muốn vậy, doanh nghiệp cần có phòng ban marketing với các nhân viên chuyên nghiệp, sáng tạo để đưa ra những thông điệp truyền thông hấp dẫn, có sức hút lớn đối với khách hàng. Thông điệp truyền thông đối với các sản phẩm cơ khí cần ngắn gọn, xúc tích, tập trung vào ưu điểm và tính hiệu quả của sản phẩm để thu hút khách hàng.

Thứ hai, phòng ban marketing của các doanh nghiệp này cũng cần phát triển các chương trình truyền thông marketing phù hợp với nguồn lực của doanh nghiệp bằng cách sử dụng linh hoạt các công cụ xúc tiến thương mại có hiệu suất cao như quảng cáo

(qua báo chí, radio, truyền hình, ngoài trời, các ấn phẩm trực tiếp, mạng internet,…), khuyến mãi, quan hệ công chúng (PR), bán hàng cá nhân và marketing trực tiếp.

Thứ ba, trong thời đại công nghệ thông tin phát triển mạnh mẽ như hiện nay, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần phát triển đa dạng hóa e-marketing thông qua các hoạt động như thiết kế website riêng của doanh nghiệp, phát triển chiến lược SEO website hiệu quả, quảng cáo trên các trang mạng xã hội,…để thu hút sự quan tâm của các nhà cung cấp, khách hàng.

Thứ tư, các doanh nghiệp cần chú ý đến hoạt động tổ chức và vận hành hệ thống thông tin và truyền thông marketing nội bộ thông qua các bản tin định kỳ của doanh nghiệp, tổ chức các khóa đào tạo nhân viên, hội thảo trực tuyến qua video, email, các kênh truyền hình vệ tinh,…

- *Giải pháp nâng cao năng lực thực hiện giá trị cho khách hàng*

Thứ nhất, để nâng cao năng lực thực hiện giá trị cho khách hàng CNHT ngành cơ khí, các DNNVV trong lĩnh vực này cần phát triển lực lượng bán hàng chuyên nghiệp và hiệu suất cao. Cần tiến hành đào tạo cho lực lượng bán hàng các kỹ năng chuyên nghiệp như kỹ năng lắng nghe, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng thuyết phục,…để chăm sóc khách hàng hiệu quả nhất.

Thứ hai, các doanh nghiệp cần đầu tư các phần mềm, công cụ bán hàng tiến bộ như phần mềm quản lý khách hàng CRM, phần mềm quản lý bán hàng,… để tiết kiệm thời gian mà vẫn đảm bảo năng suất công việc. Bên cạnh đó, chất lượng dịch vụ khách hàng cũng cần được liên tục cải tiến dựa trên những ý kiến đóng góp, phản hồi của khách hàng thông qua các cuộc điện thoại chăm sóc khách hàng hay các cuộc khảo sát trực tiếp/ qua email. Không chỉ chăm sóc khách hàng trong các vấn đề liên quan đến sản phẩm, các doanh nghiệp cần quan tâm đến cả những dịp kỷ niệm, quá trình hoạt động của khách hàng, chẳng hạn như ngày thành lập doanh nghiệp khách hàng, ngày doanh nghiệp khách hàng mở rộng cơ sở sản xuất,… để kịp thời có những chào hàng với nhiều ưu đãi lớn. Những điều này sẽ có tác động không nhỏ đến việc nâng cao hình ảnh, danh tiếng và thương hiệu của doanh nghiệp.

Thứ ba, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội cần đầu tư cho xây dựng và phát triển hình ảnh, danh tiếng thương hiệu doanh nghiệp của riêng mình để tạo dấu ấn cho khách hàng. Muốn vậy, cần tăng độ nhận diện logo, hình ảnh sản phẩm của doanh nghiệp trong mọi hoạt động từ sản xuất cho đến bán hàng. Trước hết, doanh nghiệp cần xây dựng cho mình một website chuyên nghiệp thường xuyên cập nhật tình hình hoạt động của mình bởi đây chính là cầu nối để khách hàng bước đầu tìm hiểu về doanh nghiệp. Ngoài ra, có thể đầu tư vào hoạt động quảng cáo trên truyền hình, báo chí, mạng xã hội để ngày càng nhiều khách hàng biết đến thương

hiệu của công ty. Các doanh nghiệp cũng có thể tích cực tham gia các chương trình xúc tiến thương mại trong và ngoài nước để đưa sản phẩm, hình ảnh của mình tiếp cận với nhiều đối tượng khách hàng hơn.

Thứ tư, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần tăng trưởng hiệu suất thâm nhập thị trường, thanh toán nhanh và ROE. Trước hết, để tăng trưởng hiệu suất thâm nhập thị trường, doanh nghiệp cần gia tăng số lượng nhân viên bán hàng, đầu tư mạnh vào hoạt động quảng cáo, thúc đẩy quan hệ công chúng để xây dựng mối quan hệ tốt với khách hàng, nhà đầu tư để tăng cơ hội hợp tác trong hiện tại và tương lai. Để thúc đẩy thanh toán nhanh và ROE, doanh nghiệp có thể sử dụng các phần mềm hỗ trợ thanh toán, phân tích các chỉ số tài chính nhằm tối đa hóa việc sử dụng vốn chủ sở hữu trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp cũng có thể sử dụng các dịch vụ, phần mềm thanh toán nhanh trên thị trường trong nước và quốc tế để hỗ trợ khách hàng trong quá trình giao dịch và thanh toán tài chính. Các giải pháp này có thể nâng cao chất lượng dịch vụ, thực hiện giá trị cho khách hàng, từ đó cải thiện uy tín và thương hiệu của doanh nghiệp.

4.2.2. Nâng cấp năng lực nguồn lực kinh doanh thương mại

Thông qua kết quả nghiên cứu điển hình và khảo sát điều tra, tác giả đề xuất một số giải pháp nâng cấp năng lực nguồn lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cụ thể như sau:

- *Giải pháp nâng cao năng lực tài chính và tài trợ KDTM*

Để nâng cao năng lực tài chính và tài trợ KDTM của mình, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần:

Thứ nhất, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần nâng cao khả năng sinh lợi (ROA, ROE, ROI) dựa trên phát triển KDTM. Muốn vậy, doanh nghiệp cần nâng cao vốn chủ sở hữu bởi tỷ lệ vốn chủ sở hữu trên tổng tài sản có tác động tích cực cùng chiều đến khả năng sinh lời. Để tăng vốn chủ sở hữu, doanh nghiệp cần tích cực tìm kiếm các nhà đầu tư, đối tác tiềm năng trong và ngoài nước để nâng cao năng lực tài chính. Đồng thời, cần thực hiện cân đối tài chính trong quá trình phân bổ lợi nhuận sau thuế để có thể tái đầu tư một cách phù hợp.

Thứ hai, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần tài trợ cân bằng và kịp thời cho KDTM song song với tài trợ linh hoạt, hiệu quả theo yêu cầu quản trị sự thay đổi và phát triển chiến lược KDTM của doanh nghiệp. Hiện nay, các doanh nghiệp trong lĩnh vực này có thể dựa vào nguồn vốn ODA, hoặc tiến hành các giải pháp về thu hút FDI chất lượng cao cho hoạt động CNHT như tích cực tham gia các chương trình, sự kiện xúc tiến thương mại để tăng cường quảng bá hình ảnh, sản phẩm của doanh nghiệp mình đến với các đối tác tiềm năng trong và ngoài nước.

Đây là các giải pháp rất hiệu quả bởi Việt Nam đã gia nhập và ký kết Hiệp định đối tác toàn diện và tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (CPTPP), đồng nghĩa với việc mở ra nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí.

Thứ ba, các doanh nghiệp cần đẩy mạnh quản trị thanh khoản trong quá trình hoạt động, tránh trường hợp không đáp ứng nhu cầu thanh toán các nghĩa vụ tài chính khi đến hạn. Để quản trị tốt hoạt động này, doanh nghiệp cần dự báo được sự biến động của dòng tiền vào và ra để đưa ra các quyết định liên quan đến quản trị thanh khoản. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần duy trì dự trữ tiền mặt tại quỹ để đáp ứng các nhu cầu thanh khoản thường xuyên hàng ngày.

Thứ tư, theo kinh nghiệm từ Công ty Cổ phần Cơ khí chính xác và thương mại LPC, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần nâng cao năng lực sử dụng vốn KDTM bằng cách huy động vốn từ nguồn lực bên trong (các quỹ lợi nhuận, lợi nhuận chưa phân phối, vốn từ tiền khấu hao tài sản cố định mà công ty chưa có nhu cầu sử dụng) và bên ngoài (nguồn vốn vay ngắn hạn, nợ phải trả, phải trả người lao động, các khoản phải nộp,…chưa đến kỳ thanh toán) doanh nghiệp. Việc sử dụng vốn linh hoạt, phù hợp sẽ giúp doanh nghiệp huy động nguồn vốn kịp thời, quay vòng vốn nhanh, nâng cao năng lực tài chính và tài trợ KDTM của đơn vị mình.

- *Giải pháp nâng cao năng lực marketing thương mại của doanh nghiệp*

Đây là năng lực có tác động mạnh thứ hai, theo kết quả phân tích hồi quy, đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể, với hệ số B = 0,16. Nên các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần ưu tiên nâng cao năng lực marketing thương mại của mình thông qua các giải pháp sau:

Thứ nhất, tương tự Công ty Cổ phần Cơ khí chính xác và thương mại LPC, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần tổ chức marketing CNHT ngành cơ khí bằng cách tăng cường quảng bá, giới thiệu thông tin về các sản phẩm mà doanh nghiệp mình sản xuất cho các đối tác trong và ngoài nước. Đồng thời, các doanh nghiệp cần chủ động tham gia các hội chợ, triển lãm về sản phẩm CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng để giới thiệu hình ảnh sản phẩm, dịch vụ của mình.

Thứ hai, quản trị và phát triển chiến lược KDTM: Để thực hiện có hiệu quả giải pháp này, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khi cần cải thiện quy trình làm việc, phối hợp linh hoạt các công cụ marketing, chẳng hạn như: định kỳ đổi mới mẫu mã catalogue; cập nhật các mẫu sản phẩm mới ra trên website; phân phối catalogue của mình đến các đại lý, showroom; gửi thư/ gọi điện chào hàng, giới thiệu sản phẩm đến các khách hàng; tham gia các hội chợ triển lãm; quảng cáo hình ảnh doanh nghiệp trên mạng xã hội, truyền thông, báo đài,…

Thứ ba, quản trị thông tin và phân tích marketing KDTM thông qua việc xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu của đơn vị, tăng cường sự kết nối giữa doanh nghiệp và nhà cung cấp. Hệ thống cơ sở dữ liệu được lấy từ các niên giám, danh sách các doanh nghiệp/ nhà cung cấp là đối tác của ngành CNHT cơ khí, hoặc thông tin doanh nghiệp thu thập được khi tham gia các triển lãm, hội chợ, hội nghị,… Các thông tin này sẽ được chuyển đến phòng marketing để xử lý, lọc ra các khách hàng có tiềm năng, khác hàng mới đang có nhu cầu sử dụng các sản phẩm CNHT cơ khí. Sau đó, phòng marketing sẽ có những chiến lược tiếp cận từng đối tượng khách hàng sao cho phù hợp nhất. Đồng thời, cần công khai và minh bạch hóa thông tin cho các thành viên trong doanh nghiệp. Đối với ban lãnh đạo, công khai và minh bạch hóa thông tin sẽ giúp họ nắm bắt được tình hình thực tế về hoạt động kinh doanh, nguồn nhân lực, vốn, tài sản,… để đưa ra những chiến lược kinh doanh phù hợp. Đối với các phòng ban, thông tin được công khai sẽ giúp họ hỗ trợ nhau dễ hơn trong quá trình hoạt động vì mục tiêu chung của doanh nghiệp. Đặc biệt các phòng ban có mối liên hệ chặt chẽ với nhau như phòng marketing – sale, phòng nhân sự - kế toán,…

Thứ tư, phối hợp đa chức năng của marketing với các bộ phận khác, hay nói cách khác là sử dụng một cách hiệu quả, linh hoạt hệ thống chiến lược marketing của doanh nghiệp, bao gồm: (1) chiến lược khách hàng: thực hiện bằng cách xây dựng chính sách ưu đãi cho khách hàng mới, khách hàng tiềm năng, khách hàng trung thành, tổ chức các chương trình tri ân khách hàng,… (2) Chiến lược xúc tiến bán hàng: tiến hành quảng cáo, các biện pháp kích cầu, kết nối với khách hàng, mở hội nghị khách hàng,… (3) Chiến lược giá cả: xây dựng chính sách giá phù hợp với các mặt hàng, các chủ hàng, tối ưu hóa các dịch vụ (vận chuyển, thanh toán) đi kèm trong chính sách giá.

Thứ năm, tăng cường thị phần tương đối và hiệu suất khai thác thị trường mục tiêu. Cụ thể, doanh nghiệp cần sử dụng nhiều loại kênh tiếp thị khác nhau, bao gồm cả kênh truyền thông và kênh phân phối để gia tăng thị trường. Bên cạnh đó, cần chủ động tiếp cận thị trường mới bằng cách sử dụng các công cụ marketing để tiếp cận với nhiều đối tượng khách hàng hơn. Hơn nữa, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cũng cần đa dạng hóa sản phẩm, vừa phát triển sản phẩm mới, vừa hoàn thiện và nâng cấp các sản phẩm hiện tại nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng, tạo thêm uy tín cho doanh nghiệp trên thương trường.

- *Giải pháp nâng cao năng lực kết cấu hạ tầng KDTM*

Thứ nhất, doanh nghiệp cần xây dựng các công trình và trang thiết bị kho vận đáp ứng tiêu chuẩn logistics đầu vào, đầu ra sản phẩm ngành cơ khí. Thực tế, các công trình và trang thiết bị phục vụ CNHT ngành cơ khí cần có nguồn kinh phí lớn mới đáp

ứng nhu cầu của ngành, do đó, các doanh nghiệp cần kêu gọi sự đầu tư từ các doanh nghiệp đối tác, từ chính quyền địa phương, từ Hiệp hội doanh nghiệp CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng. Một cách khác, các doanh nghiệp cùng ngành có thể liên kết với nhau để cùng nâng cấp cơ sở hạ tầng công nghệ và sản xuất để cho ra các sản phẩm có chất lượng trong thời gian ngắn nhất. Ngoài ra, các doanh nghiệp trong lĩnh vực này cần cơ khí hóa đồng bộ hoạt động sản xuất KDTM nhằm nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm.

Thứ hai, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần đầu tư để hiện đại hóa hệ thống sản xuất KDTM nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng và thị trường. Điều này yêu cầu cân đối nguồn lực và tăng chi tiêu cho việc nhập khẩu và nâng cấp máy móc, công nghệ sản xuất để đuổi kịp tiến độ hiện tại. Đồng thời, doanh nghiệp có thể chuyển giao công nghệ với các đối tác nước ngoài như Nhật Bản, Hàn Quốc để tiếp thu tiến bộ trong lĩnh vực công nghệ kỹ thuật. Hơn nữa, cần tăng cường hợp tác công nghệ với các đối tác quốc tế để nhập khẩu trang thiết bị, máy móc phục vụ sản xuất và nâng cao hệ thống sản xuất kinh doanh.

Thứ ba, trong bối cảnh CNTT phát triển nhanh chóng như hiện nay, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần chủ động, tăng cường tìm hiểu, ứng dụng các phần mềm quản trị logistics KDTM vào quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Điều này sẽ giúp họ hiện đại hóa quy trình hoạt động, không chỉ tiết kiệm thời gian, nguồn lực mà còn nâng cao tính chính xác, khoa học. Đồng thời, cần đầu tư nghiên cứu và phát triển đổi mới sáng tạo KDTM để đảm bảo các tiêu chuẩn về chất lượng, an toàn lao động và môi trường.

- *Giải pháp nâng cao năng lực nguồn nhân lực KDTM*

Thứ nhất, để nâng cao năng lực nguồn nhân lực KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, các doanh nghiệp trước hết cần tổ chức lao động và quản trị các dòng công việc KDTM sao cho hiệu quả và phù hợp. Để làm được điều này, ngay từ khâu tuyển dụng, các doanh nghiệp đã phải đưa ra những tiêu chí xét tuyển thật rõ ràng cho từng vị trí để tuyển được nhân sự phù hợp. Trong quá trình làm việc, dựa trên khả năng và nhu cầu của người lao động mà phân công công việc phù hợp với từng đối tượng để người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình. Song song với đó, doanh nghiệp cần phát triển trình độ chuyên nghiệp và nâng cấp chất lượng lực lượng nhân lực KDTM bằng cách thường xuyên cắt cử các cán bộ tham gia các khóa đào tạo nâng cao kỹ năng nghiệp vụ ở trong và ngoài nước. Doanh nghiệp cũng có thể mời các chuyên gia giỏi trong lĩnh vực CNHT cơ khí để tổ chức các khóa đào tạo nhân lực tại chỗ cho các công nhân, kỹ sư để họ nâng cao kỹ năng nghiệp vụ.

Thứ hai, kỹ năng lao động có năng suất cao với các chức năng quản trị kinh doanh CNHT ngành cơ khí cũng cần được cải thiện thông qua các chương trình đào tạo chuyên sâu, nâng cao kiến thức về quản trị, xu hướng công nghệ trong lĩnh vực CNHT, nhu cầu của thị trường, phương pháp quản lý, kỹ năng tiếp cận, đàm phán và ký kết hợp đồng. Bên cạnh đó, không thể không chú trọng đến phát triển môi trường, điều kiện, thu nhập và hiệu quả sử dụng lao động (năng suất lao động/ thu nhập bình quân) nhân lực KDTM. Để làm được điều này, doanh nghiệp cần đảm bảo các điều kiện về cơ sở vật chất như phòng làm việc, máy tính,…

Thứ ba, cần thực hiện đúng và đủ các chế độ, chính sách về tiền lương, khen thưởng, đào tạo, bổ nhiệm cán bộ. Hơn nữa, lãnh đạo cần tạo môi trường tập thể đoàn kết, cùng giúp đỡ nhau trong công việc để các thành viên trong đơn vị gắn bó với nhau, cùng phấn đấu vì mục tiêu chung của cả doanh nghiệp.

- *Giải pháp nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp kiến tạo tri thức*

Để nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp kiến tạo tri thức, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần thực hiện các giải pháp sau:

Thứ nhất, tổ chức và quản trị chuyển đổi số và phát triển tài sản trí tuệ của doanh nghiệp theo các bước: lựa chọn tên thương mại để thành lập doanh nghiệp, thiết kế nhận diện thương hiệu, đăng ký sở hữu trí tuệ, xây dựng chính sách phát triển thương hiệu theo từng giai đoạn của doanh nghiệp, xây dựng hệ thống quản trị tài sản trí tuệ (bao gồm sáng kiến đổi mới, bí mật kinh doanh, giao kết kinh doanh,…), và thẩm định các tài sản trí tuệ.

Thứ hai, tổ chức, thúc đẩy quá trình kiến tạo tri thức mới về KDTM. Để thực hiện được giải pháp này, trước hết cần xây dựng tầm nhìn tri thức của doanh nghiệp để chỉ ra hướng phát triển của doanh nghiệp trong tương lai. Tiếp theo, doanh nghiệp cần xây dựng các nhóm đặc biệt kiến tạo tri thức bao gồm những cán bộ giỏi về chuyên môn và tầm nhìn để đưa ra các sáng kiến hữu ích cho sản xuất kinh doanh. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần tập trung vào tạo sản phẩm mới, trong đó khuyến khích sự tham gia của tất cả các thành viên trong doanh nghiệp để khai thác mọi tiềm năng tri thức hiện có. Đồng thời, doanh nghiệp cần kiến trúc lại theo cấu trúc doanh nghiệp mới, trong đó mỗi cá nhân sẽ chỉ thực hiện một nhiệm vụ chính tại một thời điểm nhất định để đảm bảo hoàn thành tốt công việc. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện, cá nhân đó có thể tương tác với các chức năng nhiệm vụ khác để mở rộng kiến thức và kỹ năng của mình.

Thứ ba, lãnh đạo kinh doanh dựa trên tri thức và giá trị. Để làm được điều này, chủ doanh nghiệp phải là người có năng lực quản lý và điều hành, có những phẩm chất cá nhân cần thiết như tính quyết đoán, không ngại mạo hiểm. Ngoài ra,

chủ doanh nghiệp phải nắm vững những kiến thức kinh doanh và quản lý trong lĩnh vực CNHT ngành cơ khí để tạo ra mỗi quan hệ chặt chẽ với các doanh nghiệp cơ khí trong và ngoài nước, tạo thị trường tiêu thụ cho đơn vị mình.

Thứ tư, phát triển danh tiếng và giá trị thương hiệu KDTM. Cụ thể, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần xác định chiến lược kinh doanh tổng thể, xác định được khách hàng mục tiêu và tiềm năng, định vị thị trường, phát triển tên/logo/khẩu hiệu của doanh nghiệp, cập nhật thường xuyên website của doanh nghiệp, xây dựng công cụ tiếp thị đủ mạnh, và liên tục theo dõi các chiến lược kinh doanh, phát triển thương hiệu để có sự điều chỉnh kịp thời, không làm ảnh hưởng đến kỳ vọng phát triển thương hiệu.

Thứ năm, xây dựng và phát huy bản sắc văn hóa KDTM của doanh nghiệp. Muốn vậy, doanh nghiệp cần tạo lập và phát huy triết lý kinh doanh của mình. Sau đó, cần xây dựng đời sống văn hóa của người lao động nhằm tạo môi trường tập thể lành mạnh, có bản sắc tinh thần riêng. Ngoài ra, doanh nghiệp cần mở rộng mối quan hệ với các đối tác bên ngoài như giữa doanh nghiệp với nhà nước, doanh nghiệp với các nhà cung cấp, doanh nghiệp với khách hàng, doanh nghiệp với đối tác cạnh tranh,… để tìm hiểu, mở rộng và phát triển thị trường.

4.2.3. Xây dựng và tăng cường năng lực kinh doanh thương mại động

Kết quả nghiên cứu điển hình và khảo sát điều tra chỉ ra một số hạn chế liên quan đến năng lực KDTM động của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí. Vì vậy, luận án đề xuất một số giải pháp xây dựng và tăng cường năng lực này như sau:

- *Giải pháp nâng cao năng lực xây dựng và phát triển quan hệ với các cổ đông*

Thứ nhất, để xây dựng và tăng cường năng lực KDTM động, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần sáng tạo giá trị để thỏa mãn (1) kỳ vọng nhân lực KDTM, (2) nhu cầu và nâng cấp khách hàng, (3) kỳ vọng nhà cung ứng. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần sáng tạo giá trị và marketing quan hệ của doanh nghiệp và chi sẻ cân biên giá trị phù hợp cũng như xây dựng mạng cung ứng giá trị giữa các cổ đông then chốt chuỗi cung ứng. Cụ thể, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần chuẩn bị một đội ngũ nhân lực giỏi, có trình độ về chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với từng nhiệm vụ được giao. Hơn nữa, trong quá trình làm việc, đội ngũ nhân lực cần được thường xuyên trau dồi, học hỏi các kiến thức và kỹ năng mới bằng việc tham gia các khóa học chuyên môn trong và ngoài nước. Đồng thời, họ cũng cần được hưởng chế độ đãi ngộ, khen thưởng, đề bạt xứng đáng bởi những yếu tố này sẽ tạo động lực không nhỏ để vận hành các đơn vị kinh doanh chiến lược sao cho hiệu quả, tạo được niềm tin đối với các cổ đông. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần định kỳ tổ chức các cuộc họp với cổ đông để công bố các thông tin liên quan

đến doanh nghiệp một cách rõ ràng, chính xác. Đây là hành động rất quan trọng để hai phía tin tưởng lẫn nhau, nắm được tình hình hoạt động của doanh nghiệp để cùng xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp, vì lợi ích của cả hai bên.

Thứ hai, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần đảm bảo mọi quyền lợi cho cổ đông, tạo điều kiện để cổ đông thực hiện quyền và trách nhiệm của mình đối với sự phát triển của doanh nghiệp, kịp thời phối hợp cùng ban lãnh đạo doanh nghiệp giải quyết những vấn đề phát sinh đúng đắn và hiệu quả nhất. Các doanh nghiệp cũng cần thành lập bộ phận quan hệ cổ đông (IR) với chức năng chính là cầu nối giữa doanh nghiệp và cổ đông, nhằm trao đổi thông tin nhanh chóng, chính xác giữa hai bên. Một khi có đầy đủ thông tin xác thực, mối quan hệ giữa doanh nghiệp và cổ động sẽ có cơ sở để tin tưởng và phát triển bền vững, hướng đến mục tiêu chung là phát triển doanh nghiệp. Thêm nữa, doanh nghiệp cần thiết lập mô hình quản trị quan hệ đối tác và xây dựng mạng cung ứng giá trị giữa các cổ đông then chốt chuỗi cng ứng, đảm bảo sự có lợi giữa hai bên. Mô hình này sẽ giúp doanh nghiệp xác định tỷ lệ chiết khấu cho các cổ đông và phân bổ chi phí một cách hợp lý.

- *Giải pháp nâng cao năng lực tái thiết các quá trình KDTM cốt lõi*

Đây là năng lực, theo kết quả phân tích hồi quy, có tác động mạnh nhất (hệ số B = 0,18 cao nhất) đến hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của doanh nghiệp CNHT NVV trên địa bàn Hà Nội. Do đó, cần đặc biệt ưu tiên triển khai quyết liệt các giải pháp sau.

Thứ nhất, tái thiết quá trình phát triển sản phẩm và công nghệ mới theo bốn giai đoạn: (1) lên danh sách các hoạt động cần chuẩn bị và các yêu cầu rõ ràng về chủng loại, (2) thiết kế mô hình sản phẩm, (3) triển khai và thực hiện sản phẩm, và (4) giai đoạn thương mại hóa. Trong đó, quá trình thiết kế bao gồm các bước: hiểu nhu cầu và thị hiếu của khách hàng – yêu cầu sản phẩm – phát triển sản phẩm – thiết kế sản phẩm – thử nghiệm chỉnh sửa để cho ra mắt các sản phẩm có chất lượng và phù hợp.

Thứ hai, tái thiết quá trình quản trị cung ứng nguyên liệu và tồn kho sản phẩm bằng cách xác định các thông tin sau: số lượng nguyên vật liệu cần cung ứng, chất lượng và dự kiến người cung ứng, lượng đặt hàng và dự trữ tối ưu, lượng dự trữ tối thiểu cần thiết, và lượng thông báo hay khoảng cách đặt hàng. Sau đó, doanh nghiệp sẽ lựa chọn người cung ứng đồng thời xây dựng và quản trị hệ thống kho hàng, và tổ chức hoạt động vận chuyển nhằm đảm bảo cung ứng đầy đủ, đúng chủng loại và số lượng với chất lượng phù hợp với yêu cầu của khách hàng.

Thứ ba, tái thiết quá trình thu hút và giữ gìn khách hàng. Để tối ưu hóa được giải pháp này, doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần thường xuyên tổ chức

các chương trình dành cho khách hàng tiềm năng, khách hàng thân thiết và làm cho họ cảm thấy được coi trọng vì điều này sẽ gia tăng rất lớn sự hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm và uy tín của doanh nghiệp. Ngoài ra, cần đặt dịch vụ chăm sóc khách hàng là ưu tiên hàng đầu, đem lại cho khách hàng những trải nghiệm tích cực đáng nhớ. Không những thế, doanh nghiệp cần duy trì liên lạc với khách hàng để nắm bắt được những đánh giá của họ đối với sản phẩm đã đặt và nhu cầu của khách hàng trong tương lai, từ đó có phương án sản xuất kinh doanh thích hợp.

Thứ tư, tái thiết quá trình đặt hàng đến thanh toán thông qua các hoạt động sau: thiết lập môi trường kiểm soát tốt, tiến hành các hoạt động đánh giá rủi ro, và tổ chức các hoạt động kiểm soát đối với hệ thống kế toán (kiểm soát quá trình mua hàng, nợ phải trả).

Thứ năm, tái thiết quá trình bảo hành và dịch vụ bằng cách sử dụng các phần mềm quản trị khách hàng chuyên dụng như Sapo POS, CrmViet, AZ CRM, GetFly, CRM Insightly,… Các phần mềm này sẽ giúp doanh nghiệp tập hợp mọi thông tin khách hàng thành một hệ thống, trong đó lưu lại những thông tin của khách hàng và lịch sử giao dịch với họ, đảm bảo việc chia sẻ thông tin khách hàng giữa các phòng ban và giúp ban lãnh đạo biết được kết quả hoạt động kinh doanh cũng như tiềm năng của từng khách hàng.

- *Giải pháp nâng cao năng lực tái tạo và phát triển các năng lực kinh doanh cốt lõi và khác biệt trong KDTM*

Thứ nhất, để nâng cao năng lực tái tạo và phát triển các năng lực kinh doanh cốt lõi và khác biệt trong KDTM, các doanh nghiệp trong lĩnh vực này cần phát triển các giá trị năng lực nguồn lực KDTM đáp ứng yêu cầu đổi mới sản xuất kinh doanh. Để làm được điều này, doanh nghiệp cần xác định các năng lực nguồn lực KDTM của đơn vị mình mà cho phép doanh nghiệp gia tăng cơ hội thâm nhập thị trường, tạo ra được các sản phẩm mới có chất lượng. Các giá trị này sẽ được nghiên cứu và phát triển bởi phòng R&D của doanh nghiệp để duy trì và khai thác chúng, hình thành lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Thứ hai, doanh nghiệp cũng cần xây dựng và phát triển các năng lực cốt lõi đủ sức vượt qua suy thoái, lạm phát và cạnh tranh thương mại. Đó là những năng lực mang đến giá trị riêng có của doanh nghiệp, khó bị bắt chước và không thể thay thế. Muốn vậy, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần phải xác định rõ thế mạnh cốt lõi gắn với thị trường mục tiêu và hạn chế đa dạng hóa ra ngoài phạm vi năng lực cốt lõi. Điều này sẽ giúp doanh nghiệp đáp ứng tốt nhu cầu khác biệt của thị trường, nhất là trong các trường hợp rủi ro khách quan như suy thoái và lạm phát.

Thứ ba, cũng cần sáng tạo và phát triển các năng lực khác biệt tạo ưu thế cạnh tranh nổi trội bằng cách liên tục đổi mới cả về công nghệ, mẫu mã sản phẩm, quy trình phân phối, marketing và chất lượng dịch vụ. Tất cả những mắt xích này sẽ được gắn kết với nhau tạo thành một chuỗi quy trình sản xuất và phân phối sản phẩm khiến đối thủ cạnh tranh khó mà sao chép được một cách hoàn chỉnh.

Thứ tư, doanh nghiệp cần chú trọng đến xây dựng và phát triển tài sản trí tuệ để tạo lợi thế cạnh tranh bền vững. Thông qua việc nghiên cứu kỹ thông tin về thị trường và đối thủ cạnh tranh, kết hợp với điều kiện nguồn lực thực tế của đơn vị, doanh nghiệp có thể xác định được điểm mạnh, điểm yếu, điểm độc đáo trong văn hóa làm việc và sản phẩm của mình, từ đó đầu tư mạnh vào các sáng kiến cải tiến kỹ thuật, mẫu mã bao bì sản phẩm và chất lượng dịch vụ để tạo lợi thế cạnh tranh riêng có so với các đối thủ khác.

Thứ năm, đối với các năng lực không cốt lõi, các doanh nghiệp CNHT NVV có thể tiến hành thuê ngoài outsourcing. Việc này không những tiết kiệm được thời gian, nguồn lực của doanh nghiệp mà còn khiến cho chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp được cải thiện theo hướng chuyên nghiệp hóa, khiến khách hàng thêm hài lòng và tin tưởng. Doanh nghiệp trước hết cần xác định các dịch vụ có thể và cần được thuê ngoài, sau đó tìm kiếm các nhà cung cấp dịch vụ uy tín trên thị trường với giá cả phải chăng. Trong quá trình thuê ngoài, cần liên tục theo dõi, đánh giá chất lượng các dịch vụ này để kịp thời góp ý hoặc chuyển đơn vị cung cấp khác, tranh để ảnh hưởng xấu đến hình ảnh và uy tín của mình.

- *Giải pháp nâng cao năng lực tổ chức và văn hóa tổ chức doanh nghiệp*

Nâng cao năng lực tổ chức và văn hóa tổ chức cũng là một giải pháp mà các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần tiến hành để tăng cường năng lực KDTM động.

Thứ nhất, cần sáng tạo tầm nhìn tri thức và thực hiện mục tiêu thúc đẩy tổ chức doanh nghiệp kiến tạo tri thức bằng cách hình thành nền tảng văn hóa tổ chức phù hợp với mục tiêu chung, điều kiện thực tế của doanh nghiệp, khuyến khích các cán bộ công nhên viên tham gia đóng góp ý kiến cho các hoạt động của doanh nghiệp, đưa ra những sáng kiến cải thiện sản phẩm và chất lượng dịch vụ.

Thứ hai, tái cấu trúc tổ chức định hướng thị trường lấy khách hàng có chức năng kiểm tra và marketing có chức năng tích hợp. Một doanh nghiệp muốn tồn tại bền vững phải dựa vào khách hàng. Khách hàng càng hài lòng về chất lượng sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp, doanh nghiệp càng phát triển, nhất là trong bối cảnh cạnh tranh giữa các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí ngày càng gay gắt. Chính vì thế, doanh nghiệp cần lấy khách hàng làm trọng tâm, coi khách hàng

là những giám sát viên đánh giá sản phẩm và dịch vụ. Cần thường xuyên liên hệ với khách hàng, nắm bắt những ý kiến đóng góp của họ để có phương án cải tiến thích hợp. Đồng thời, cần tích hợp linh hoạt các công cụ marketing để đưa thông tin của doanh nghiệp tiếp cận với nhiều đối tượng khách hàng khác nhau, gia tăng cơ hội tăng thị phần ở thị trường cũ và thâm nhập thị trường mới.

Thứ ba, doanh nghiệp cần phối hợp và tạo đồng thuận đa chức năng, xóa bỏ rào cản tổ chức cục bộ. Muốn vậy, hệ thống các phòng ban phải được xây dựng một cách thống nhất từ trên xuống dưới với các chức năng nhiệm vụ được phân công rõ ràng. Ngoài ra, cần tạo sự kết nối thường xuyên, liên tục giữa các phòng ban, bộ phận để quá trình chia sẻ thông tin được thuận tiện và nhanh chóng hơn.

Thứ tư, phát triển các hình thức tổ chức dự án thương mại đa chức năng và nhân tài KDTM để bắt kịp với xu hướng của thị trường và nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Doanh nghiệp cần nghiên cứu những lợi thế của mình, kêu gọi đầu tư để phát triển các dự án mới, hướng đến sự thuận tiện và cải tiến chất lượng dịch vụ để làm hài lòng khách hàng. Đồng thời, có chính sách thu hút và đãi ngộ nhân tài như tăng lương, bổ nhiệm lên chức vụ cao hơn, tạo cơ hội nâng cao kiến thức và kinh nghiệm thông qua các khóa đào tạo trong và ngoài nước.

Thứ năm, xây dựng văn hóa doanh nghiệp làm động lực thực thi chiến lược KDTM. Cụ thể, cần hình thành nền tảng văn hóa rõ ràng, khách quan, nhận được sự đồng thuận của các thành viên trong doanh nghiệp. Trong đó, ban lãnh đạo phải là những tấm gương đi đầu, có kiến thức và khả năng sắp xếp, điều hành doanh nghiệp theo đúng tôn chỉ đã đặt ra để mọi thành viên tuân theo, tạo nên một khối đoàn kết thống nhất.

- *Giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo kinh doanh dựa trên tri thức và giá trị*

Thứ nhất, để nâng cao năng lực lãnh đạo kinh doanh dựa trên tri thức và giá trị, ban lãnh đạo của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trước hết cần định hướng và thông đạt tầm nhìn tri thức và giá trị được chia sẻ của doanh nghiệp. Hay nói cách khác, họ phải là những người có khả năng ảnh hưởng và hướng dẫn người khác, kêu gọi được các thành viên trong doanh nghiệp cùng phấn đấu vì mục tiêu chung. Không những thế, lãnh đạo doanh nghiệp cần không ngừng hoàn thiện, nâng cao uy tín, danh tiếng về đạo đức, tri thức và khả năng sáng tạo để có thể điều hành doanh nghiệp hiệu quả, vượt qua những khó khăn thách thức của thương trường. Muốn vậy, các nhà lãnh đạo cần chủ động trau dồi kiến thức, kỹ năng cho bản thân thông qua việc tự tìm tòi, học hỏi từ thực tế, từ các khóa học chuyên sâu trong và ngoài nước về các vấn đề, kỹ năng cần thiết cho quản trị, điều hành doanh nghiệp.

Thứ hai, các nhà lãnh đạo cần thường xuyên đối thoại với các các bộ công nhân viên để nắm bắt được những thành công mà họ đã đạt được hay kịp thời hỗ trợ để giải quyết các khó khăn gặp phải. Đồng thời tạo nên thói quen chia sẻ thông tin, kinh nghiệm và sáng kiến giữa các tập thể, cá nhân để nâng cao hiệu suất làm việc. Quá trình chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm cũng là quá trình kiến tạo tri thức đáp ứng sự thay đổi liên tục của thị trường và nhu cầu của khách hàng.

Thứ ba, lãnh đạo doanh nghiệp cần có kỹ năng quản trị đa chức năng và ứng xử năng động, hiệu quả với sự thay đổi và tái cấu trúc doanh nghiệp. Muốn vậy, họ cần thường xuyên trau dồi kiến thức và năng lực chuyên môn, nghiên cứu những thông tin liên quan đến thị trường, khách hàng, đối thủ cạnh tranh để nắm bắt những cơ hội, tiềm năng mới. Trong nhiều trường hợp, lãnh đạo cần đưa ra những quyết sách mang tính sáng tạo cao, sẵn sàng chấp nhận rủi ro để mang lại những hiệu quả đặc biệt, nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

4.3. Nhóm giải pháp trực tiếp nâng cao hiệu suất năng lực kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí

4.3.1. Các giải pháp chung cho các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí

Thông qua kết quả khảo sát điều tra và nghiên cứu điển hình, để nâng cao hiệu suất của năng lực KDTM, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần thực hiện các giải pháp sau:

Thứ nhất, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần đảm bảo thực hiện đúng những gì đã cam kết với các bên một cách chính xác và đáng tin cậy thông qua xây dựng cơ chế quản lý sản xuất đồng bộ, bao gồm quản lý nguyên vật liệu, quản lý quy trình sản xuất, quản lý chất lượng, quản lý đầu ra,…Thực tế hiện nay cho thấy nhiều doanh nghiệp CNHT NVV chưa có nhiều kiến thức về các kỹ năng quản lý sản xuất, gây trở ngại cho việc nâng cao hiệu suất năng lực KDTM. Chính vì thế, cần tăng cường kiến thức, kinh nghiệm trong cách triển khai, vận dụng cơ chế quản lý sản xuất từ các khóa học đào tạo chuyên sâu, từ sự tư vấn của các chuyên gia trong lĩnh vực CNHT ngành cơ khí hoặc học hỏi kinh nghiệm từ các doanh nghiệp khác thông qua các buổi hội thảo, sự kiện.

Thứ hai, các doanh nghiệp trong ngành cần nỗ lực hơn nữa trong việc cải thiện trình độ, khả năng và phong cách thái độ của nhân sự trong quá tiếp xúc, triển khai dịch vụ. Ngành CNHT thường bị ảnh hưởng bởi các yếu tố đặc thù sản phẩm nên cần thường xuyên phát triển đội ngũ nhân lực, bao gồm các công nhân, kỹ sư trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất sản phẩm và cả các nhân viên văn phòng của các bộ phận, đặc biệt là bộ phận chăm sóc khách hàng. Cần phát triển lực lượng

bán hàng chuyên nghiệp được đào tạo bài bản từ kỹ năng, kiến thức, thái độ bởi đây là những người tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, đóng góp quan trọng cho thương hiệu và uy tín của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực được xem là bộ mặt của doanh nghiệp, không chỉ riêng những đơn vị thuộc CNHT ngành cơ khí nên cần thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo cho các nhân viên hiện có để họ có cơ hội trau dồi thêm kiến thức và kỹ năng chuyên môn. Đồng thời, doanh nghiệp cần có các chính sách thu hút nhân tài để bổ sung vào đội ngũ nhân lực của mình. Chính điều này sẽ tăng thêm niềm tin của khách hàng bán buôn đối với trình độ, khả năng và phong cách thái độ của các nhân viên thuộc doanh nghiệp trong quá trình tiếp xúc và triển khai dịch vụ. Khi đã được khách hàng tin tưởng, doanh nghiệp sẽ nâng cao được hiệu suất năng lực KDTM của mình.

Thứ ba, việc chú trọng đầu tư vào cơ sở vật chất, trang thiết thiết bị, phong cách nhân viên và các phương tiện hỗ trợ dịch vụ là rất cần thiết đối với các doanh nghiệp này. Đổi mới hệ thống công nghệ, dây chuyền sản xuất để nâng cao chất lượng, mẫu mã sản phẩm, đáp ứng nhu cầu luôn thay đổi của thị trường. Doanh nghiệp cũng cần mở rộng liên kết với các doanh nghiệp khác cùng ngành hoặc các ngành có liên quan cả trong và ngoài nước để hỗ trợ cho việc chia sẻ kiến thức, nhân lực, chuyển giao công nghệ, tư vấn từ các chuyên gia. Đó là vì các doanh nghiệp này cần sản xuất các mặt hàng có độ chi tiết, làm lượng công nghệ cao nên dây chuyền máy móc cần phải liên tục được thay thế và đổi mới. Việc đổi mới công nghệ giúp doanh nghiệp duy trì năng lực và hiệu suất năng lực KDTM tổng thể bên cạnh cố gắng xây dựng hình ảnh và mạng lưới phân phối. Tuy nhiên, khách hàng sẽ quan tâm đến chất lượng sản phẩm có đáp ứng được các tiêu chuẩn kỹ thuật cao hay không trước khi xem xét đến các yếu tố khác.

Thứ tư, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần chủ động tạo dựng các cụm liên kết ngành ở các địa phương tập hợp nhiều khu công nghiệp như Hà Nội/ Hồ Chí Minh và các tỉnh phụ cận để nâng cao hiệu suất năng lực KDTM, cụ thể hơn là năng lực cung ứng. Khi tạo dựng các cụm liên kết ngành, các doanh nghiệp cần có sự phân chia và liên kết hợp lý với nhau theo từng công đoạn sản xuất. Để thiết lập được các cụm liên kết, cần có sự tham gia của chính quyền địa phương để nghiên cứu và phân tích tình hình thực tế, lựa chọn những doanh nghiệp phù hợp tham gia. Đây cũng là mối liên kết mà các doanh nghiệp cần tạo dựng để tranh thủ sự hỗ trợ kịp thời từ phía chính quyền.

Thứ năm, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần thực hiện các giải pháp phát triển thị trường, bao gồm: thành lập các phòng ban chuyên trách về tiếp thị để tìm kiếm khách hàng và thị trường mục tiêu cũng như quảng bá sản phẩm,

nâng cao hình ảnh và tăng cường sự xuất hiện của doanh nghiệp trên thị trường. Đặc biệt, cần quan tâm chú trọng nhiều hơn nữa đến khâu nghiên cứu thị trường để tìm hiểu thông tin, nhu cầu hiện tại, dự đoán nhu cầu tương lai, đánh giá đối thủ cạnh tranh, kịp thời nắm bắt các thông tin về chính sách, pháp luật liên quan đến CNHT nói chung và cơ khí nói riêng để có những điều chỉnh trong chính sách và kế hoạch kinh doanh cho phù hợp. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cần chủ động tham gia các hội chợ triển lãm về CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng để mở rộng mối quan hệ với các đối tác khách hàng, cũng là tìm hiểu đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Khi được nhiều khách hàng biết đến, doanh nghiệp sẽ càng có nhiều cơ hội hợp tác kinh doanh, tìm hiểu nhu cầu và thị hiếu của khách hàng để có phương án cải tiến sản phẩm, nâng cao chất lượng dịch vụ phù hợp nhất.

Thứ sáu, lãnh đạo các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần thường xuyên nâng cao năng lực và kiến thức của bản thân để kịp thời đưa ra những chính sách phát triển doanh nghiệp sao cho phản ứng đủ nhanh và linh hoạt trước những thay đổi của thị trường, khách hàng. Muốn vậy, lãnh đạo cần là những người dám nghĩ dám làm, có tri thức và kinh nghiệm trong việc điều hành và quản lý doanh nghiệp vượt qua những sự cố mang tính chủ quan và khách quan như khủng hoảng, lạm phát,… Đồng thời, nhà lãnh đạo phải luôn có kế hoạch trù bị cho những tình huống này cả về nguồn nhân lực và tài chính để khắc phục hậu quả một cách nhanh chóng nhất. việc xây dựng kế hoạch trù bị đòi hỏi tầm nhìn của nhà lãnh đạo, kinh nghiệm từ bản thân và do học hỏi từ những doanh nghiệp khác. Nhờ thế, doanh nghiệp sẽ không bị động trước những biến cố, và vượt qua khó khăn một cách nhanh chóng và ít tổn thất nhất.

Thứ bảy, các doanh nghiệp cần nâng cao hơn nữa khả năng phản ứng nhanh và linh hoạt khi cần thiết thông qua việc tái cấu trúc doanh nghiệp để tối ưu hóa hiệu quả quản lý. Quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có thể thực hiện qua các bước sau: (1) dự báo xu hướng của thị trường về nhu cầu sản phẩm, trang thiết bị công nghệ sản xuất, phương thức phân phối,… (2) Mô tả cấu trúc hiện tại của doanh nghiệp về cơ cấu tổ chức, quy trình hoạt động, chất lượng nhân lực,… (3) phân tích cấu trúc hiện tại của doanh nghiệp để chỉ ra những mặt cần tái cấu trúc. (4) Xác định mục tiêu tái cấu trúc trên các nội dung liên quan đến khách hàng, sản phẩm, công nghệ. (5) Xác định các đầu công việc cần thực hiện trong quá trình tái cấu trúc, chẳng hạn như cải tiến quy trình phân phối, mở rộng lĩnh vực kinh doanh mới,… (6) huy động mọi nguồn lực để tiến hành tái cấu trúc, bao gồm cả nhân lực và vật lực. Đây được coi là bước ‘lột xác”, giúp doanh nghiệp tăng cường hiệu suất của năng lực KDTM, từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh trên thương trường.

Thứ tám, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cần tập trung mọi nguồn lực hiện có để nâng cao năng lực sản xuất của doanh nghiệp. *Một là,* cần đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng cao cho doanh nghiệp từ ban lãnh đạo, nhân viên các phòng ban cho đến công nhân trực tiếp sản xuất. Mỗi đối tượng sẽ có phương án và nội dung đào tạo thích hợp, tuy nhiên cần chú trọng đến nâng cao kinh nghiệm quản lý cho cấp lãnh đạo, kiến thức chuyên môn cho nhân viên các phòng ban, và nâng cao tay nghề cho công nhân. Hình thức đào tạo cũng cần linh hoạt như học online, học từ xa, đào tạo nội bộ, tham gia các khóa học được tổ chức tại chính doanh nghiệp,… *Hai là,* cần đầu tư đổi mới trang thiết bị, máy móc công nghệ theo hướng hiện đại, bắt kịp với xu hướng hiện nay để nâng cao chất lượng và số lượng sản phẩm. Doanh nghiệp cần thêm nguồn tài chính để mua, nhập khẩu máy móc từ các quốc gia có ngành CNHT hiện đại, hoặc tham gia liên kết với các công ty lớn trong và ngoài nước để tận dụng cơ hội chuyển giao công nghệ, thiết bị cho đơn vị mình. *Ba là,* cần tích cực chủ động triển khai ứng dụng CNTT vào hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Trên thị trường hiện nay có rất nhiều phần mềm, sáng chế của CNTT để tự động hóa dây chuyền sản xuất, đơn giản hóa quy trình quản trị mà doanh nghiệp có thể tham khảo và ứng dụng. *Bốn là,* cần phát triển hệ thống quản lý chất lượng sản phẩm, bao gồm hệ thống đo lường sản phẩm, hệ thống kiểm tra chỉ tiêu chất lượng sản phẩm từ khâu nguyên liệu đầu và đến sản xuất ra thành phẩm và cung cấp thành phẩm đó đến tay khách hàng.

4.3.2. Các giải pháp đặc thù theo chuyên ngành cơ khí

4.3.2.1. Doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ chuyên ngành cơ khí cho doanh nghiệp sản xuất tư liệu sản xuất

Sau đây là một số giải pháp đối với các doanh nghiệp CNHT chuyên ngành cơ khí cho doanh nghiệp sản xuất tư liệu sản xuất nhằm nâng cao hiệu suất năng lực KDTM:

Thứ nhất, các doanh nghiệp CNHT chuyên ngành cơ khí cho doanh nghiệp sản xuất tư liệu sản xuất cần xác định hướng sản xuất các sản phẩm của mình (là các bộ phận, chi tiết để lắp ráp thành các sản phẩm có tính đa dạng cao và thống nhất về quy trình công nghệ) sẽ theo mô hình tích hợp tập trung để cho ra đời các sản phẩm có chất lượng cao, mang tính đồng bộ để tăng cường tính cạnh tranh với các đối thủ. Ngoài ra, trong quá trình hoạt động, các doanh nghiệp cần tuân thủ chặt chẽ tiêu chuẩn 5S (Sàng lọc – Sắp xếp – Sạch sẽ - Săn sóc – Sẵn sàng). Ở nhiều doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí nói chung và các doanh nghiệp phục vụ doanh nghiệp sản xuất tư liệu sản xuất nói riêng, việc thực hiện 5S chưa thực sự nghiêm túc nên chưa thể đảm bảo độ chính xác trong quá trình tạo ra các sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao.

Thứ hai, hiện nay nhiều doanh nghiệp CNHT chuyên ngành cơ khí cho doanh nghiệp sản xuất tư liệu sản xuất chưa tập trung đúng mức vào các hoạt động thương mại, quảng bá sản phẩm để thúc đẩy sản phẩm đầu ra mà mới chỉ chú trọng vào sâu sản xuất. Để cải thiện tình hình này, các doanh nghiệp cần đẩy mạnh công tác xúc tiến thương mại để quảng bá hình ảnh và sản phẩm của mình trên thị trường. Cụ thể, các doanh nghiệp cần thường xuyên cập nhật tin tức, hình ảnh, sản phẩm của mình lên website của doanh nghiệp, chủ động tham gia các hội chợ giới thiệu sản phẩm tư liệu sản xuất trong và ngoài nước, gửi thư ngỏ cho các khách hàng (là những doanh nghiệp lắp ráp, các tập đoàn sản xuất lớn,…) để giới thiệu sản phẩm, hay tích cực đăng ký thành viên ở các hiệp hội, ngành nghề liên quan. Những cách làm này giúp doanh nghiệp có thêm cơ hội quảng bá sản phẩm và tiếp cận được với nhiều thông tin về khách hàng tiềm năng.

Thứ ba, để đạt được các mục tiêu về sản lượng, các doanh nghiệp CNHT chuyên ngành cơ khí cho doanh nghiệp sản xuất tư liệu sản xuất cần đẩy mạnh liên doanh, hợp tác sản xuất với các doanh nghiệp, TĐĐQG trên thế giới. Điều này sẽ giúp các doanh nghiệp trong nước có cơ hội tiếp cận với trang thiết bị hiện đại, những dây chuyền sản xuất tiên tiến. Không những thế, đội ngũ nhân viên cũng sẽ được mở rộng kiến thức cả về trình độ chuyên môn nghiệp vụ lẫn thái độ làm việc, phục vụ khách hàng nhờ học hỏi được phong cách phục vụ chuyên nghiệp, hiệu quả từ các doanh nghiệp lớn, có uy tín. Nhờ thế, hiệu suất năng lực KDTM của đơn vị sẽ được tăng lên đáng kể do đạt được sự hài lòng và niềm tin từ phia khách hàng.

Thứ tư, tự bản thân mỗi doanh nghiệp CNHT chuyên ngành cơ khí cho doanh nghiệp sản xuất tư liệu sản xuất cần thiết lập các tiêu chuẩn tiệm cận với tiêu chuẩn quốc tế trong lĩnh vực mình đang hoạt động để làm cơ sở triển khai các quy trình, chiến lược sản xuất kinh doanh. Việc đề ra các tiêu chuẩn này cho phép doanh nghiệp phát huy khả năng sáng tạo, sự chăm chỉ của người lao động trong quá trình làm việc, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động. Đồng thời, doanh nghiệp không được lơ là hoạt động nghiên cứu và phát triển, mở rộng thị trường bởi đây là những yếu tố hết sức quan trọng giúp tăng khả năng cạnh tranh, tăng cơ hội tham gia vào chuỗi giá trị sản xuất toàn cầu. Nhờ thế, doanh nghiệp sẽ phát triển hiệu quả, bền vững.

Thứ năm, để tạo đà cho sự phát triển bền vững, các doanh nghiệp cần từng bước tham gia vào mạng lưới sản xuất của các TĐĐQG với vai trò cung ứng tư liệu sản xuất cho các tập đoàn này. Đây cũng là xu hướng của nhiều doanh nghiệp trong ngành CNHT nói chung và CNHT chuyên ngành cơ khí nói riêng trong bối cảnh toàn cầu hóa. Nhờ thế, các doanh nghiệp sẽ tranh thủ được những tiến bộ hiện đại về dây chuyền sản xuất, quy trình công nghệ, nguồn nhân lực và vật lực cũng như

kinh nghiệm quản lý. Dần dần, doanh nghiệp có thể tự xây dựng cho mình những năng lực tương tự, từ đó phát huy hiệu suất năng lực KDTM của đơn vị mình.

Thứ sáu, để tăng cường hiệu suất của năng lực KDTM, các doanh nghiệp CNHT chuyên ngành cơ khí cho doanh nghiệp sản xuất tư liệu sản xuất cần thúc đẩy các giải pháp huy động vốn từ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Cụ thể, doanh nghiệp cần huy động toàn bộ tài sản cố định vào sản xuấty kinh doanh, bảo toàn và tăng tỷ lệ tích lũy từ lợi nhuận của doanh nghiệp, sử dụng linh hoạt các nguồn vốn và quỹ, tisn hành huy động vốn ngắn hạn và dài hạn phục vụ cho nhu cầu sản xuất và nâng cao chất lượng dịch vụ. Song song với đó, các doanh nghiệp cũng cần nâng cao hiệu quả sử dụng vốn bằng cách phát huy tối đa công suất và hiệu quả của các trang thiết bị, cơ sở vật chất, đầu tư mua sắm tài sản cố định hợp lý, tổ chức lao động khoa học, phù hợp,…

Thứ bảy, trong tình hình cạnh tranh ngày càng gay gắt do sự gia tăng số lượng các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cho doanh nghiệp sản xuất tư liệu sản xuất, để nâng cao hiệu suất của năng lực KDTM, các doanh nghiệp này cần xây dựng chính sách giá cả hợp lý, nâng cao khả năng cạnh tranh của mình trên thương trường. Chính sách giá cả sẽ được xây dựng và điều chỉnh dựa trên giá thành sản xuất ra sản phẩm, mức thuế cũng như quan hệ cung cầu trên thị trường. Các DNNVV trong lĩnh vực này thường chưa có được lợi thế cạnh tranh lớn nên chính sách giá cần hạ thấp đến mức có thể, thậm chí chấp nhận lợi nhuận thấp để thu hút khách hàng. Ngoài ra, tùy từng phân khúc khách hàng mà có những ưu đãi về giá sản phẩm và dịch vụ cho phù hợp. Chẳng hạn, với nhóm khách hàng mới và khách hàng tiềm năng sẽ áp dụng chương trình khuyến mãi, giảm giá sản phẩm; đối với khách hàng trung thành sẽ áp dụng các chính sách dịch vụ ưu đãi liên quan đến vận chuyển, thanh toán, bảo hành,…

4.3.2.2. Doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ chuyên ngành cơ khí cho doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng

Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu suất năng lực KDTM đối với các doanh nghiệp CNHT chuyên ngành cơ khí cho doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng như sau:

Thứ nhất, các doanh nghiệp CNHT hỗ trợ chuyên ngành cơ khí cho doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng phải xác định được định hướng phát triển của doanh nghiệp mình, có tính đến những áp lực cạnh tranh từ các đối thủ đang ngày càng gia tăng trên thị trường và tuổi thọ sản phẩm giảm đi. Từ đó, doanh nghiệp sẽ có kế hoạch thu hút đầu tư từ các đối tác, tranh thủ sự hỗ trợ từ các chính sách, nguồn vốn của nhà nước và chính quyền địa phương. Các doanh nghiệp nên lựa chọn các nhà

đầu tư sở hữu công nghệ cao, đặc biệt là trong lĩnh vực sản xuất hàng tiêu dùng như Mỹ, Nhật, EU, Hàn Quốc,… để học hỏi công nghệ sản xuất và kinh nghiệm quản lý. Ngoài nguồn vốn đầu tư từ nước ngoài, các doanh nghiệp cũng có thể tận dụng nguồn vốn trong nước để nâng cao năng lực tài chính, từ đó cải thiện hiệu suất của ăng lực KDTM tại đơn vị mình.

Thứ hai, các doanh nghiệp trong lĩnh vực này cần thiết kế các gói dịch vụ chăm sóc khách hàng phù hợp nhằm tăng cường sự hài lòng và tin tưởng nơi khách hàng, nhất là trong bối cảnh ngày càng có nhiều DNNVV tham gia vào sản xuất các mặt hàng tiêu dùng trên thị trường. Khi công nghệ sản xuất đã đạt đến một trình độ nhất định, yếu tố có thể thu hút được khách hàng chính là chất lượng dịch vụ, bao gồm vận chuyển, thanh toán, bảo trì/ bảo hành sản phẩm,….Cần thường xuyên nâng cao các dịch vụ chăm sóc khách hàng thông qua các gói dịch vụ phù hợp cho từng đối tượng, từng loại mặt hàng, từng thời điểm. Không những thế, các dịch vụ quảng cáo, khuyến mại sản phẩm, môi giới sản phẩm đến nhiều đối tượng khách hàng cũng cần được chú trọng để thu hút và mở rộng tệp khách hàng của đơn vị mình. Bên cạnh đó, thái độ phục vụ của nhân viên cũng cần được chú trọng bởi họ là những người tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Doanh nghiệp cần thường xuyên nâng cao trình độ chuyên môn cho đội ngũ bán hàng và tiếp thị để không chỉ giữ chân được khách hàng cũ mà còn có thêm nhiều khách hàng tiềm năng mới. Một khi có lượng khách hàng thường xuyên và ổn định, doanh nghiệp mới có thể phát huy và nâng cao hiệu suất của năng lực KDTM, hướng đến phát triển bền vững.

Thứ ba, các doanh nghiệp CNHT chuyên ngành cơ khí cho doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng cần đổi mới hệ thống nghiên cứu KHCN bằng cách chủ động mở rộng liên kết, liên doanh với các doanh nghiệp cùng ngành hoặc các ngành có liên quan cả trong nước và quốc tế. Nhờ đầu tư vào KHCN, các doanh nghiệp này sẽ tận dụng được tối đa và hiệu quả mọi nguồn lực của đơn vị, từ đó nâng cao hiệu suất cả năng lực KDTM. Các doanh nghiệp nên khuyến khích và đầu tư kinh phí để phát triển các sản phẩm CNHT và ứng dụng công nghệ mới vào sản xuất và chủ động liên kết với các nhà khoa học/ chuyên gia, tổ chức nghiên cứu thông qua nguồn hỗ trợ từ các chương trình khoa học và công nghệ tại địa phương và nhà nước. Đồng thời, tăng cường đầu tư năng lực nghiên cứu cả về cơ sở vật chất và con người cho các phòng thí nghiệm tại đơn vị để đáp ứng các nhu cầu nghiên cứu, thử nghiệm phục vụ sản xuất sản phẩm.

Thứ tư, các doanh nghiệp CNHT chuyên ngành cơ khí cho doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng cần đầu tư phát triển nguồn nhân lực đặc thù cho hoạt động sản xuất. Mặc dù nước ta có nguồn lao động dồi dào nhưng đa số chưa được đào tạo các kỹ năng và kỷ

luật trong ngành công nghiệp nói chung và ngành CNHT cơ khí nói riêng. Trong khi đó, lĩnh vực này đòi hỏi nguồn lao động có trình độ tương đối cao vì các sản phẩm sản xuất ra có độ chính xác và hàm lượng công nghệ lớn. Chính vì thế, các doanh nghiệp cần thành lập ngày quỹ hỗ trợ đào tạo nhân lực tại đơn vị để tiến hành các chương trình đào tạo thường xuyên, giúp người lao động tiếp cận được với tri thức mới. Nếu quỹ này còn hạn hẹp, vẫn có thể thực hiện các khóa đào tạo tại chỗ định kỳ hàng quý/ năm để nâng cao kiến thức và trình độ cho cả các cán bộ quản lý, nhân viên văn phòng và đội ngũ lao động kỹ thuật, bao gồm cả công nhân. Đặc biệt, cán bộ quản lý cấp cao cần nâng cao trình độ ngoại ngữ của mình để tiến tới việc đưa doanh nghiệp tham gia vào chuỗi cung ứng giá trị toàn cầu. Không những thế, nâng cao khả năng ngoại ngữ giúp doanh nghiệp dễ dàng hơn trong thu hút đầu tư từ các đối tác nước ngoài, thương thảo hợp đồng, chính sách với bạn hàng quốc tế, nắm bắt cơ hội phát triển.

Thứ năm, các doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng là những khách hàng có nhu cầu cao và đa dạng, luôn thay đổi mẫu mã, tính năng sản phẩm nên các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí phục vụ cho các doanh nghiệp này cần thành lập bộ phận marketing để đẩy mạnh công tác nghiên cứu thị trường. Phòng ban này cần thu thập đầy đủ thông tin về thị trường, bao gồm: môi trường pháp luật, chính sách ưu đãi, đối thủ cạnh tranh, các hãng kinh doanh trên thế giới, xu hướng thị trường,…để phân tích và đánh giá nhu cầu sản phẩm. Những thông tin này sẽ giúp ban lãnh đạo doanh nghiệp đề ra những cải thiện cao khả năng cạnh tranh và nâng cao thị phần. Không những thế, doanh nghiệp cần tăng cường khả năng phối hợp đa chức năng của bộ phận marketing đối với các bộ phận khác để kịp thời nắm bắt thông tin đa chiều, giúp tăng hiệu quả công việc. Đồng thời, doanh nghiệp cần giữ vững thị trường và vị thế hiện có, thường xuyên liên lạc với khách hàng để nắm bắt thông tin, đảm bảo lợi ích và sự hài lòng của cả hai bên. Ngoài ra, doanh nghiệp cần chủ động tham gia các hội chợ triển lãm chuyên ngành, đặc biệt các sự kiện có liên quan đến hàng tiêu dùng để gặp gỡ, tìm kiếm khách hàng, quảng bá hình ảnh và sản phẩm của doanh nghiệp, biến nhu cầu thành sức mua thực tế. Tham gia các hội trợ triển lãm chuyên ngành cũng là dịp để doanh nghiệp nhận dạng và đánh giá đối thủ cạnh tranh, định vị được vị thế của mình trên thương trường để có kế hoạch phát triển doanh nghiệp nói chung và sản phẩm nói riêng cho phù hợp, nâng cao lợi thế cạnh tranh của mình.

Thứ sáu, các doanh nghiệp CNHT chuyên ngành cơ khí cho doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng cần xây dựng chính sách sản phẩm hợp lý dựa trên kết quả nghiên cứu thị trường, phân tích tuổi thọ, giá cả sản phẩm cũng như nhu cầu và tình hình cạnh tranh từ các đối thủ trên thị trường. Có như thế, doanh nghiệp mới có kế hoạch sản xuất đúng và đủ số lượng cần thiết, thu được lợi nhuận cao, đồng thời mở

rộng thị trường, cải thiện uy tín và thương hiệu trong lòng khách hàng. Để xây dựng được chính sách sản phẩm hợp lý, nhất là khi đối tượng phục vụ là doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng luôn có đòi hỏi cao về chất lượng và mẫu mã sản phẩm, các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí phải không ngừng cải tiến mẫu mã đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Doanh nghiệp cũng có thể đa dạng hóa các sản phẩm của mình theo từng cấp độ từ trung bình đến cao cấp phù hợp với điều kiện thực tế của từng phân khúc khách hàng. Trong bất cứ khâu sản xuất nào, chất lượng sản phẩm luôn là yếu tố quan tọng hàng đầu bởi nó có ảnh hưởng đến uy tín của doanh nghiệp. Chính vì thế, khâu kiểm tra nguyên vật liệu đầu vào và sản phẩm hoàn thiện cần thận trọng và tỉ mỉ để tránh những sai sót không đáng có. Chất lượng sản phẩm được đảm bảo sẽ là tiền đề để nâng cao hiệu suất các năng lực KDTM khác của doanh nghiệp.

Thứ bảy, để nâng cao hiệu suất của năng lực KDTM, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cho doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng cần tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiện đại, đoàn kết, ở đó mọi thành viên đều ra sức cống hiến vì mục tiêu phát triển chung của doanh nghiệp. Để làm được điều này, doanh nghiệp cần phổ biến tầm nhìn và sứ mệnh của mình đến toàn thể các thành viên, để họ nắm được giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, cần đầu tư đúng mức vào cơ sở hạ tầng phục vụ công việc, đảm bảo mọi thành viên có đủ công cụ làm việc để hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình. Ngoài ra, lãnh đạo doanh nghiệp cần là người có tầm ảnh hưởng và truyền cảm hứng đến các thành viên trong doanh nghiệp, dẫn dắt họ đi đúng mục tiêu và tôn chỉ của doanh nghiệp. Đồng thời, lãnh đạo cần xây dựng văn hóa doanh nghiệp cởi mở, tin tưởng và đoàn kết giữa các thành viên, khuyến khích họ sáng tạo, học hỏi, có cơ chế thưởng phạt phân minh để tạo động lực cho người lao động yên tâm cống hiến. Có như thế, doanh nghiệp sẽ sở hữu nguồn nhân lực có chất lượng cao – là yếu tố then chốt để phát huy và cải thiện hiệu suất của năng lực KDTM tại đơn vị.

4.4. Nhóm giải pháp hoàn thiện môi trường và điều kiện năng lực kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí nói chung và Hà Nội nói riêng

4.4.1. Về phía quản lý nhà nước trung ương và bộ ngành

4.4.1.1. Hoàn thiện môi trường pháp luật, thể chế - chính sách vĩ mô và ngành cơ khí

Kết quả nghiên cứu cho thấy, trong những năm gần đây, các cơ quan quản lý trung ương và các bộ ngành đã quan tâm hơn đến việc phát triển CNHT cho các DNNVV, đặc biệt trong lĩnh vực cơ khí. Rất nhiều Nghị định, Quyết định, Thông tư đã được ban hành về phát triển CNHT, đem lại rất nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp này trong quá trình vận hành sản xuất kinh doanh, mở rộng thị trường và

tiếp cận với tiêu chuẩn quốc tế. Bên cạnh đó, để khắc phục những khó khăn của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí như nguồn vốn hạn chế, công nghệ lạc hậu, thiếu nhân lực có trình độ cao,… chính phủ và các cơ quan chức năng cần thành lập Ban chỉ đạo quốc gia về phát triển công nghệ hỗ trợ. Ban chỉ đạo này sẽ đóng vai trò cầu nối giữa doanh nghiệp và chính quyền địa phương để tiến hành các hoạt động tư vấn, tham mưu các chính sách thu hút đầu tư, kết nối hỗ trợ các doanh nghiệp trong quá trình hoạt động.

Không những thế, Ban chỉ đạo quốc gia về phát triển CNHT còn có nhiệm vụ tham gia xây dựng chiến lược về CNHT ở nước ta, tổ chức các hội thảo, sự kiện về CNHT trong và ngoài nước, cập nhật cơ sở dữ liệu về CNHT và các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này ở Việt Nam,… tất cả những nhiệm vụ này đều vì mục tiêu chung là hỗ trợ doanh nghiệp CNHT nói chung và các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nói riêng hoạt động hiệu quả, phát huy năng lực KDTM, tiệm cận dần với yêu cầu và thông lệ quốc tế.

Ngoài ra, các cơ qua QLNN trung ương và bộ ngành cần liên tục cải tiến hệ thống chính sách tài chính công giúp thu hút đầu tư nước ngoài vào lĩnh vực CNHT bởi hiện nay các doanh nghiệp CNHT, đặc biệt khả năng của các DNNVV trong lĩnh vực cơ khí vẫn còn cách khá xa so với nhu cầu về chất lượng và công nghệ từ các tập đoàn quốc tế lớn. Chính vì thế, cần thu hút các nhà cung cấp lớn vào nước ta để các doanh nghiệp nội địa tranh thủ công nghệ và nguồn vốn dần nâng cao trình độ của mình. Một số phương án giúp thu hút các doanh nghiệp FDI đầu tư vào CNHT là ưu đãi thuế TNDN, hỗ trợ về cơ sở vật chất (mặt bằng, nhà xưởng) và thủ tục hành chính. Đồng thời, cần ban hành các chính sách hỗ trợ giúp các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí dễ dàng tiếp cận với nguồn vốn bằng cách giảm thiểu các thủ tục hành chính rườm rà phức tạp, đồng thời nới lỏng các yêu cầu về thế chấp vay vốn do hầu hết các đơn vị này đều có nguồn lực tài chính và tài sản hạn hẹp.

4.4.1.2. Hoàn thiện phương tiện quản lý nhà nước với công nghiệp hỗ trợ nói chung và ngành cơ khí nói riêng

Thông qua kết quả nghiên cứu, có thể thấy, để hoàn thiện phương tiện QLNN với CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng, cần xác định rõ phương hướng phát triển của ngành CNHT cơ khí trong giai đoạn tới, đưa ngành này trở thành một trong những ngành công nghiệp chủ lực, hỗ trợ cho các ngành khác phát triển. Từ đó, các cơ quan QLNN sẽ đề ra định hướng phát triển CNHT ngành cơ khí, trong đó ưu tiên phát triển ngành cơ khí phục vụ doanh nghiệp sản xuất tư liệu sản xuất và hàng tiêu dùng cho cả nhu cầu trong nước và xuất khẩu cũng như tham gia và chuỗi giá trị toàn cầu. Cụ thể, trong Quy hoạch tổng thể phát triển CNHT đến

năm 2025, tầm nhìn 2045 đã đưa ra ba định hướng phát triển cụ thể: (1) tăng cường thu hút đầu từ vào CNHT từ mọi thành phần kinh tế, (2) hình thành mạng lưới CNHT nội địa, và (3) tập trung phát triển các sản phẩm CNHT đáp ứng nhu cầu trong nước, có ứng dụng công nghệ hiện đại, đảm bảo thân thiện với môi trường. Với những định hướng cụ thể như vậy, chính phủ sẽ ban hành các chính sách ưu đãi dành cho phát triển CNHT, trong đó có các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, thúc đẩy các doanh nghiệp này hoạt động hiệu quả.

Bên cạnh đó, tăng cường nghiên cứu các vấn đề thuộc ngành CNHT, bao gồm nhu cầu và xu hướng thị trường trong và ngoài nước, năng lực hiện tại của các doanh nghiệp nội địa, nguồn nguyên vật liệu, các dịch vụ hỗ trợ như vận chuyển, thanh toán, nguồn vốn, đầu tư,…nhằm tạo cơ sở dữ liệu cập nhật, chính xác. Cơ sở dữ liệu này cho phép các cơ quan chức năng quản lý được hoạt động của các doah nghiệp CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng, kịp thời nắm bắt những khó khăn, vướng mắc của các doanh nghiệp để có phương án tham mưu cho các cấp chính quyền tìm phương án tháo gỡ cụ thể. Đồng thời, cần chủ động ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động QLNN để thu thập và truyền đạt các thông tin, chiến lược, quy hoạch một cách nhanh chóng và chính xác.

4.4.1.3. Hoàn thiện tổ chức quản lý nhà nước với doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nói chung và với kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp nói riêng

Để hoàn thiện phương tiện QLNN với CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng, cần xác định rõ phương hướng phát triển của ngành CNHT cơ khí trong giai đoạn tới, đưa ngành này trở thành một trong những ngành công nghiệp chủ lực, hỗ trợ cho các ngành khác phát triển. Từ đó, các cơ quan QLNN sẽ đề ra định hướng phát triển CNHT ngành cơ khí tại Việt Nam, trong đó ưu tiên phát triển ngành cơ khí phục vụ doanh nghiệp sản xuất tư liệu sản xuất và hàng tiêu dùng cho cả nhu cầu trong nước và xuất khẩu cũng như tham gia và chuỗi giá trị toàn cầu. Cụ thể, trong Quy hoạch tổng thể phát triển CNHT đến năm 2025, tầm nhìn 2045 đã đưa ra ba định hướng phát triển cụ thể: (1) tăng cường thu hút đầu từ vào CNHT từ mọi thành phần kinh tế, (2) hình thành mạng lưới CNHT nội địa, và (3) tập trung phát triển các sản phẩm CNHT đáp ứng nhu cầu trong nước, có ứng dụng công nghệ hiện đại, đảm bảo thân thiện với môi trường. Với những định hướng cụ thể như vậy, chính phủ sẽ ban hành các chính sách ưu đãi dành cho phát triển CNHT, trong đó có các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, thúc đẩy các doanh nghiệp này hoạt động hiệu quả.

Bên cạnh đó, tăng cường nghiên cứu các vấn đề thuộc ngành CNHT, bao gồm nhu cầu và xu hướng thị trường trong và ngoài nước, năng lực hiện tại của các doanh nghiệp nội địa, nguồn nguyên vật liệu, các dịch vụ hỗ trợ như vận chuyển,

thanh toán, nguồn vốn, đầu tư,…nhằm tạo cơ sở dữ liệu cập nhật, chính xác. Cơ sở dữ liệu này cho phép các cơ quan chức năng quản lý được hoạt động của các doah nghiệp CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng, kịp thời nắm bắt những khó khăn, vướng mắc của các doanh nghiệp để có phương án tham mưu cho các cấp chính quyền tìm phương án tháo gỡ cụ thể. Đồng thời, cần chủ động ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động QLNN để thu thập và truyền đạt các thông tin, chiến lược, quy hoạch một cách nhanh chóng và chính xác.

4.4.1.4. Phát triển đào tạo kinh doanh thương mại bán buôn cho các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa nói chung và ngành cơ khí nói riêng

Hiện nay, mô hình KDTM đang ngày càng phổ biến, nhưng ở nhiều doanh nghiệp, trong đó có cả các doanh nghiệp CNHT NVV nói chung và ngành cơ khí nói riêng, hình thức KDTM này vẫn chưa phát huy được hết tính hiệu quả của nó bởi các doanh nghiệp chưa hiểu sâu sắc để có thể áp dụng hình thức này vào thực tế doanh nghiệp của mình. Chính vì thế, các cơ quan QLNN trung ương và bộ ngành cần tổ chức nhiều khóa đào tạo về hinh thức KDTM bán buôn cho các doanh nghiệp. Mô hình đào tạo có thể dưới nhiều dạng như: cử chuyên gia đến các khu công nghiệp tập trung nhiều doanh nghiệp CNHT để đào tạo trực tiếp, phát các chương trình đào tạo online đăng trên truyền hình hoặc các website của Bộ Công thương, Hiệp hội các doanh nghiệp CNHT, kênh truyền hình các địa phương, phát các tài liệu về mô hình này, tổ chức các buổi tọa đàm trực tuyến về mô hình KDTM bán buôn với sự tham gia của các chuyên gia kinh tế và đại diện các doanh nghiệp để các bên có thể trao đổi ý kiến, thông tin trực tiếp với nhau. Nhờ thế, các doanh nghiệp sẽ có thêm nhiều kiến thức và kinh nghiệm để có thể áp dụng mô hình KDTM bán buôn tại đơn vị của mình.

Để các chương trình đào tạo đạt kết quả tốt, cần nâng cao trình độ về kiến thức, kỹ năng chuyên môn cho các cán bộ phụ trách hoạt động đào tạo. Các cán bộ này cần có sự am hiểu nhất định về các mô hình KDTM bán buôn để có thể truyền đạt kiến thức và giải đáp thắc mắc của các doanh nghiệp; cũng cần có kỹ năng đào tạo và thuyết trình để đảm bảo thông tin được truyền đạt chính xác và rõ ràng. Chính vì thế, các cán bộ cần thường xuyên được cập nhật các thông tin mới nhất về mô hình kinh doanh này, cũng như trau dồi kỹ năng của bản thân để đảm bảo quá trình đào tạo đạt hiệu quả cao.

4.4.2. Với quản lý nhà nước các cấp Thành phố Hà Nội

Một số kiến nghị hoàn thiện môi trường và điều kiện năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nói chung và Hà Nội nói riêng đối với cơ quan QLNN các cấp Thành phố Hà Nội như sau:

Thứ nhất, các cơ quan chức năng thành phố Hà Nội cần nhanh chóng thực hiện các thủ tục xác nhận ưu đãi, bao gồm thẩm định, cấp giấy chứng nhận ưu đãi cho các dự án liên quan đến sản xuất các sản phẩm CNHT theo nội dung của Thông

tư số 55/2015/TT-BCT của Bộ Công thương. Đồng thời, các cơ quan quản lý thuộc thành phố cần phối hợp chặt chẽ với Bộ Công thương để cung cấp các thông tin chính xác, nhanh chóng và gấp rút triển khai các hoạt động hỗ trợ để các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có môi trường phát triển tốt, nâng cao năng lực KDTM của mình. Những thông tin và chương trình hỗ trợ sẽ tập trung vào các chính sách ưu đãi về thuế TNDN, thuế GTGT, chính sách cho vay từ các ngân hàng và tổ chức tín dụng, thuế nhập khẩu, tiền thuê đất, các khoản hỗ trợ dành cho các hoạt động xử lý ô nhiễm và bảo vệ môi trường,…

Thứ hai, các cơ quan quản lý các cấp thành phố Hà Nội cần sớm xây dựng và ban hành chương trình phát triển CNHT hàng năm của thành phố. Cụ thể, cần tiến hành điều chỉnh, hoàn thiện các chiến lược, quy hoạch phát triển sản xuất công nghiệp nói chung và CNHT nói riêng trên trên địa bàn, tập trung xây dựng và phát triển các khu công nghiệp, cụm công nghiệp. Từ chiến lược phát triển này, chính quyền thành phố sẽ có sách lược tạo cơ chế, hành lang pháp lý phù hợp để thu hút đầu tư từ nhà nước, các tổ chức, doanh nghiệp nước ngoài vào CNHT, trong đó có ngành cơ khí. Ngoài ra, cũng cần đơn giản hóa các thủ tục hành chính, giảm bớt các thủ tục rườm rà liên quan đến cấp phép đầu tư cho các doanh nghiệp CNHT, nhất là các doanh nghiệp có quy mô NVV ngành cơ khí. Đồng thời mở rộng các hình thức tiếp cận vốn cho các doah nghiệp này như cho vay trung và dài hạn với lãi suất và thời gian hoàn trả vốn hợp lý, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp yên tâm sản xuất và phát triển.

Thứ ba, để hoàn thiện môi trường và điều kiện năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, cần ưu tiên thu hút đầu tư từ các doanh nghiệp lớn, các TĐĐQG, các doanh nghiệp FDI cũng như các nhà đầu tư nội địa vào lĩnh vực CNHT. Có như vậy, các DNNVV thuộc CNHT ngành cơ khí mới có thể tận dụng được cơ sở vật chất hiện đại, dây chuyền sản xuất tiên tiến để sản xuất ra các sản phẩm có chất lượng cao, đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế, nâng cao khả năng cạnh tranh trong nước và nước ngoài. Muốn vậy, chính quyền thành phố cần có chương trình xúc tiến đầu tư bài bản với các chính sách ưu đãi, hỗ trợ dành cho các tập đoàn, doanh nghiệp đầu tư vào CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng. Tập trung vào các quốc gia có dây chuyền máy móc công nghệ hiện đại trong khu vực như Nhật Bản, Hàn Quốc, mở rộng ra là các quốc gia châu Âu và có định hướng lực chọn đối tượng, thị trường, sản phẩm phù hợp với từng quốc gia cũng như kết hợp với lợi thế của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn để có phương án đầu tư hiệu quả.

Thứ tư, chính quyền thành phố Hà Nội cần phát triển các vườn ươm doanh nghiệp CNHT nói chung và CNHT ngành cơ khí nói riêng. Bằng cách khuyến khích

các doanh nghiệp nội địa đầu tư vào lĩnh vực này nằm thiết lập hệ thống doanh nghiệp đồng bộ, có tổ chức và mạng lưới hoạt động hiệu quả. Ngoài ra, các chương trình hỗ trợ các doanh nghiệp khởi nghiệp ngành CNHT cơ khí, ngân sách hỗ trợ các hoạt động thuộc lĩnh vực này như miễn giảm thuế, giá thuê mặt bằng ưu đãi, hỗ trợ kết nối với các tổ chức KHCN, quỹ đầu tư, ngân hàng, hệ thống phân phối,… cũng cần được đẩy mạnh, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nâng cao năng lực KDTM của mình.

Thứ năm, để tạo môi trường phát triển thuận lợi cho các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, chính quyền thành phố cần có cơ chế phối hợp đồng bộ với các sở, ban, ngành, tạo sự kết nỗi giữa chính quyền với doanh nghiệp để kịp thời nắm bắt được tình hình hoạt động, những khó khăn vướng mắc của doanh nghiệp, từ đó có các giải pháp hỗ trợ kịp thời. Bên cạnh đó, cần tổ chức các sự kiện, triển lãm về CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng để các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố có gặp gỡ các bạn hàng, đối tác làm ăn trong và ngoài nước, tìm hiểu và học tập kinh nghiệm từ các đối thủ cạnh tranh, chia sẻ kinh nghiệm phát triển với nhau. Đồng thời, thông qua các chương trình xúc tiến thương mại của thành phố nói riêng và quốc gia nói chung, cần tăng cường quảng bá, giới thiệu hình ảnh và sản phẩm của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cho các đối tác trong và ngoài nước, giúp các doanh nghiệp mở rộng thị trường, tím kiếm cơ hội kinh doanh.

Thứ sáu, để tạo môi trường và điều kiện giúp nâng cao năng lực KDTM của các coanh nghiệp CNHT ngành cơ khí, các cơ quan QLNN cấp thành phố Hà Nội cần tiến hành điều tra đánh giá năng lực các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn, kết hợp với nhu cầu của các doanh nghiệp lớn, TĐĐQG để tiến hành kết nối hai bên lại với nhau thông qua các chương trình, hội thảo giao lưu chia sẻ thông tin giữa doanh nghiệp và đối tác. Có như thế các doanh nghiệp trên địa bàn mới có thêm cơ hội để gia nhập sâu hơn vào chuỗi cung ứng giá trị toàn cầu, trở thành nhà cung ứng cho các TĐĐQG uy tín trên thế giới. Ngoài ra, chính quyền thành phố cần hỗ trợ các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí về mặt kỹ thuật như mời chuyên gia tư vấn, vốn để đầu tư vào trang thiết bị, dây chuyền sản xuất, đào tạo lao động,… giúp các doanh nghiệp này đáp ứng được các tiêu chuẩn mà khách hàng đặt ra.

4.4.3. Với Hiệp hội doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nói chung và ngành cơ khí nói riêng

Một số kiến nghị hoàn thiện môi trường và điều kiện năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nói chung và Hà Nội nói riêng đối với Hiệp hội doanh nghiệp CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng cụ thể như sau:

Thứ nhất, Hiệp hội doanh nghiệp CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng cần nghiên cứu đưa ra Bộ tiêu chuẩn đánh giá doanh nghiệp CNHT đạt chuẩn cho từng ngành sản xuất khác nhau. Bộ tiêu chuẩn này cần dựa trên yêu cầu của các đối tác là các doanh nghiệp lớn, các TĐĐQG, các doanh nghiệp FDI để các doanh nghiệp trong nước lấy đó làm cơ sở đề ra chiến lược phát triển cho mình. Khi Bộ tiêu chuẩn được xây dựng, Hiệp hội doanh nghiệp cần phối hợp với chính quyền sở tại để xây dựng quy trình và đơn vị cấp giấy chứng nhận cho các doanh nghiệp đạt chuẩn. Đây được coi là "giấy thông hành" cho các doanh nghiệp trong quá trình hoạt động kinh doanh, thâm nhập thị trường quốc tế.

Thứ hai, Hiệp hội cần tích cực cập nhật cổng thông tin, các bản tin về CNHT nói chung và CNHT ngành cơ khí nói riêng để kịp thời cung cấp các thông tin về thị trường, nhu cầu, chính sách pháp luật,… một cách nhanh chóng, chính xác tới doanh nghiệp, các nhà đầu tư, đối tác,… giúp các đối tượng này nắm bắt được thông tin, cơ hội, tăng khả năng kết nối với nhau và với thị trường. Đồng thời, cơ sở dữ liệu về các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khi cũng cần liên tục bổ sung để nắm rõ được tình hình hoạt động, những điểm mạnh điểm yếu của loại hình doanh nghiệp này, từ đó có chính sách xúc tiến thương mại và hỗ trợ phù hợp nhất, đảm bảo điều kiện phát triển năng lực KDTM tại các đơn vị này.

Thứ ba, Hiệp hội doanh nghiệp CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng cần hỗ trợ các doanh nghiệp trong ngành áp dụng các hệ thống, công cụ quản lý tiên tiến phù hợp với nhu cầu và năng lực của từng doanh nghiệp. Các hệ thống, công cụ quản lý mà doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí có thể áp dụng bao gồm: hệ thống quản lý ISO, công cụ quản lý 5S, 6 Sigmna, Keizen, 7 công cụ quản lý chất lượng,… Đây đều là những công cụ và hệ thống quản lý tiên tiến, cho phép doanh nghiệp hoàn thiện quy trình sản xuất và hoạt động kinh doanh của mình, tiệm cần dần với yêu cầu của thế giới. Các hoạt động hỗ trợ bao gồm tư vấn, hỗ trợ kinh phí, tạo kết nối giữa doanh nghiệp với các tổ chức đánh giá, cấp chứng chỉ chất lượng. Trong đó, đối với hoạt động tư vấn, Hiệp hội doanh nghiệp cần kết nối với các trường đại học, viện nghiên cứu trong và ngoài nước để tìm kiếm các chuyên gia trong lĩnh vực CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng để tổ chức các buổi chia sẻ, đào tạo cho doanh nghiệp trong lĩnh vực này.

Thứ tư, trong lĩnh vực CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng, KHCN là yếu tố vô cùng quan trọng bởi sản phẩm trong lĩnh vực này cần hàm lượng công nghệ cao. Chính vì thế, để tạo điều kiện phát triển năng lực KDTM cho các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, Hiệp hội doanh nghiệp cần có các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng lực KHCN của mình. Cụ thể, cần hỗ trợ chi phí để

các doanh nghiệp chuyển giao công nghệ, áp dụng sáng chế vào hoạt động sản xuất kinh doanh, mời các chuyên gia nước ngoài,… Đồng thời, khuyến khích các doanh nghiệp nước ngoài liên kết với các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nội địa cùng tiến hành các hoạt động nghiên cứu, đào tạo cán bộ công nhân viên, chia sẻ kinh nghiệm và công nghệ để cùng hợp tác phát triển.

Thứ năm, Hiệp hội doanh nghiệp CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng cần phối hợp với các cơ quan chức năng đẩy mạnh ký kết các hiệp định, chương trình hợp tác với các quốc gia, các doanh nghiệp nước ngoài sở hữu nền CNHT tiên tiến và phát triển để cùng nhau hợp tác, tư vấn, chia sẻ dữ liệu doanh nghiệp. Ngoài ra, Hiệp hội doanh nghiệp cần tham mưu cho các cấp chính quyền trung ương và địa phương trong các chính sách quy hoạch nhằm đảm bảo nguồn nguyên vật liệu đầu vào phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh của CNHT ngành cơ khí. Song song với đó, cần xây dựng các khu vực cung cấp nguyên liệu cho ngành, tiến hành tiêu chuẩn hóa các nguyên vật liệu này để đảm bảo chất lượng sản phẩm và an toàn, thân thiện với môi trường.

Thứ sáu, trước bối cảnh toàn cầu hóa sâu rộng như hiện nay, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp, trong đó có các doanh nghiệp NCHT NVV ngành cơ khí ngày càng gay gắt. Muốn nâng cao được lợi thế cạnh tranh, các doanh nghiệp không thể sản xuất các sản phẩm CNHT ngành cơ khí theo hướng dàn trải mà phải tập trung vào sản phẩm mình ưu thế để chuyên môn hóa và có cơ hội tham gia vào chuỗi giá trị toàn cầu. Chính vì thế, Hiệp hội doanh nghiệp CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng cần phối hợp với Bộ Công thương lựa chọn sản phẩm CNHT ngành cơ khí phù hợp với điều kiện thực tế, năng lực chuyên môn của các doanhg nghiệp NVV trong lĩnh vực này để thu hút FDI phát triển CNHT. Cụ thể, các tổ chức, cơ quan chức năng cần xác định rõ nhu cầu thị trường và năng lực của doanh nghiệp trong nước cũng như các điều kiện về tài nguyên nhiên nhiên, nguồn nhân lực để lựa chọn sản phẩm CNHT phù hợp. Khi đó, các doanh nghiệp sẽ có lợi thế về sản phẩm và giá, điều này giúp thu hút các doanh nghiệp FDI rót vốn đầu tư.

Kết luận chương 4

Phần đầu chương này trình bày các định hướng, quan điểm và một số giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội giai đoạn đến 2030, tầm nhìn 2040. Trên cơ sở bối cảnh đó, và kết quả nghiên cứu thực trạng đã trình bày ở chương 2, luận án đã đưa ra ba nhóm giải pháp cụ thể, đó là: (i) nhóm giải pháp nâng cao năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí; (ii) nhóm giải pháp trực tiếp nâng cao hiệu suất năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí; và (iii) nhóm giải pháp hoàn thiện môi trường và điều kiện năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nói chung và trên địa bàn TP Hà Nội nói riêng. Cụ thể, đối với nhóm giải pháp nâng cao năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, tác giả tập trung đưa ra các giải pháp cho các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí theo ba nội dung chính của năng lực KDTM, bao gồm: nâng cao năng lực KDTM hiển thị; nâng cấp năng lực nguồn lực KDTM; và xây dựng và tăng cường năng lực KDTM động.

Đối với nhóm giải pháp trực tiếp nâng cao hiệu suất năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, luận án tập trung vào hai nhóm giải pháp, đó là: các giải pháp chung cho các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí; và các giải pháp đặc thù theo chuyên ngành cơ khí. Trong đó, các giải pháp đặc thù hướng đến hai đối tượng: doanh nghiệp CNHT chuyên ngành cơ khí cho doanh nghiệp sản xuất tư liệu sản xuất và doanh nghiệp CNHT chuyên ngành cơ khí cho doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng.

Đối với nhóm giải pháp hoàn thiện môi trường và điều kiện năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nói chung và Hà Nội nói riêng, các giải pháp được đề xuất hướng đến bốn nhóm đối tượng có liên quan, bao gồm: (i) QLNN trung ương và bộ ngành; (ii) các doanh nghiệp CNHT NVV nói chung và ngành cơ khí nói riêng; (iii) QLNN các cấp Thành phố Hà Nội; và (iv) Hiệp hội doanh nghiệp CNHT nói chung và ngành cơ khí nói riêng.

Nhìn chung, những giải pháp đưa ra đều bám sát thực trạng hoạt động của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí ở nước ta hiện nay, đối chiếu với những yếu tố có ảnh hưởng đến năng lực KDTM của các đơn vị này, như các yếu tố môi trường vĩ mô (môi trường kinh tế xã hội, KHCN,…), các yếu tố liên quan đến sức hấp dẫn và sức ép cạnh tranh của ngành CNHT (khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, sản phẩm thay thế,…) và các yếu tố môi trường nội tại doanh nghiệp (nguồn nhân lực, khả năng tài chính, hệ thống thông tin, năng lực kỹ thuật – công nghệ,…). Điều này không chỉ giúp các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí mà còn giúp các cấp chính quyền từ trung ương đến địa phương, các hiệp hội có thêm kiến thức và kinh nghiệm trong điều hành hoạt động của mình, vì mục tiêu phát triển ngành CNHT nói riêng và ngành công nghiệp quốc gia nói chung theo hướng tiệm cận dần với thông lệ quốc tế.

KẾT LUẬN

Luận án tập trung nghiên cứu năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội. Trước tiên, luận án hệ thống hóa một số vấn đề lý luận về năng lực KDTM của các doanh nghiệp công nghiệp nói chung, doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nói riêng. Trên cơ sở đó, luận án xây dựng mô hình và thang đo nghiên cứu lý thuyết của năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí. Đồng thời, một số tiêu chí đánh giá hiệu suất năng lực KDTM tổng thể của các doanh nghiệp CNHT NVV cũng được xác định. Bên cạnh đó, các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực và năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cũng được phân tích. Luận án cũng tìm hiểu kinh nghiệm quốc tế và trong nước về phát triển năng lực KDTM của doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, từ đó rút ra các bài học kinh nghiệm cho TP. Hà Nội.

Nội dung trọng tâm tiếp theo của luận án phân tích và đánh giá thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội. Để đạt được điều đó, luận án đã khái quát qua đặc điểm tự nhiên - kinh tế - xã hội và tình hình phát triển sản xuất - kinh doanh các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội. Tiếp cận định lượng, luận án tiến hành kiểm định mô hình năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội. Kết quả hồi quy đa biến, kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu cũng được trình bày cụ thể trong luận án này. Tiếp cận định tính, luận án nghiên cứu điển hình thực trạng năng lực KDTM của ba doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội. Trên cơ sở kết quả thu được, tác giả đưa ra một số kết luận từ nghiên cứu điển hình, tạo tiền đề để xây dựng các giải pháp.

Đánh giá khái quát, bên cạnh những thành tựu đạt được, năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế, gây khó khăn cho các doanh nghiệp trong bối cảnh cạnh tranh và hội nhập hiện nay. Ngoài ra, thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực KDTM và hiệu suất của năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí cũng được phân tích kỹ lưỡng. Luận án chia thành ba nhóm yếu tố chính để nghiên cứu, đó là: các yếu tố môi trường vĩ mô và quốc tế; các yếu tố hấp dẫn và sức ép cạnh tranh ngành công nghiệp cơ khí hỗ trợ; và các yếu tố môi trường nội tại doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí. Từ đó, đưa ra các đánh giá và xác định yếu tố có mức độ tác động lớn nhất trong từng nhóm để giúp các doanh nghiệp trong ngành nhanh chóng đưa ra giải pháp để nâng cao năng lực KDTM của mình.

Nội dung cuối cùng là định hướng, quan điểm và một số giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội giai đoạn đến 2030, tầm nhìn 2040. Tác giả đưa ra một số dự báo thị trường, định hướng chiến lược phát triển CNHT ngành cơ khí và định hướng, quan điểm năng lực

KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội. Trên cơ sở đó, có ba nhóm giải pháp được đưa ra nhằm nâng cao năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí hiện nay, gồm: (i) nhóm giải pháp nâng cao năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí; (ii) nhóm giải pháp trực tiếp nâng cao hiệu suất năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí; và (iii) nhóm giải pháp hoàn thiện môi trường và điều kiện năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí nói chung và Hà Nội nói riêng.

Những kết quả thu được trên đây của luận án có thể được áp dụng đối với việc xây dựng và phát triển năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí của các tỉnh thành khác trên cả nước, đặc biệt là những tỉnh có tiềm năng lớn về CNHT như TP Hồ Chí Minh, Bình Dương ... nhằm nâng cao năng lực KDTM của các doanh nghiệp trong ngành trên địa bàn các tỉnh này. Ngoài các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, nội dung nghiên cứu của đề tài cũng có thể áp dụng đối với CNHT của các ngành khác trên cơ sở tham khảo và chắt lọc. Ngoài ra, đề tài còn có tác dụng điều chỉnh hành vi của các đối tượng có liên quan bao gồm các cán bộ QLNN, các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí, người lao động trong các doanh nghiệp này và cộng đồng nhằm khuyến khích những hoạt động góp phần thúc đẩy và nâng cao năng lực KDTM, hướng đến sự phát triển bền vững của CNHT ngành cơ khí.

Mặc dù đã dành nhiều thời gian và tâm huyết vào quá trình nghiên cứu, luận án vẫn còn một số hạn chế nhất định như sau: *Thứ nhất*, vẫn còn một vài vấn đề lý luận có liên quan đến đề tài chưa được tác giả thực sự làm rõ, chẳng hạn như giá trị cung ứng cho khách hàng và quá trình cung ứng giá trị cho khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp CNHT NVV; chuỗi cung ứng và chuỗi cung ứng của doanh nghiệp CNHT ... *Thứ hai*, nguồn thông tin thứ cấp mà tác giả sử dụng để tham khảo chủ yếu là các dữ liệu được công bố công khai. *Thứ ba*, do thời gian nghiên cứu và trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm nghiên cứu của tác giả còn hạn chế nên một số đánh giá về thực trạng năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội còn mang tính chất chủ quan, chưa thực sự dựa trên quá trình nghiên cứu kỹ lưỡng.

Mặc dù còn một số hạn chế đã kể trên, tác giả hy vọng rằng kết quả nghiên cứu của đề tài này sẽ mang lại những giá trị tích cực và đóng góp đáng kể vào sự phát triển của ngành CNHT cơ khí của TP Hà Nội cũng như nâng cao năng lực KDTM của các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn. Tác giả hy vọng các nhà nghiên cứu sau này sẽ có thể nghiên cứu rộng hơn, sâu sắc và kỹ lưỡng hơn về đề tài này để có được kết quả khách quan và chính xác nhất. Tác giả xin gửi lời cảm ơn chân thành đến các thầy cô, gia đình, bạn bè, đồng nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí trên địa bàn TP Hà Nội đã tham gia cuộc khảo sát và cung cấp những thông tin có giá trị cao để đề tài nghiên cứu được thành công tốt đẹp.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ TRONG THỜI GIAN ĐÀO TẠO TIẾN SĨ CỦA NGHIÊN CỨU SINH CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1. Nguyễn Minh Tuấn (2019), "Phân tích năng lực kinh doanh thương mại của đơn vị sản xuất – Kinh doanh nông phẩm trên địa bàn tỉnh Điện Biên", *Tạp chí Khoa học thương mại. Số 132, 08/2019*
2. Nguyễn Minh Tuấn (2020), "Kinh nghiệm quốc tế về phát triển doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ ngành cơ khí và một số đề xuất cho Việt Nam", *Tạp chí Kinh tế và dự báo. Số 26, 09/2020*
3. Nguyễn Minh Tuấn, "Tác động của năng lực kinh doanh thương mại đến hiệu suất kinh doanh của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội", *Tạp chí Kinh tế và dự báo. Số 27, 09/2020*
4. Nguyễn Minh Tuấn (2020), "*Giải pháp phát triển năng lực kinh doanh thương mại của doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí Việt Nam". Số 30, 10/2020*

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- **Tiếng việt**

Bộ Công nghiệp (2007), *Quy hoạch tổng thể phát triển các ngành CNHT Việt Nam đến 2010, tầm nhìn đến 2020*, Hà Nội.

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

Đào Xuân Minh (2013), "Một số vấn đề về quy hoạch phát triển công nghiệp hỗ trợ và vai trò của cơ khí chế tạo", *Chế tạo máy Việt Nam*, no.26 - tr.40-41.

Đỗ Văn Thắng (2018), *Phát triển công nghiệp hỗ trợ: nghiên cứu trợờng hợp ngành giầy da, dệt may, điện tử tại tỉnh Bình Dương*, LATS, Học Viện Khoa Học Xã Hội – Viện Hàn Lâm.

Hà Thị Hương Lan (2014), *Công nghiệp hỗ trợ trong một số ngành công nghiệp ở Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh.

Hoàng Tùng và các cộng sự (2008), *Cơ khí đại cương*, Hà Nội: NXB Khoa học và Kỹ thuật.

Hoàng Văn Châu (2010), *Chính sách phát triển công nghiệp hỗ trợ của Việt Nam*, Nhà xuất bản thông tin và truyền thông

Lê Xuân Sang, Nguyễn Thị Thu Huyền (2011), "Chính sách thúc đẩy phát triển công nghiệp hỗ trợ: Lý luận, thực tiễn và định hướng cho Việt Nam", *Bài viết Kỷ yếu Hội thảo "Chính sách tài chính hỗ trợ phát triển công nghiệp hỗ trợ Việt Nam do Viên Chính sách Công nghệp (Bộ Công Thương) và Chiến lược và Chính sách tài chính* (Bộ Tài chính) tổ chức tháng 12/2011.

Luật Doanh nghiệp 2014, số 68/2014/QH13

Nghị định 39/2018/NĐ-CP Quy định chi tiết một số điều của luật hỗ trợ DNNVV

Nghị quyết số 23-NQ/TW ngày 22/3/2018 của Bộ Chính trị về định hướng xây dựng chính sách phát triển công nghiệp quốc gia đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045.

Nguyễn Công Đức và cộng sự (2016), *Tìm kiếm chọn lọc công nghệ trong lĩnh vực cơ khí chế tạo nhằm hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa trong giai đoạn 2015-2017*, Nhiệm vụ cấp:Quốc gia. - Mã số: TTKHCN.DA.06.2015. - Viện Nghiên cứu sáng chế và khai thác công nghệ, Bộ Khoa học và Công nghệ. - 2016. - 211 tr.

Nguyễn Duy Mậu (2016), "Nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp nhà nước

Nguyễn Hoàng Ánh (2011), "Công nghiệp hỗ trợ ngành dệt may Việt Nam", *Viện Nghiên cứu Chiến lược và Chính sách công nghiệp.*

Nguyễn Hoàng Việt (2013), *Phát triển chiến lược thương mại điện tử của các doanh nghiệp Việt Nam*, NXB Thông Tin Truyền Thông.

Nguyễn Hoàng Việt và Chu Đình Động (2013), "Nghiên cứu năng lực cốt lõi của các doanh nghiệp Việt Nam giai đoạn hiện nay", *Tạp chí KHTM*, số 62 + 63.

Nguyễn Thị Huế (2013), *Phát triển công nghiệp hỗ trợ trong ngành ô tô để đáp ứng nhu cầu của các doanh nghiệp lắp ráp ô tô tại Việt Nam (Tập trung nghiên cứu các doanh nghiệp tại Nhật Bản)*, LATS, Đại học Ngoại Thương.

Nguyễn Thị Huế (2013), *Phát triển công nghiệp hỗ trợ trong ngành ô tô để đáp ứng nhu cầu của các doanh nghiệp lắp ráp ô tô tại Việt Nam (Tập trung nghiên cứu các doanh nghiệp tại Nhật Bản)*, LATS, ĐH Ngoại Thương.

Nguyễn Trọng Hoài, Huỳnh Thanh Điền (2016), "Chính sách phát triển công nghiệp hỗ trợ cơ khí Thành phố Hồ Chí Minh: Tiếp cận cấu trúc ngành và nhận dạng nhân tố tác động", *TC Phát triển Kinh tế*, no.4 - tr.2-20 - ISSN.1859-1124.

Nguyễn Văn Trịnh (2015), "Phát triển công nghiệp hỗ trợ ở Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế", *Luận án tiến sĩ Trường Đại Học Kinh Tế - Luật.*

Nguyễn Viết Tùng, Tatsuo Oyama (2018), "Investigating the Supporting Industry in the Manufacturing Sector in Vietnam– Role, Development and Future Strategies", *Review of Public Administration and Management* Volume 6, Issue 1.

Ohno K. (2004), *Ngành công nghiệp hỗ trợ, một số điểm phân tích và cân nhắc*. VDF & GRIPS.

Phạm Thị Vân Anh (2012), *Các giải pháp nâng cao năng lực tài chính của doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam hiện nay,* Luận án tiến sĩ Kinh tế Học viện Tài chính.

Phạm Văn Dũng (2015), *Phát triển công nghiệp hỗ trợ ngành cơ khí chế tạo trên địa bàn tỉnh Bình Dương đến năm 2020 trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế*, luận văn Ths., Trường ĐH Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.

Phạm Văn Kim (2016), *Doanh nghiệp nhỏ và vừa đối với phát triển công nghiệp phụ trợ ở Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế chính trị Trường Đại học Kinh tế Đại học Quốc gia Hà Nội.

Phan Đăng Tuất, (2005), "Trở thành nhà cung cấp cho các doanh nghiệp Nhật Bản - Con đường nào cho Việt Nam", *Tạp chí Công nghiệp*, kỳ 1, tháng 12

Tường Mạnh Dũng (2016), "Doanh nghiệp vừa và nhỏ trong lĩnh vực công nghiệp hỗ trợ trước tác động của TPP", *Kinh tế và Quản lý*, no.18 - tr.45-47 - ISSN.1859-4565.

Trương Đình Tuyển - nguyên Bộ trưởng Bộ Thương mại, (2011), "Phát triển công nghiệp hỗ trợ. Kiến nghị cách tiếp cận và chính sách cho Việt Nam", Kỷ yếu Hội thảo khoa học: "Chính sách tài chính phát triển công nghiệp hỗ trợ".

Trương Minh Tuệ (2015), *Chính sách tài chính nhằm phát triển công nghiệp hỗ trợ ở Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế Học viện Tài chính.

Trương Nam Trung (2017), *Công nghiệp hỗ trợ ngành sản xuất ô tô ở Việt Nam*, LATS, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh.

Trương Thị Chí Bình (2010), "Phát triển công nghiệp hỗ trợ trong ngành điện tử gia dụng ở Việt Nam", *Luận án tiến sĩ kinh tế, Khoa Quản trị kinh doanh, Viện Đào tạo sau đại học, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.*

UBND thành phố Hà Nội (2017), Đề án phát triển CNHT của UBND thành phố Hà Nội năm 2017.

Viện Kinh tế Việt Nam (2007), "Phát triển công nghiệp hỗ trợ: nghiên cứu trường hợp công nghiệp hỗ trợ cho ngành sản xuất ô tô, xe máy", *đề tài nghiên cứu khoa học cấp viện.*

Viện Nghiên cứu Chiến lược và Chính sách công nghiệp - Bộ Công thương, (2011), "Công nghiệp hỗ trợ ngành dệt may Việt Nam", đề tài khoa học cấp Bộ.

- **Tiếng anh**

Abonyi G. (2007), *Linking greater Mekong subregion Enterprises to international Market. The role of global value chains, International production networks*, New York.

Armstrong Gary, Kotler Philip (2005), "Marketing: An Introduction Upper Saddle River", *N.J. Prentice Hall*, 7. Edition

Barney JB. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99-120

Brandt Thomas, (2012), "Industries in Malaysia Engineering Supporting Industry", (CNHT cơ khí tại Malaysia), Malaysian Investment Development Authority (MIDA).

Cavusgil S. T., Zou S. (1994), "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures". *Journal of Marketing*. 58, 1- 21.

Drucker Peter F. (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Harper & Row.

Dyer J.H., Singh H. (1998), "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 660–679.

Frohman Alan L. (1982). "Technology as A Competitive Weapon". *Harvard Business Review*. January-February: 97-104

Golfetto F., Gibbert M. (2006), "Marketing competencies and the sources of customer value in business markets", *Industrial Marketing Management*, Vol 35, issue 8, pp.904–912.

Goodwill Consultant JSC và diễn đàn phát triển Việt Nam (VDF), (2011), *Survey on comparision of backgrounds, polycy measuares and outcomes for development of supporting industries in ASEAN*, Publishing House of Communication and Transport

Grant Robert (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Spring 1991, p 114-135

Hatten TS (2011).Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond (5th ed.).Mason: South-Western Cengage Learning.

Hsiao Yung-Chang, Hsu Zheng-Xin (2018), "Firm-specific advantages-product innovation capability complementarities and innovation success: A core competency approach", *Technology in Society*, Volume 55, Pages 78-84.

JICA - Cơ quan hợp tác quốc tế Nhật Bản (1995), *Investigation report for industrial development: Supporting industry sector*, Tokyo.

Kanibir Huseyin, Saydan Reha, Nart Sima (2014), "Determining the Antecedents of Marketing Competencies of SMEs for International Market Performance", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, p.12 – 23.

Kim Hill (2015), *Contribution of the Automotive Industry to the Economies of All Fifty States and the United States*, Center for Automotive Research, Washington, DC

Kimura F. (2008), "The Mechanics of Production Networks in Southeast Asia: The Fragmentations Theory Approach", *Hitotsubashi University Repository*.

Koponen Jonna, Julkunen Saara, Asai Akiko (2019), "Sales communication competence in international B2B solution selling", *Industrial Marketing Management*, Volume 82, October 2019, Pages 238-252.

Kotler P., Armstrong, G. (2008). *Principles Of Marketing*, 12th Edition, Prentice Hall

Kotler P., Keller K.L. (2009). *Marketing Management*, 13th edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall.

Kotler Philip, Armstrong Gary (2018), *United States edition, Entitled Principles of Marketing, 17th edition*, published by Pearson Education.

Kozlenkova Irina, Hult Tomas, Lund Donald, Mena A., Jeannette, Pinar Kekec (2015). "The Role of Marketing Channels in Supply Chain Management". *Journal of Retailing*. 91. 10.1016/j.jretai.2015.03.003.

Lages L.F., Lages C.R. (2004), "The STEP scale: a measure of short-term export performance improvement", *Journal of International Marketing*, Vol. 12 No. 1, pp. 36-56

Larkin Peter, the President and CEO of the National Grocers Association (NGA), (2011), "Comprehensive Supporting Industries" ThaiLand Board of Investment North America", *Supporting industries in Thailand*.

Leonard-Barton, D. (1992). "Core capabilitiesand core rigidities: A paradox in managing new product development". *Strategic Management Journal*, 13: 111–125.

Locke E. A. (1991). *The essence of leadership*. New York: Lexington Books

Ludwig Gregory, Pemberton Jon (2011). "A managerial perspective of dynamic capabilities in emerging markets: The case of the Russian steel industry". *Journal for East European Management Studies*. 16 (3): 215–236.

Meyer J. P., Allen, N. J., (1997), "Commitment in the workplace: Theory, Research and Application". *Thousand oaks: Sage Publication*

Möller Kristian (2006), "Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach", *Industrial Marketing Management*, Volume 35, Issue 8, Pages 913-924.

Mori J. (2005), *Development of supporting industries for Vietnam's industrialization: Increasing positive vertical externalities through collaborative training*, The Fletcher School, Tufts University, USA.

Mumford M. D., Scott G. M., Gaddis B., Strange J. M. (2002). "Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships". *Leadership Quarterly*, 13, 705 – 750.

Nader Nada, Zulfiqar Ali (2015), "Service Value Creation Capability Model to Assess the Service Innovation Capability in SMEs", Procedia CIRP, Volume 30, Pages 390-395.

Nagurney Anna (2006). *Supply Chain Network Economics: Dynamics of Prices, Flows, and Profits*. Cheltenham, UK: Edward Elgar. ISBN 1-84542-916-8.

Ngân hàng hợp tác quốc tế Nhật Bản (JBIC), (2004), "Survey report on overseas business operations by Japanese manufacturing companies" (Báo cáo khảo sát các bộ phận ở nước ngoài của các công ty lắp ráp Nhật Bản.

Nham Tuan, Nguyen Nhan, Pham Giang, Nguyen Ngoc (2016), "The Effects of Innovation on Firm Performance of Supporting Industries in Hanoi – Vietnam", *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol 9, issue 2, pp. 413-431

Nwaeke Lawrence I. (2002), *Business: Concepts and Perspectives*, Springfield Publishers.

Nyeck S., Morales M., Ladhari R., Pons F., "10 Years of Service Quality Measurement: Reviewing the use of the SERVQUAL Instrument," *Cuadernos de Difusion*, Vol. 7, no 13, pp 101-107.

Ohno K. (2007), *Building supporting in Vietnam* (Vol. 1). Tokyo: Vietnam development forum.

Oxenfeldt A.R. (1983), "Pricing decisions: How They are Made and How They are Influenced", *Management Review*, November, pp.23-25.

Özbağ Gönül Kaya, Esen Murat, Esen Dilek (2013), "The Impact of HRM Capabilities on Innovation Mediated by Knowledge Management Capability", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 99, Pages 784-793.

Parasuraman A, Ziethaml V., Berry L.L. (1998)), "SERVQUAL: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vo. 62, no. 1, 1988, pp 12-40 .

Phạm Giang, Nhâm Tuân, Nguyễn Nhân, Nguyễn Ngọc (2016), "The Effects of Innovation on Firm Performance of Supporting Industries in Hanoi – Vietnam", *Journal of Industrial Engineering and Management* Vol. 9, no. 2, pp: 413-431.

Porter ME. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.

Porter ME. (1985), *Competitive advantage – Tạo lập và duy trì thành tích vượt trội trong kinh doanh*. New York: Free Press, Nguyễn Hoàng Phúc Dịch, NXB. Trẻ - DT Book;

Prahalad C.K., Hamel Gary (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May-June 1990, p 79-91

Reed R., De Filippi R.J. (1990), "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol.15 (1), 1990, pp88-102.

Ruiz-Jiménez Jenny María, Fuentes-Fuentes María del Mar (2016), "Management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management team:

An empirical analysis in technology-based SMEs", BRQ Business Research Quarterly, Volume 19, Issue 2, Pages 107-121.

Schein Edgar (1992). "Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View". *San Francisco,* CA: Jossey-Bass

Schroeder Dean M. , Congden Steven W.. Gopinath,C. (1995). "Linking Competitive Strategy and Manufacturing Process Technology". *Journal of Management Studies*, Vol.32, No.2 9: 163-189.

Schumpeter Joseph (1954). *History of Economic Analysis*. London: George Allen and Unwin.

Stanton W. J. (1981). "Fundamentals of marketing; 6th edition", *McGraw Hills Inc*, USA

Teece D-J, Pisano G., Shuen A (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509–533

Thuy N.T.X. (2006), "Supporting industries: A review of concepts and development", *Tokyo, Vietnam Development Forum* pp: 27-50.

Wang Yongli, Zhang Fuli, Zhang Yuanyuan, Wang Xiaohai, Fan Lisha, Song Fuhao, Ma Yuze, Wang Shuo (2019), "Chinese power-grid financial capacity based on transmission and distribution tariff policy: A system dynamics approach", *Utilities Policy*, Volume 60, October 2019, 100941.

Zou S., Taylor C. R., Osland G. E. (1998). "The EXPERF Scale: a cross-national generalized export performance measure". *Journal of International Marketing*, 6(3), 37-58.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Danh mục sản phẩm công nghiệp hỗ trợ ngành cơ khí được ưu tiên phát triển

(*Ban hành kèm theo Nghị định số 111/2015/NĐ-CP ngày 03 tháng 11 năm 2015 của Chính phủ*)

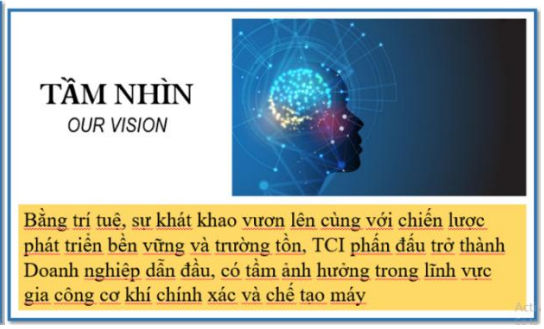
- Khuôn mẫu, đồ gá: Khuôn dập, khuôn đúc, đồ gá gia công, đồ gá kiểm tra;
- Dụng cụ - dao cắt: Dao tiện, dao phay, mũi khoan;
- Linh kiện và phụ tùng máy gia công cơ khí, máy hàn;
- Linh kiện và phụ tùng máy động lực, máy nông nghiệp, đóng tàu;
- Linh kiện và phụ tùng máy, thiết bị chế biến nông lâm thủy sản và muối;
- Dụng cụ đo lường, kiểm tra dùng trong cơ khí: Thước đo, máy đo 3 chiều, máy phân tích thành phần kim loại, máy siêu âm mối hàn;
- Chi tiết máy: Bu lông cường độ cao, ốc vít cường độ cao, ổ bi, bạc lót, bánh răng, van, khớp các loại, vỏ máy, chi tiết đột dập, hộp biến tốc, xi lanh thủy lực;
- Thép chế tạo.

Phụ lục 2: Khung nội dung hỏi phỏng vấn với đối tượng là các chuyên gia và lãnh đạo quản lý doanh nghiệp

Phụ lục 3: Giới thiệu tổng quan về các doanh nghiệp nghiên cứu điển hình

- **Công ty TNHH công nghiệp Trí Cường**

- Tên công ty: CÔNG TY TNHH CÔNG NGHIỆP TRÍ CƯỜNG
- Tên giao dịch: Tri Cuong Industrial Company limited
- Tên viết tắt: TCI; Ngày hoạt động: 8/4/2006
- Địa chỉ trụ sở chính: Khu Công nghiệp Lai Xá- Kim Chung- Hoài Đức- Hà Nội
- Nhà máy: Số 3, Lô 3, Cụm công nghiệp ô tô Nguyên Khê, Đông Anh, Hà Nội
- Website: https://tci.vn Điện thoại: (04) 62925944; Fax: (04) 33664036
- Quy mô công ty: 80 người; Vốn điều lệ: 10.000.000.000 đồng (Mười tỷ đồng)
- Công nghệ chính: Dập, hàn, gia công chính xác
- Sản phẩm chính: Băng tải, dây chuyền, chi tiết máy



Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

STT	Chỉ tiêu	**2018** (tỷ đồng)	**2019** (tỷ đồng)	Tăng trưởng
1	Tổng doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	32,509,417,512	42,309,523,704	30.15%
2	Giá vốn hàng bán	29,340,384,047	39,994,759,681	36.31%
3	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	3,169,033,464	2,314,764,023	-26.96%
4	Doanh thu tài chính	19,525,291	16,843,280	-13.74%
5	Lãi thuần hoạt động kinh doanh	164,503,958	436,266,844	165.20%
6	Lợi nhuận trước thuế	89,963,397	436,264,291	384.94%
7	Thuế và các khoản phải nộp ngân sách	22,490,848	76,346,252	239.45%
8	Lợi nhuận sau thuế TNDN	67,472,548	359,918,038	433.43%

- **Công Ty Cổ Phần Luyện Kim Đen Thăng Long - THAMECO.,JSC**

- Tên chính thức: Công Ty Cổ Phần Luyện Kim Đen Thăng Long
- Tên giao dịch: THAMECO.,JSC;

- Mã số thuế: 0102366194; Ngày cấp: 19-09-2007; Vốn điều lệ: 6 tỷ đồng

- Địa chỉ: Số 8B, đường Láng Hạ - Phường Thành Công - Quận Ba Đình - Hà Nội

- **Công ty cổ phần cơ khí chính xác và thương mại LPC**

- Tên công ty: Công ty cổ phần cơ khí chính xác và thương mại LPC.

- Tên tiếng Anh: LPC exact mechanical and trading joint stock company.

- Tên viết tắt: PLC MECHANICAL ,JSC

- Địa chỉ: 4/65 Khương Đình - Thượng Đình - Thanh Xuân – Hà Nội; 04 3558 6954

- Nhà máy: Cụm công nghiệp Ninh Sở- Thường Tín- Hà Nội; 04 3558 6954

- Mã số thuế: 0101727741; Email: info@lpc.com.vn

- Thời gian thành lập: 08/2005

- Lĩnh vực hoạt động chinh: Gia công cơ khí chính xác; Thiết kế chế tạo khuôn mẫu phục vụ sản xuất máy móc, trang thiết bị kỹ thuật, đồ dung gia dụng; Buôn bán vật tư, thiết bị phục vụ ngành cơ khí.

- Số lượng nhân viên: 65 người (Trình độ đại học: 22 người; Trình độ cao đẳng: 36 người; Trình độ trung cấp: 07 người)

- Nhà xưởng: 1000 m2/nhà máy

- Trang thiết bị:

+ Thiết bị đo: CMM Crysta-Plus M443, Panme Mitutoyo và các thiết bị đo chính xác.

+ Máy phay và máy tiện CNC: 15

No	***Name***	***X-Y-Z***	***Speed of main axis***	***Controlling system***	***Origin***
1	Roku-Roku	600x420x400	8000 RPM	FANUC 16-M	Japan
2	Hiraoka	900 x 480 x 400	4000 RPM	FANUC	Japan
3	Yokocera	650 x 350 x 320	8000 RPM	FANUC – OM	Japan
4	My Center	650 x 350 x 320	6000 RPM	FANUC – OM	Japan
5	Roku – Roku	600 x 420 x 400	4500 RPM	FANUC – OM	Japan
6	Hamai	420 x 900 x 150	4000 RPM	FANUC – OM	Japan
7	Hitachi seiki – MV40 II	1050x600x550	4500 RPM	FANUC - OM	Japan
8	Mitsubishi	1050x550x560	4500 RPM	SEICOS	Japan
9	Mori seiki	800x410x510	8000 RPM	FANUC – 16M	Japan
10	Urawa	700x500x400	6000 RPM	FANUC – OM	Japan
11	Hitachi seiki VK55 II	760x500x500	4500 RPM	SEICOS	Japan
12	Nakamura-Tome	210x320	3200 RPM	FANUC – OTC	Japan
13	Takisawa	600x360	3200 RPM	FANUC	Japan
14	Takisawa	300x420	3200 RPM	FANUC	Japan
15	Miyano	350x520	3200 RPM	FANUC	Japan

+ Máy cắt dây: 7

No	***Name***	***X-Y-Z***	***Origin***	***Quantity***
1	GS3240B	400 x 300 x 300	China	1
2	GS4050B	450 x 450 x 320	China	1
3	Maki No	400 x 320 x 300	Japan	1
4	Wantai DK7740J	450x350	China	1
5	DK7735	350 x 450	China	1
6	FZC DK7732	320 x 400	China	1
7	Fanuc Robocut α-1c	450x450x320	Japan	1

+ Máy phay và máy tiện vạn năng: 5

No	***Name***	***X-Y-Z***	***Speed of main axis***	***Origin***
1	Goldsun	800 x 320 x 400	1800 RPM	China
2	Hitachi	800 x 320 x 400	1800 RPM	Japan
3	Blue Max	800 x 320 x 400	1800 RPM	Japan
4	Seiki	800 x 320 x 400	1800 RPM	Japan
5	Howa Strong 860 (T5534)	800 x 320 x 400	1800 RPM	Japan

+ Máy hàn: 4

No	Name	X-Y-Z	Origin
1	Hitachi GHL-NB-409 flat surface grinding	350x700	Japan
2	Hitachi GHL-NB-409FT CNC grinding	450x1100	Japan
3	Okamoto flat surface grinding	1200x600	Japan
4	Wasino	200 x 400	Japan

+ Các máy khác: 7

No	***Name***		***Origin***	***Quantity***
1	Column-type drilling machine		Taiwan	3
2	Taro machine		Taiwan	1
3	TIG (tungsten inert gas) welding machine		Taiwan	1
4	Hardness testing machine AR 936		Taiwan	1
5	Heat-treating furnace (capacity 600*400*400)		Taiwan	1
6	Plasma cutting machine (Cut 100I)		Taiwan	1
7	Chamfering machine GD-900	Suying	Taiwan	2

Phụ lục 4: Bảng hỏi khảo sát điều tra

PHIẾU ĐIỀU TRA

Xin chào Quý vị!

Cuộc điều tra này được thực hiện nhằm mục đích đánh giá về năng lực kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ vừa và nhỏ ngành cơ khí trên địa bàn TP. Hà Nội. Những câu hỏi quý vị trả lời sẽ được bảo mật và chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu.

Xin Quý vị vui lòng tích (✓) vào hoặc điền vào chỗ thích hợp theo nhận định và đánh giá của Quý vị đối với các nội dung câu hỏi dưới đây.

A. Thông tin cá nhân

1. Tên doanh nghiệp: .....

Địa chỉ ..... Tel: .....

Họ tên người trả lời: ..... Chức vụ: .....

2. Năm thành lập:

☐ < 3 năm ☐ 3 - 5 năm ☐ 6 – 10 năm ☐ 10 - 20 năm ☐ > 20 năm

3. Loại hình doanh nghiệp:

☐ DNNN (bao gồm cả doanh nghiệp do Nhà nước chiếm trên 50% vốn)

☐ Công ty cổ phần

☐ Cty TNHH tư nhân

☐ Cty có vốn đầu tư nước ngoài (liên doanh & 100% vốn nước ngoài)

☐ Hộ kinh doanh & khác: ….

4. Loại hình công nghiệp hỗ trợ cơ khí mà doanh nghiệp của ông/bà đang cung cấp:

☐ Cơ khí nền tảng (luyện kim, đúc thỏi …)

☐ Cơ khí hỗ trợ (rèn, hàn, đúc tạo phôi …)

☐ Cơ khí lắp ráp (lắp ráp tổng thành, hoàn thiện bao gói ...)

☐ Khác: ……

5. Quy mô của doanh nghiệp:

5.1. Về lao động:

☐ Dưới 10 LĐ ☐ 10-49 LĐ ☐ 50-99 LĐ ☐ 100-200 LĐ

5.2. Về doanh thu trung bình/năm:

☐ Dưới 1 tỷ ☐ 1-10 tỷ ☐ 10-50 tỷ ☐ 50-100 tỷ ☐ Trên 100 tỷ

B. Đánh giá của ông/bà về năng lực kinh doanh thương mại của doanh nghiệp mình qua các tiêu chí sau:

❖ ***Năng lực kinh doanh thương mại hiển thị của quý doanh nghiệp***

Xin ông/bà cho biết đánh giá của mình bằng cách khoanh tròn vào vị trí số điểm số đối với các nhận định dưới đây:

TT	Tiêu chí	Thang điểm từ 1 đến 5 (1 Rất thấp - 5 Rất cao)
B1	*Năng lực lựa chọn và định vị giá trị cho khách hàng*	
6.	Doanh nghiệp nhận dạng và hiểu biết rõ đoạn thị trường và năng lực nguồn của mình	1 2 3 4 5
7.	Doanh nghiệp lựa chọn chính xác đoạn thị trường mục tiêu và thời cơ hấp dẫn	1 2 3 4 5
8.	Doanh nghiệp đề xuất và định vị giá trị hợp lý cho thị trường mục tiêu	1 2 3 4 5
9.	Doanh nghiệp đảm bảo kiến tạo khác biệt hóa chào hàng thị trường mục tiêu	1 2 3 4 5
10.	Hoạt động quản trị rủi ro và phát triển khách hàng của doanh nghiệp được thực hiện có hiệu quả	1 2 3 4 5
B2	*Năng lực kiến tạo và phát triển sản phẩm số hóa*	
11.	Doanh nghiệp thực hiện thiết kế mẫu mã, bao bì, dán nhãn sản phẩm	1 2 3 4 5
12.	Doanh nghiệp phát triển cấu trúc sản phẩm hỗn hợp	1 2 3 4 5
13.	Doanh nghiệp thực hiện cải tiến liên tục và phát triển sản phẩm mới	1 2 3 4 5
14.	Doanh nghiệp phát triển giá trị và thị phần thương hiệu sản phẩm một cách hiệu quả	1 2 3 4 5
15.	Doanh nghiệp phát triển đa dạng hóa các tuyến sản phẩm của mình	1 2 3 4 5
B3	*Năng lực kiến tạo, phát triển các dịch vụ sản phẩm số hóa*	
16.	Doanh nghiệp thiết kế dịch vụ hỗn hợp gắn với các sản phẩm – dịch vụ cơ khí công nghiệp hỗ trợ của mình	1 2 3 4 5
17.	Doanh nghiệp thực hiện quản trị chất lượng và nâng cấp mức các sản phẩm – dịch vụ cơ khí công nghiệp hỗ trợ của mình	1 2 3 4 5
18.	Doanh nghiệp thực hiện quản trị năng suất và độ tin cậy của cung ứng sản phẩm – dịch vụ cơ khí công nghiệp hỗ trợ của mình	1 2 3 4 5
19.	Doanh nghiệp cung ứng DVTM sản phẩm cơ khí công nghiệp hỗ trợ	1 2 3 4 5

TT	Tiêu chí	Thang điểm từ 1 đến 5 (1 Rất thấp - 5 Rất cao)
20.	Doanh nghiệp thực hành liên tục mối liên hệ ngược từ khách hàng về sản phẩm, dịch vụ cơ khí công nghiệp hỗ trợ	1 2 3 4 5
B4	*Năng lực định giá và thực hành giá linh hoạt theo giá trị cho khách hàng*	
21.	Doanh nghiệp thực hiện quản trị chi phí có hiệu quả và hạ giá thành sản phẩm, dịch vụ	1 2 3 4 5
22.	Doanh nghiệp sáng tạo giá trị kinh tế cho khách hàng có tính cạnh tranh cao	1 2 3 4 5
23.	Doanh nghiệp đa dạng hóa tương quan giá / chất lượng cho mỗi mẫu mã sản phẩm – dịch vụ cơ khí công nghiệp hỗ trợ của mình	1 2 3 4 5
24.	Doanh nghiệp thích nghi linh hoạt và thay đổi giá sản phẩm – dịch vụ cơ khí công nghiệp hỗ trợ	1 2 3 4 5
25.	Doanh nghiệp chia sẻ cận biên giá và kiểm soát giá trong chuỗi cung ứng sản phẩm dịch vụ cơ khí công nghiệp hỗ trợ	1 2 3 4 5
B5	*Năng lực kiến tạo nguồn giá trị và lợi thế cạnh tranh*	
26.	Doanh nghiệp tạo nguồn logistics và mạng cung ứng giá trị cho khách hàng của mình	1 2 3 4 5
27.	Doanh nghiệp thiết kế công nghệ sản xuất sản phẩm, dịch vụ cơ khí công nghiệp hỗ trợ của mình	1 2 3 4 5
28.	Doanh nghiệp luôn đổi mới và vận hành công nghệ sản xuất với năng suất cao	1 2 3 4 5
29.	Doanh nghiệp thực hiện điều chỉnh linh hoạt, tùy biến quy mô sản xuất và công suất vận hành	1 2 3 4 5
30.	Doanh nghiệp đầu tư phát triển R&D và tài sản trí tuệ	1 2 3 4 5
B6	*Năng lực tham gia chuỗi cung ứng ngành cơ khí*	
31.	Doanh nghiệp xây dựng hệ thống phân phối với tiêu chuẩn dịch vụ cao và độ bao phủ, ràng buộc bền vững	1 2 3 4 5
32.	Doanh nghiệp quản trị liên tục và có hiệu quả các dòng kênh giao dịch và sản phẩm dịch vụ cơ khí công nghiệp hỗ trợ	1 2 3 4 5
33.	Doanh nghiệp phát triển thuê ngoài outsourcing DVTM và e-logistics	1 2 3 4 5
34.	Doanh nghiệp phát triển các hệ thống phân phối tiến bộ, hiện đại cho sản phẩm – dịch vụ cơ khí công nghiệp hỗ trợ của	1 2 3 4 5

TT	Tiêu chí	Thang điểm từ 1 đến 5 (1 Rất thấp - 5 Rất cao)
	mình	
35.	Doanh nghiệp thực hành quản trị tối thiểu hóa tồn kho	1 2 3 4 5
B7	*Năng lực truyền thông kinh doanh tích hợp*	
36.	Doanh nghiệp sáng tạo ra các thông điệp truyền thông hấp dẫn	1 2 3 4 5
37.	Doanh nghiệp phát triển các chương trình truyền thông marketing phù hợp nguồn lực	1 2 3 4 5
38.	Doanh nghiệp phát triển các công cụ xúc tiến thương mại có hiệu suất cao	1 2 3 4 5
39.	Doanh nghiệp phát triển đa dạng hóa e-marketing	1 2 3 4 5
40.	Doanh nghiệp tổ chức và vận hành hệ thống thông tin và truyền thông marketing nội bộ có hiệu quả	1 2 3 4 5
B8	*Năng lực thực hiện giá trị cho khách hàng*	
41.	Doanh nghiệp phát triển lực lượng bán hàng chuyên nghiệp và hiệu suất cao	1 2 3 4 5
42.	Doanh nghiệp phát triển các kỹ năng, phương pháp bán hàng tiến bộ, hiện đại	1 2 3 4 5
43.	Doanh nghiệp phát triển và nâng cấp chất lượng dịch vụ khách hàng công nghiệp hỗ trợ của mình	1 2 3 4 5
44.	Doanh nghiệp phát triển hình ảnh, danh tiếng thương hiệu doanh nghiệp	1 2 3 4 5
45.	Doanh nghiệp tăng trưởng hiệu suất thâm nhập thị trường, thanh toán nhanh và ROE có hiệu quả	1 2 3 4 5

❖ ***Năng lực nguồn lực kinh doanh thương mại của quý doanh nghiệp***

Xin ông/bà cho biết đánh giá của mình bằng cách khoanh tròn vào vị trí số điểm số đối với các nhận định dưới đây:

TT	Tiêu chí	Thang điểm từ 1 đến 5 (1 Rất thấp - 5 Rất cao)
B9	*Năng lực tài chính và tài trợ KDTM*	
46.	Doanh nhiệp sinh lợi (ROA, ROE, ROI) tốt dựa trên phát triển KDTM	1 2 3 4 5
47.	Doanh nghiệp tài trợ cân bằng và kịp thời cho KDTM	1 2 3 4 5
48.	Doanh nghiệp tài trợ linh hoạt, hiệu quả theo yêu cầu quản	1 2 3 4 5

TT	Tiêu chí	Thang điểm từ 1 đến 5 (1 Rất thấp - 5 Rất cao)
	trị sự thay đổi và phát triển chiến lược KDTM của doanh nghiệp	
49.	Doanh nghiệp đảm bảo tính thanh khoản KTDM theo loại sản phẩm, kênh thương mại, đoạn thị trường mục tiêu của doanh nghiệp	1 2 3 4 5
50.	Doanh nghiệp sử dụng tốt vốn KDTM	1 2 3 4 5
B10	*Năng lực marketing KDTM*	
51.	Doanh nghiệp tổ chức tốt hoạt động marketing KDTM	1 2 3 4 5
52.	Doanh nghiệp quản trị và phát triển chiến lược KDTM	1 2 3 4 5
53.	Doanh nghiệp quản trị và phân tích hiệu quả thông tin marketing KDTM	1 2 3 4 5
54.	Doanh nghiệp thực hiện phối hợp đa chức năng marketing với các bộ phận khác	1 2 3 4 5
55.	Doanh nghiệp đã tăng cường đáng kể thị phần tương đối và hiệu suất khai thác thị trường mục tiêu	1 2 3 4 5
B11	*Năng lực kết cấu hạ tầng KDTM*	
56.	Doanh nghiệp đã xây dựng các công trình và trang thiết bị kho vận đáp ứng tiêu chuẩn logistics đầu vào, đầu ra sản phẩm	1 2 3 4 5
57.	Doanh nghiệp đã thực hiện cơ khí hóa đồng bộ hoạt động sản xuất KDTM	1 2 3 4 5
58.	Doanh nghiệp đã hiện đại hóa hệ thống sản xuất KDTM	1 2 3 4 5
59.	Doanh nghiệp tạo và đảm bảo nguồn phần mềm quản trị logistics KDTM cho khách hàng của mình	1 2 3 4 5
60.	Doanh nghiệp đã đầu tư nghiên cứu và phát triển đổi mới sáng tạo KDTM	1 2 3 4 5
B12	*Năng lực nguồn nhân lực KDTM*	
61.	Doanh nghiệp tổ chức lao động và quản trị hiệu quả các dòng công việc KDTM	1 2 3 4 5
62.	Doanh nghiệp phát triển trình độ chuyên nghiệp cao và nâng cấp chất lượng lực lượng nhân lực KDTM	1 2 3 4 5
63.	Doanh nghiệp phát triển kỹ năng lao động có năng suất lao động cao với các chức năng quản trị KDTM	1 2 3 4 5

TT	Tiêu chí	Thang điểm từ 1 đến 5 (1 Rất thấp - 5 Rất cao)
64.	Doanh nghiệp phát triển hành vi lao động có kỷ luật và sáng tạo của nhân lực KDTM	1 2 3 4 5
65.	Doanh nghiệp đảm bảo phát triển môi trường, điều kiện, thu nhập và hiệu quả sử dụng lao động (năng suất lao động/thu nhập bình quân) nhân lực KDTM	1 2 3 4 5
B13	*Năng lực quản trị doanh nghiệp kiến tạo tri thức*	
66.	Doanh nghiệp tổ chức và quản trị chuyển đổi số và phát triển hiệu quả tài sản trí tuệ của doanh nghiệp	1 2 3 4 5
67.	Doanh nghiệp tổ chức, thúc đẩy quá trình kiến tạo tri thức mới về KDTM	1 2 3 4 5
68.	Lãnh đạo kinh doanh dựa trên tri thức và giá trị được triển khai thực hiện hiệu quả	1 2 3 4 5
69.	Doanh nghiệp phát triển danh tiếng và giá trị thương hiệu KDTM	1 2 3 4 5
70.	Doanh nghiệp xây dựng và phát huy bản sắc văn hóa KDTM của doanh nghiệp	1 2 3 4 5

❖ ***Năng lực kinh doanh thương mại động của quý doanh nghiệp***

Xin ông/bà cho biết đánh giá của mình bằng cách khoanh tròn vào vị trí số điểm số đối với các nhận định dưới đây:

TT	Tiêu chí	Thang điểm từ 1 đến 5 (1 Rất thấp - 5 Rất cao)
B14	*Năng lực xây dựng và phát triển quan hệ với các cổ đông*	
71.	Doanh nghiệp thực hiện sáng tạo giá trị thỏa mãn kỳ vọng nhân lực KDTM	1 2 3 4 5
72.	Doanh nghiệp thực hiện sáng tạo giá trị thỏa mãn nhu cầu và nâng cấp khách hàng	1 2 3 4 5
73.	Doanh nghiệp thực hiện sáng tạo giá trị thỏa mãn kỳ vọng nhà cung ứng	1 2 3 4 5
74.	Doanh nghiệp thực hiện sáng tạo giá trị và marketing quan hệ của doanh nghiệp	1 2 3 4 5
75.	Doanh nghiệp thực hành quản trị quan hệ đối tác và xây dựng mạng cung ứng giá trị giữa các cổ đông then chốt chuỗi cung ứng	1 2 3 4 5
B15	*Năng lực tái thiết các quá trình KDTM cốt lõi*	

TT	Tiêu chí	Thang điểm từ 1 đến 5 (1 Rất thấp - 5 Rất cao)
76.	Doanh nghiệp có khả năng tái thiết quá trình phát triển sản phẩm và công nghệ mới	1 2 3 4 5
77.	Doanh nghiệp có khả năng tái thiết quá trình quản trị cung ứng nguyên liệu và tồn kho sản phẩm	1 2 3 4 5
78.	Doanh nghiệp có khả năng tái thiết quá trình thu hút và gìn giữ khách hàng	1 2 3 4 5
79.	Doanh nghiệp có khả năng tái thiết quá trình đặt hàng đến thanh toán	1 2 3 4 5
80.	Doanh nghiệp có khả năng tái thiết quá trình bảo hành và dịch vụ	1 2 3 4 5
B16	*Năng lực tái tạo và phát triển các năng lực kinh doanh cốt lõi và khác biệt trong KDTM*	
81.	Doanh nghiệp phát triển giá trị các năng lực quản trị tùy biến nguồn lực KDTM	1 2 3 4 5
82.	Doanh nghiệp xây dựng và phát triển các năng lực cốt lõi đủ sức vượt qua suy thoái, lạm phát và cạnh tranh thương mại	1 2 3 4 5
83.	Doanh nghiệp thực hiện sáng tạo và phát triển các năng lực khác biệt tạo ưu thế cạnh tranh nổi trội	1 2 3 4 5
84.	Doanh nghiệp xây dựng và phát triển tài sản trí tuệ tạo lợi thế cạnh tranh bền vững	1 2 3 4 5
85.	Doanh nghiệp phát triển thuê ngoài outsourcing các năng lực không cốt lõi của doanh nghiệp	1 2 3 4 5
B17	*Năng lực tổ chức và văn hóa doanh nghiệp*	
86.	Doanh nghiệp thực hiện sáng tạo tầm nhìn tri thức và mục tiêu thúc đẩy tổ chức doanh nghiệp kiến tạo tri thức	1 2 3 4 5
87.	Doanh nghiệp tái cấu trúc tổ chức định hướng thị trường lấy khách hàng có chức năng kiểm tra và marketing có chức năng tích hợp	1 2 3 4 5
88.	Doanh nghiệp phối hợp và tạo đồng thuận đa chức năng, xóa bỏ rào cản tổ chức cục bộ	1 2 3 4 5
89.	Doanh nghiệp phát triển các hình thức tổ chức dự án thương mại đa chức năng và nhân tài KDTM	1 2 3 4 5
90.	Doanh nghiệp xây dựng văn hóa doanh nghiệp làm động lực thực thi chiến lược KDTM	1 2 3 4 5

TT	Tiêu chí	Thang điểm từ 1 đến 5 (1 Rất thấp - 5 Rất cao)
B18	*Năng lực lãnh đạo kinh doanh dựa trên tri thức và giá trị của các nhà quản lý*	
91.	Ban lãnh đạo định hướng và thông đạt tầm nhìn tri thức và giá trị được chia sẻ trong doanh nghiệp	1 2 3 4 5
92.	Ban lãnh đạo thực hiện đối thoại và thực hành quá trình kiến tạo tri thức đáp ứng sự thay đổi	1 2 3 4 5
93.	Ban lãnh đạo thực hiện quản trị đa chức năng và ứng xử năng động, hiệu quả với sự thay đổi và tái cấu trúc doanh nghiệp	1 2 3 4 5
94.	Ban lãnh đạo phát triển marketing các quan hệ như là năng lực khác biệt	1 2 3 4 5
95.	Ban lãnh đạo có uy tín, danh tiếng về đạo đức, thông tuệ, tự học và sáng tạo	1 2 3 4 5

C. Đánh giá của ông/bà về hiệu suất năng lực kinh doanh thương mại tổng thể của doanh nghiệp mình trong lĩnh vực công nghiệp hỗ trợ ngành cơ khí

Xin ông/bà cho biết đánh giá của mình bằng cách khoanh tròn vào vị trí số điểm số đối với các nhận định dưới đây:

TT	Tiêu chí	Thang điểm từ 1 đến 5 (1 Rất thấp - 5 Rất cao)
96.	Doanh nghiệp thực hiện đúng những gì đã cam kết với các bên một cách chính xác và đáng tin cậy	1 2 3 4 5
97.	Niềm tin của quý vị đối với trình độ, khả năng và phong cách thái độ của nhân sự của doanh nghiệp mình trong quá trình tiếp xúc, triển khai dịch vụ	1 2 3 4 5
98.	Đánh giá về cơ sở vật chất, trang thiết thiết bị, phong cách nhân viên và các phương tiện hỗ trợ dịch vụ của doanh nghiệp	1 2 3 4 5
99.	Đánh giá về mức độ quan tâm, dịch vụ phù hợp (customized) của doanh nghiệp	1 2 3 4 5
100.	Đánh giá về khả năng phản ứng đủ nhanh và linh hoạt khi cần thiết của doanh nghiệp	1 2 3 4 5

D. Đánh giá của ông/bà về các yếu tố tác động đến năng lực kinh doanh thương mại của các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ nhỏ và vừa ngành cơ khí trên địa bàn Hà Nội trong bối cảnh hiện nay

Xin ông/bà cho biết đánh giá của mình bằng cách khoanh tròn vào vị trí số điểm số đối với các nhận định dưới đây:

TT	Tiêu chí	Điểm từ 1 đến 5 (1 Rất khó khăn - 5 Rất thuận lợi)
D1	*Môi trường vĩ mô và quốc tế*	
101.	Môi trường quốc tế và khu vực	1 2 3 4 5
102.	Môi trường chính trị pháp luật	1 2 3 4 5
103.	Môi trường kinh tế	1 2 3 4 5
104.	Môi trường văn hóa xã hội	1 2 3 4 5
105.	Môi trường công nghệ	1 2 3 4 5
106.	Cơ sở hạ tầng	1 2 3 4 5
D2	*Môi trường ngành*	
107.	Áp lực tiềm ẩn từ các đối thủ mới (tương lai)	1 2 3 4 5
108.	Áp lực từ phía khách hàng	1 2 3 4 5
109.	Áp lực từ các dịch vụ thay thế	1 2 3 4 5
110.	Áp lực từ phía nhà cung cấp	1 2 3 4 5
111.	Áp lực cạnh tranh trong ngành	1 2 3 4 5
D3	*Yếu tố nội doanh nghiệp CNHT NVV ngành cơ khí*	
112.	Nguồn nhân lực	1 2 3 4 5
113.	Kỹ thuật - công nghệ áp dụng	1 2 3 4 5
114.	Sản phẩm và dịch vụ	1 2 3 4 5
115.	Nguồn lực tài chính	1 2 3 4 5
116.	Lãnh đạo và quản trị	1 2 3 4 5
117.	Hệ thống thông tin	1 2 3 4 5

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của ông/bà !

Phụ lục 5: Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu và các biến quan sát

- **Mẫu nghiên cứu**

STT	Đặc điểm	Số lượng	Tỷ lệ
	Tổng số mẫu	212	100%
1	Năm thành lập (tuổi):		
	- < 3 năm	30	14,15%
	- từ 3 - 5 năm	72	33,96%
	- từ 6 – 10 năm	54	25,47%
	- từ 10 đến 20 năm	30	14,15%
	- trên 20 năm	26	12,26%
2	Loại hình doanh nghiệp:		
	- Doanh nghiệp nhà nước và có vốn nhà nước	21	9,91%
	- Công ty cổ phần	106	50,00%
	- Cty TNHH tư nhân	44	20,75%
	- Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài	0	0%
	- Hộ kinh doanh & khác	41	19,34%
3	Loại hình CNHT cơ khí:		
	- Cơ khí nền tảng (luyện kim, đúc thỏi …)	83	39,15%
	- Cơ khí hỗ trợ (rèn, hàn, đúc tạo phôi …)	71	33,49%
	- Cơ khí lắp ráp (lắp ráp, hoàn thiện bao gói ...)	44	20,75%
	- Khác	14	6,60%
4	Quy mô lao động:		
	- < 10 người	42	19,81%
	- 10 - 49 người	49	23,11%
	- 50 - 99 người	85	40,09%
	- 100 - 200 người	36	16,98%
5	Quy mô doanh thu bình quân năm:		
	- < 1 tỷ đồng	21	9,91%
	- từ 1 đến 10 tỷ	41	19,34%
	- từ trên 10 đến 50 tỷ	69	32,55%
	- từ trên 50 đến 100 tỷ	52	24,53%
	- trên 100 tỷ đồng	29	13,68%

Nguồn: Xử lý dữ liệu điều tra bằng SPSS 22

- **Phân tích mô tả các biến quan sát**

Biến quan sát	N	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Q6	212	2	5	3,288	1,083
Q7	212	2	5	3,274	1,053
Q8	212	2	5	3,292	1,118
Q9	212	2	5	3,660	1,079
Q10	212	2	5	2,948	0,930

Biến quan sát	N	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Q11	212	2	5	3,665	1,010
Q12	212	2	5	3,755	0,841
Q13	212	2	5	3,311	0,932
Q14	212	2	5	3,632	0,813
Q15	212	2	5	3,170	1,016
Q16	212	2	5	3,642	1,018
Q17	212	2	5	3,217	0,898
Q18	212	2	5	3,057	1,015
Q19	212	2	5	3,000	1,071
Q20	212	2	5	2,693	0,921
Q21	212	1	5	2,821	1,130
Q22	212	1	5	2,802	1,043
Q23	212	1	5	3,245	1,167
Q24	212	1	5	3,269	1,211
Q25	212	1	5	2,788	1,065
Q26	212	1	5	3,179	0,942
Q27	212	1	5	3,349	1,040
Q28	212	1	5	2,962	1,020
Q29	212	1	5	3,552	1,022
Q30	212	1	5	2,972	1,030
Q31	212	1	5	2,811	0,980
Q32	212	1	5	2,750	1,088
Q33	212	1	5	3,179	1,175
Q34	212	1	5	3,085	0,810
Q35	212	1	5	3,486	0,926
Q36	212	1	5	3,566	1,220
Q37	212	1	5	3,656	1,131
Q38	212	1	5	3,005	1,154
Q39	212	1	5	3,321	1,181
Q40	212	1	5	3,396	1,210
Q41	212	1	5	2,882	0,913
Q42	212	1	5	2,962	0,938
Q43	212	1	5	3,250	0,897
Q44	212	1	5	2,892	0,872
Q45	212	1	5	3,080	0,848
Q46	212	2	5	3,349	0,993
Q47	212	2	5	2,962	0,875
Q48	212	2	5	2,882	1,049
Q49	212	2	5	3,335	0,967
Q50	212	2	5	3,198	1,196
Q51	212	1	5	3,307	1,206
Q52	212	1	5	2,835	1,264
Q53	212	1	5	3,198	1,239
Q54	212	1	5	2,873	1,359
Q55	212	1	5	2,689	1,074
Q56	212	1	5	2,882	0,838
Q57	212	1	5	3,165	0,981

Biến quan sát	N	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Q58	212	1	4	2,689	0,917
Q59	212	1	5	3,151	0,885
Q60	212	1	4	2,906	0,779
Q61	212	1	5	3,283	1,142
Q62	212	1	5	2,962	1,192
Q63	212	1	5	3,278	1,145
Q64	212	1	5	3,458	1,178
Q65	212	1	5	3,679	1,140
Q66	212	1	5	2,991	0,908
Q67	212	1	5	2,943	0,986
Q68	212	1	5	3,387	0,872
Q69	212	1	5	3,736	1,074
Q70	212	1	5	3,179	1,211
Q71	212	2	5	3,278	0,878
Q72	212	2	5	3,679	0,860
Q73	212	2	5	3,104	0,734
Q74	212	2	5	3,274	0,826
Q75	212	2	5	3,094	0,722
Q76	212	1	5	2,835	1,175
Q77	212	1	5	3,354	1,173
Q78	212	1	5	3,165	1,142
Q79	212	1	5	3,151	1,154
Q80	212	1	5	3,453	1,120
Q81	212	1	5	3,340	1,038
Q82	212	1	5	2,910	1,019
Q83	212	1	5	2,693	1,283
Q84	212	1	5	3,524	1,116
Q85	212	1	5	3,175	1,322
Q86	212	2	5	3,028	0,870
Q87	212	2	5	3,618	1,131
Q88	212	2	5	3,524	0,971
Q89	212	2	5	3,203	1,098
Q90	212	2	5	3,160	0,925
Q91	212	2	5	3,236	0,934
Q92	212	2	5	3,245	0,911
Q93	212	2	5	3,429	0,913
Q94	212	2	5	3,476	0,921
Q95	212	2	5	3,571	0,978
Q96	212	1	5	3,892	1,197
Q97	212	1	5	3,830	1,143
Q98	212	1	5	3,684	0,881
Q99	212	1	5	3,651	1,232
Q100	212	1	5	4,033	1,149
Q101	212	3	5	4,476	0,731
Q102	212	2	5	4,208	0,931
Q103	212	2	5	3,863	1,005
Q104	212	1	5	3,075	1,170

Biến quan sát	N	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Q105	212	3	5	4,217	0,832
Q106	212	2	5	3,953	0,912
Q107	212	2	5	3,991	1,071
Q108	212	1	5	3,481	1,333
Q109	212	1	5	3,415	1,047
Q110	212	1	4	2,283	1,028
Q111	212	3	5	4,226	0,628
Q112	212	3	5	4,127	0,540
Q113	212	3	5	4,184	0,674
Q114	212	2	5	3,892	0,833
Q115	212	3	5	3,745	0,792
Q116	212	2	5	3,646	1,102
Q117	212	2	5	3,335	1,104

- **Phân tích tỷ trọng các biến nghiên cứu**

Q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	30	14.2	14.2	14.2
	2	72	34.0	34.0	48.1
	3	54	25.5	25.5	73.6
	4	30	14.2	14.2	87.7
	5	26	12.3	12.3	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	21	9.9	9.9	9.9
	2	106	50.0	50.0	59.9
	3	44	20.8	20.8	80.7
	5	41	19.3	19.3	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	83	39.2	39.2	39.2
	2	71	33.5	33.5	72.6
	3	44	20.8	20.8	93.4
	4	14	6.6	6.6	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	42	19.8	19.8	19.8
	2	49	23.1	23.1	42.9
	3	85	40.1	40.1	83.0
	4	36	17.0	17.0	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	21	9.9	9.9	9.9
	2	41	19.3	19.3	29.2
	3	69	32.5	32.5	61.8
	4	52	24.5	24.5	86.3
	5	29	13.7	13.7	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	67	31.6	31.6	31.6
	3	52	24.5	24.5	56.1
	4	58	27.4	27.4	83.5
	5	35	16.5	16.5	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	65	30.7	30.7	30.7
	3	55	25.9	25.9	56.6
	4	61	28.8	28.8	85.4
	5	31	14.6	14.6	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	69	32.5	32.5	32.5
	3	53	25.0	25.0	57.5
	4	49	23.1	23.1	80.7
	5	41	19.3	19.3	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	38	17.9	17.9	17.9
	3	57	26.9	26.9	44.8
	4	56	26.4	26.4	71.2
	5	61	28.8	28.8	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	83	39.2	39.2	39.2
	3	71	33.5	33.5	72.6
	4	44	20.8	20.8	93.4
	5	14	6.6	6.6	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	26	12.3	12.3	12.3
	3	77	36.3	36.3	48.6
	4	51	24.1	24.1	72.6
	5	58	27.4	27.4	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	23	10.8	10.8	10.8
	3	38	17.9	17.9	28.8
	4	119	56.1	56.1	84.9
	5	32	15.1	15.1	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	48	22.6	22.6	22.6
	3	71	33.5	33.5	56.1
	4	72	34.0	34.0	90.1
	5	21	9.9	9.9	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	5.7	5.7	5.7
	3	87	41.0	41.0	46.7
	4	80	37.7	37.7	84.4
	5	33	15.6	15.6	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	70	33.0	33.0	33.0
	3	60	28.3	28.3	61.3
	4	58	27.4	27.4	88.7
	5	24	11.3	11.3	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	37	17.5	17.5	17.5
	3	50	23.6	23.6	41.0
	4	77	36.3	36.3	77.4
	5	48	22.6	22.6	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	51	24.1	24.1	24.1
	3	80	37.7	37.7	61.8
	4	65	30.7	30.7	92.5
	5	16	7.5	7.5	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	79	37.3	37.3	37.3
	3	66	31.1	31.1	68.4
	4	43	20.3	20.3	88.7
	5	24	11.3	11.3	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	94	44.3	44.3	44.3
	3	51	24.1	24.1	68.4
	4	40	18.9	18.9	87.3
	5	27	12.7	12.7	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	120	56.6	56.6	56.6
	3	49	23.1	23.1	79.7
	4	31	14.6	14.6	94.3
	5	12	5.7	5.7	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	28	13.2	13.2	13.2
	2	57	26.9	26.9	40.1
	3	68	32.1	32.1	72.2
	4	43	20.3	20.3	92.5
	5	16	7.5	7.5	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	10.4	10.4	10.4
	2	62	29.2	29.2	39.6
	3	76	35.8	35.8	75.5
	4	40	18.9	18.9	94.3
	5	12	5.7	5.7	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	7.5	7.5	7.5
	2	41	19.3	19.3	26.9
	3	65	30.7	30.7	57.5
	4	55	25.9	25.9	83.5
	5	35	16.5	16.5	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	21	9.9	9.9	9.9
	2	36	17.0	17.0	26.9
	3	55	25.9	25.9	52.8
	4	65	30.7	30.7	83.5
	5	35	16.5	16.5	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	28	13.2	13.2	13.2
	2	55	25.9	25.9	39.2
	3	71	33.5	33.5	72.6
	4	50	23.6	23.6	96.2
	5	8	3.8	3.8	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	2.4	2.4	2.4
	2	45	21.2	21.2	23.6
	3	87	41.0	41.0	64.6
	4	57	26.9	26.9	91.5
	5	18	8.5	8.5	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	2.8	2.8	2.8
	2	36	17.0	17.0	19.8
	3	84	39.6	39.6	59.4
	4	50	23.6	23.6	83.0
	5	36	17.0	17.0	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	5.2	5.2	5.2
	2	65	30.7	30.7	35.8
	3	73	34.4	34.4	70.3
	4	47	22.2	22.2	92.5
	5	16	7.5	7.5	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	.9	.9	.9
	2	32	15.1	15.1	16.0
	3	71	33.5	33.5	49.5
	4	61	28.8	28.8	78.3
	5	46	21.7	21.7	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	9.0	9.0	9.0
	2	45	21.2	21.2	30.2
	3	84	39.6	39.6	69.8
	4	51	24.1	24.1	93.9
	5	13	6.1	6.1	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	6.6	6.6	6.6
	2	70	33.0	33.0	39.6
	3	83	39.2	39.2	78.8
	4	32	15.1	15.1	93.9
	5	13	6.1	6.1	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	26	12.3	12.3	12.3
	2	71	33.5	33.5	45.8
	3	54	25.5	25.5	71.2
	4	52	24.5	24.5	95.8
	5	9	4.2	4.2	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	7.1	7.1	7.1
	2	53	25.0	25.0	32.1
	3	55	25.9	25.9	58.0
	4	57	26.9	26.9	84.9
	5	32	15.1	15.1	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	3.8	3.8	3.8
	2	29	13.7	13.7	17.5
	3	120	56.6	56.6	74.1
	4	47	22.2	22.2	96.2
	5	8	3.8	3.8	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	1.9	1.9	1.9
	2	17	8.0	8.0	9.9
	3	98	46.2	46.2	56.1
	4	58	27.4	27.4	83.5
	5	35	16.5	16.5	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	6.6	6.6	6.6
	2	26	12.3	12.3	18.9
	3	61	28.8	28.8	47.6
	4	48	22.6	22.6	70.3
	5	63	29.7	29.7	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	2.4	2.4	2.4
	2	30	14.2	14.2	16.5
	3	64	30.2	30.2	46.7
	4	47	22.2	22.2	68.9
	5	66	31.1	31.1	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	23	10.8	10.8	10.8
	2	50	23.6	23.6	34.4
	3	63	29.7	29.7	64.2
	4	55	25.9	25.9	90.1
	5	21	9.9	9.9	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	3.8	3.8	3.8
	2	58	27.4	27.4	31.1
	3	46	21.7	21.7	52.8
	4	58	27.4	27.4	80.2
	5	42	19.8	19.8	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	7.5	7.5	7.5
	2	34	16.0	16.0	23.6
	3	59	27.8	27.8	51.4
	4	56	26.4	26.4	77.8
	5	47	22.2	22.2	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	3.8	3.8	3.8
	2	71	33.5	33.5	37.3
	3	78	36.8	36.8	74.1
	4	48	22.6	22.6	96.7
	5	7	3.3	3.3	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	1.9	1.9	1.9
	2	76	35.8	35.8	37.7
	3	65	30.7	30.7	68.4
	4	58	27.4	27.4	95.8
	5	9	4.2	4.2	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q43

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	2.8	2.8	2.8
	2	30	14.2	14.2	17.0
	3	98	46.2	46.2	63.2
	4	61	28.8	28.8	92.0
	5	17	8.0	8.0	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q44

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	3.8	3.8	3.8
	2	59	27.8	27.8	31.6
	3	103	48.6	48.6	80.2
	4	32	15.1	15.1	95.3
	5	10	4.7	4.7	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q45

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	3.3	3.3	3.3
	2	37	17.5	17.5	20.8
	3	110	51.9	51.9	72.6
	4	48	22.6	22.6	95.3
	5	10	4.7	4.7	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q46

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	47	22.2	22.2	22.2
	3	77	36.3	36.3	58.5
	4	55	25.9	25.9	84.4
	5	33	15.6	15.6	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q47

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	76	35.8	35.8	35.8
	3	77	36.3	36.3	72.2
	4	50	23.6	23.6	95.8
	5	9	4.2	4.2	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q48

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	110	51.9	51.9	51.9
	3	37	17.5	17.5	69.3
	4	45	21.2	21.2	90.6
	5	20	9.4	9.4	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q49

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	50	23.6	23.6	23.6
	3	66	31.1	31.1	54.7
	4	71	33.5	33.5	88.2
	5	25	11.8	11.8	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q50

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	85	40.1	40.1	40.1
	3	49	23.1	23.1	63.2
	4	29	13.7	13.7	76.9
	5	49	23.1	23.1	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q51

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	7.1	7.1	7.1
	2	41	19.3	19.3	26.4
	3	65	30.7	30.7	57.1
	4	46	21.7	21.7	78.8
	5	45	21.2	21.2	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q52

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	34	16.0	16.0	16.0
	2	56	26.4	26.4	42.5
	3	64	30.2	30.2	72.6
	4	27	12.7	12.7	85.4
	5	31	14.6	14.6	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q53

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	9.4	9.4	9.4
	2	45	21.2	21.2	30.7
	3	60	28.3	28.3	59.0
	4	47	22.2	22.2	81.1
	5	40	18.9	18.9	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q54

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	38	17.9	17.9	17.9
	2	60	28.3	28.3	46.2
	3	41	19.3	19.3	65.6
	4	37	17.5	17.5	83.0
	5	36	17.0	17.0	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q55

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	29	13.7	13.7	13.7
	2	69	32.5	32.5	46.2
	3	62	29.2	29.2	75.5
	4	43	20.3	20.3	95.8
	5	9	4.2	4.2	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q56

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	6.6	6.6	6.6
	2	43	20.3	20.3	26.9
	3	112	52.8	52.8	79.7
	4	40	18.9	18.9	98.6
	5	3	1.4	1.4	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q57

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	5.7	5.7	5.7
	2	43	20.3	20.3	25.9
	3	63	29.7	29.7	55.7
	4	86	40.6	40.6	96.2
	5	8	3.8	3.8	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q58

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	25	11.8	11.8	11.8
	2	57	26.9	26.9	38.7
	3	89	42.0	42.0	80.7
	4	41	19.3	19.3	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q59

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	5.7	5.7	5.7
	2	30	14.2	14.2	19.8
	3	87	41.0	41.0	60.8
	4	80	37.7	37.7	98.6
	5	3	1.4	1.4	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q60

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	5.7	5.7	5.7
	2	39	18.4	18.4	24.1
	3	118	55.7	55.7	79.7
	4	43	20.3	20.3	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q61

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	5.7	5.7	5.7
	2	41	19.3	19.3	25.0
	3	73	34.4	34.4	59.4
	4	47	22.2	22.2	81.6
	5	39	18.4	18.4	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q62

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	21	9.9	9.9	9.9
	2	64	30.2	30.2	40.1
	3	56	26.4	26.4	66.5
	4	44	20.8	20.8	87.3
	5	27	12.7	12.7	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q63

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	4.7	4.7	4.7
	2	48	22.6	22.6	27.4
	3	66	31.1	31.1	58.5
	4	49	23.1	23.1	81.6
	5	39	18.4	18.4	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q64

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	3.8	3.8	3.8
	2	44	20.8	20.8	24.5
	3	55	25.9	25.9	50.5
	4	53	25.0	25.0	75.5
	5	52	24.5	24.5	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q65

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	3.3	3.3	3.3
	2	27	12.7	12.7	16.0
	3	59	27.8	27.8	43.9
	4	53	25.0	25.0	68.9
	5	66	31.1	31.1	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q66

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	2.8	2.8	2.8
	2	58	27.4	27.4	30.2
	3	92	43.4	43.4	73.6
	4	44	20.8	20.8	94.3
	5	12	5.7	5.7	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q67

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	8.5	8.5	8.5
	2	50	23.6	23.6	32.1
	3	75	35.4	35.4	67.5
	4	64	30.2	30.2	97.6
	5	5	2.4	2.4	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q68

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	3.3	3.3	3.3
	2	20	9.4	9.4	12.7
	3	83	39.2	39.2	51.9
	4	88	41.5	41.5	93.4
	5	14	6.6	6.6	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q69

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	2.4	2.4	2.4
	2	28	13.2	13.2	15.6
	3	43	20.3	20.3	35.8
	4	78	36.8	36.8	72.6
	5	58	27.4	27.4	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q70

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	23	10.8	10.8	10.8
	2	37	17.5	17.5	28.3
	3	64	30.2	30.2	58.5
	4	55	25.9	25.9	84.4
	5	33	15.6	15.6	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q71

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	51	24.1	24.1	24.1
	3	60	28.3	28.3	52.4
	4	92	43.4	43.4	95.8
	5	9	4.2	4.2	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q72

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	17	8.0	8.0	8.0
	3	72	34.0	34.0	42.0
	4	85	40.1	40.1	82.1
	5	38	17.9	17.9	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q73

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	45	21.2	21.2	21.2
	3	102	48.1	48.1	69.3
	4	63	29.7	29.7	99.1
	5	2	.9	.9	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q74

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	41	19.3	19.3	19.3
	3	82	38.7	38.7	58.0
	4	79	37.3	37.3	95.3
	5	10	4.7	4.7	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q75

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	41	19.3	19.3	19.3
	3	115	54.2	54.2	73.6
	4	51	24.1	24.1	97.6
	5	5	2.4	2.4	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q76

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	28	13.2	13.2	13.2
	2	63	29.7	29.7	42.9
	3	56	26.4	26.4	69.3
	4	46	21.7	21.7	91.0
	5	19	9.0	9.0	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q77

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	4.2	4.2	4.2
	2	50	23.6	23.6	27.8
	3	54	25.5	25.5	53.3
	4	55	25.9	25.9	79.2
	5	44	20.8	20.8	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q78

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	7.1	7.1	7.1
	2	45	21.2	21.2	28.3
	3	75	35.4	35.4	63.7
	4	44	20.8	20.8	84.4
	5	33	15.6	15.6	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q79

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	6.6	6.6	6.6
	2	52	24.5	24.5	31.1
	3	67	31.6	31.6	62.7
	4	46	21.7	21.7	84.4
	5	33	15.6	15.6	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q80

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	4.7	4.7	4.7
	2	31	14.6	14.6	19.3
	3	69	32.5	32.5	51.9
	4	57	26.9	26.9	78.8
	5	45	21.2	21.2	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q81

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	2.4	2.4	2.4
	2	40	18.9	18.9	21.2
	3	80	37.7	37.7	59.0
	4	52	24.5	24.5	83.5
	5	35	16.5	16.5	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q82

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	7.1	7.1	7.1
	2	63	29.7	29.7	36.8
	3	72	34.0	34.0	70.8
	4	50	23.6	23.6	94.3
	5	12	5.7	5.7	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q83

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	42	19.8	19.8	19.8
	2	69	32.5	32.5	52.4
	3	34	16.0	16.0	68.4
	4	46	21.7	21.7	90.1
	5	21	9.9	9.9	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q84

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	3.8	3.8	3.8
	2	32	15.1	15.1	18.9
	3	62	29.2	29.2	48.1
	4	61	28.8	28.8	76.9
	5	49	23.1	23.1	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q85

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	9.4	9.4	9.4
	2	60	28.3	28.3	37.7
	3	44	20.8	20.8	58.5
	4	39	18.4	18.4	76.9
	5	49	23.1	23.1	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q86

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	69	32.5	32.5	32.5
	3	76	35.8	35.8	68.4
	4	59	27.8	27.8	96.2
	5	8	3.8	3.8	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q87

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	51	24.1	24.1	24.1
	3	38	17.9	17.9	42.0
	4	64	30.2	30.2	72.2
	5	59	27.8	27.8	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q88

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	37	17.5	17.5	17.5
	3	63	29.7	29.7	47.2
	4	76	35.8	35.8	83.0
	5	36	17.0	17.0	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q89

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	77	36.3	36.3	36.3
	3	48	22.6	22.6	59.0
	4	54	25.5	25.5	84.4
	5	33	15.6	15.6	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q90

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	60	28.3	28.3	28.3
	3	74	34.9	34.9	63.2
	4	62	29.2	29.2	92.5
	5	16	7.5	7.5	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q91

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	51	24.1	24.1	24.1
	3	82	38.7	38.7	62.7
	4	57	26.9	26.9	89.6
	5	22	10.4	10.4	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q92

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	48	22.6	22.6	22.6
	3	84	39.6	39.6	62.3
	4	60	28.3	28.3	90.6
	5	20	9.4	9.4	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q93

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	37	17.5	17.5	17.5
	3	72	34.0	34.0	51.4
	4	78	36.8	36.8	88.2
	5	25	11.8	11.8	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q94

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	38	17.9	17.9	17.9
	3	60	28.3	28.3	46.2
	4	89	42.0	42.0	88.2
	5	25	11.8	11.8	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q95

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	30	14.2	14.2	14.2
	3	76	35.8	35.8	50.0
	4	61	28.8	28.8	78.8
	5	45	21.2	21.2	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q96

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	5.2	5.2	5.2
	2	22	10.4	10.4	15.6
	3	32	15.1	15.1	30.7
	4	61	28.8	28.8	59.4
	5	86	40.6	40.6	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q97

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	3.8	3.8	3.8
	2	25	11.8	11.8	15.6
	3	36	17.0	17.0	32.5
	4	69	32.5	32.5	65.1
	5	74	34.9	34.9	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q98

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	1.9	1.9	1.9
	2	12	5.7	5.7	7.5
	3	66	31.1	31.1	38.7
	4	95	44.8	44.8	83.5
	5	35	16.5	16.5	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q99

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	6.1	6.1	6.1
	2	26	12.3	12.3	18.4
	3	54	25.5	25.5	43.9
	4	48	22.6	22.6	66.5
	5	71	33.5	33.5	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q100

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	4.7	4.7	4.7
	2	14	6.6	6.6	11.3
	3	34	16.0	16.0	27.4
	4	55	25.9	25.9	53.3
	5	99	46.7	46.7	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q101

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	30	14.2	14.2	14.2
	4	51	24.1	24.1	38.2
	5	131	61.8	61.8	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q102

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	19	9.0	9.0	9.0
	3	17	8.0	8.0	17.0
	4	77	36.3	36.3	53.3
	5	99	46.7	46.7	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q103

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	24	11.3	11.3	11.3
	3	51	24.1	24.1	35.4
	4	67	31.6	31.6	67.0
	5	70	33.0	33.0	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q104

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	17	8.0	8.0	8.0
	2	57	26.9	26.9	34.9
	3	60	28.3	28.3	63.2
	4	49	23.1	23.1	86.3
	5	29	13.7	13.7	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q105

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	55	25.9	25.9	25.9
	4	56	26.4	26.4	52.4
	5	101	47.6	47.6	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q106

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	6.1	6.1	6.1
	3	54	25.5	25.5	31.6
	4	75	35.4	35.4	67.0
	5	70	33.0	33.0	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q107

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	26	12.3	12.3	12.3
	3	44	20.8	20.8	33.0
	4	48	22.6	22.6	55.7
	5	94	44.3	44.3	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q108

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	9.0	9.0	9.0
	2	38	17.9	17.9	26.9
	3	43	20.3	20.3	47.2
	4	46	21.7	21.7	68.9
	5	66	31.1	31.1	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q109

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	6.1	6.1	6.1
	2	26	12.3	12.3	18.4
	3	58	27.4	27.4	45.8
	4	90	42.5	42.5	88.2
	5	25	11.8	11.8	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q110

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	54	25.5	25.5	25.5
	2	80	37.7	37.7	63.2
	3	42	19.8	19.8	83.0
	4	36	17.0	17.0	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q111

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	23	10.8	10.8	10.8
	4	118	55.7	55.7	66.5
	5	71	33.5	33.5	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q112

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	19	9.0	9.0	9.0
	4	147	69.3	69.3	78.3
	5	46	21.7	21.7	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q113

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	32	15.1	15.1	15.1
	4	109	51.4	51.4	66.5
	5	71	33.5	33.5	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q114

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	2.4	2.4	2.4
	3	71	33.5	33.5	35.8
	4	78	36.8	36.8	72.6
	5	58	27.4	27.4	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q115

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	100	47.2	47.2	47.2
	4	66	31.1	31.1	78.3
	5	46	21.7	21.7	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q116

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	44	20.8	20.8	20.8
	3	47	22.2	22.2	42.9
	4	61	28.8	28.8	71.7
	5	60	28.3	28.3	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Q117

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	64	30.2	30.2	30.2
	3	54	25.5	25.5	55.7
	4	53	25.0	25.0	80.7
	5	41	19.3	19.3	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Phụ lục 6: Kết quả phân tính thành tố khám phá EFA

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.850
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	20291.681
	df	4005
	Sig.	0.000

Total Variance Explained

Com-ponent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	23.109	25.676	25.676	23.109	25.676	25.676	4.665	5.183	5.183
2	6.248	6.942	32.618	6.248	6.942	32.618	4.470	4.967	10.150
3	4.230	4.700	37.318	4.230	4.700	37.318	4.448	4.943	15.093
4	3.734	4.149	41.468	3.734	4.149	41.468	4.349	4.832	19.925
5	3.646	4.051	45.519	3.646	4.051	45.519	4.209	4.676	24.601
6	3.545	3.939	49.457	3.545	3.939	49.457	4.201	4.668	29.269
7	3.465	3.851	53.308	3.465	3.851	53.308	4.129	4.587	33.857
8	2.850	3.166	56.474	2.850	3.166	56.474	4.077	4.530	38.387
9	2.670	2.966	59.441	2.670	2.966	59.441	3.942	4.380	42.767
10	2.536	2.818	62.259	2.536	2.818	62.259	3.933	4.370	47.137
11	2.409	2.676	64.935	2.409	2.676	64.935	3.916	4.351	51.488
12	2.268	2.520	67.455	2.268	2.520	67.455	3.867	4.297	55.785
13	2.022	2.247	69.702	2.022	2.247	69.702	3.731	4.146	59.930
14	1.954	2.172	71.873	1.954	2.172	71.873	3.509	3.899	63.830
15	1.882	2.091	73.965	1.882	2.091	73.965	3.506	3.896	67.725
16	1.759	1.954	75.919	1.759	1.954	75.919	3.452	3.836	71.561
17	1.511	1.679	77.597	1.511	1.679	77.597	3.433	3.814	75.376
18	1.426	1.584	79.181	1.426	1.584	79.181	3.425	3.806	79.181
19	.924	1.027	80.208						
20	.843	.936	81.145						
21	.837	.930	82.075						
22	.766	.851	82.926						
23	.723	.803	83.729						
24	.693	.770	84.499						
25	.678	.754	85.253						
26	.634	.704	85.957						
27	.595	.661	86.618						
28	.563	.625	87.244						
29	.543	.603	87.847						
30	.516	.573	88.420						
31	.505	.561	88.981						
32	.495	.550	89.530						
33	.467	.519	90.049						
34	.415	.461	90.510						
35	.413	.459	90.969						
36	.382	.425	91.394						
37	.380	.422	91.817						

38	.368	.409	92.225						
39	.351	.390	92.615						
40	.334	.371	92.987						
41	.326	.362	93.348						
42	.294	.327	93.675						
43	.287	.319	93.994						
44	.278	.309	94.303						
45	.273	.304	94.607						
46	.267	.297	94.903						
47	.250	.278	95.181						
48	.235	.262	95.443						
49	.227	.252	95.695						
50	.219	.244	95.939						
51	.217	.241	96.180						
52	.203	.226	96.405						
53	.195	.216	96.622						
54	.183	.203	96.825						
55	.166	.184	97.009						
56	.161	.179	97.188						
57	.151	.168	97.355						
58	.148	.164	97.519						
59	.142	.158	97.678						
60	.136	.151	97.829						
61	.131	.145	97.974						
62	.124	.138	98.112						
63	.122	.136	98.248						
64	.113	.126	98.374						
65	.108	.120	98.494						
66	.104	.115	98.609						
67	.096	.107	98.716						
68	.089	.099	98.815						
69	.088	.098	98.912						
70	.085	.094	99.007						
71	.079	.087	99.094						
72	.073	.081	99.175						
73	.072	.080	99.255						
74	.068	.076	99.331						
75	.058	.064	99.395						
76	.055	.061	99.456						
77	.053	.059	99.515						
78	.051	.056	99.572						
79	.048	.053	99.625						
80	.046	.051	99.677						
81	.044	.049	99.726						
82	.041	.045	99.771						
83	.040	.044	99.816						
84	.036	.040	99.856						
85	.031	.035	99.891						
86	.030	.034	99.924						
87	.026	.029	99.953						
88	.024	.027	99.980						
89	.009	.010	99.990						
90	.009	.010	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Phụ lục 7: Kết quả phân tính thành tố khẳng định CFA

- **Năng lực lựa chọn và định vị giá trị cho khách hàng**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q6	13.17	15.671	.674	.960
Q7	13.19	14.268	.910	.917
Q8	13.17	13.924	.892	.921
Q9	12.80	14.520	.844	.930
Q10	13.51	15.038	.931	.917

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.862
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1203.649
	df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.118	82.354	82.354	4.118	82.354	82.354
2	.500	10.005	92.359			
3	.210	4.196	96.555			
4	.101	2.018	98.573			
5	.071	1.427	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- **Năng lực kiến tạo và phát triển sản phẩm số hóa**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q11	13.87	8.902	.842	.844
Q12	13.78	10.079	.789	.859
Q13	14.22	10.154	.669	.884
Q14	13.90	10.876	.646	.888
Q15	14.36	9.275	.758	.865

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.744
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	829.388
	df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.516	70.314	70.314	3.516	70.314	70.314
2	.776	15.512	85.826			
3	.462	9.245	95.071			
4	.141	2.828	97.899			
5	.105	2.101	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- **Năng lực kiến tạo, phát triển các dịch vụ sản phẩm số hóa**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.944	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q16	11.97	13.113	.781	.944
Q17	12.39	13.159	.913	.922
Q18	12.55	12.542	.881	.925
Q19	12.61	12.713	.792	.943
Q20	12.92	13.064	.900	.923

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.837
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1164.828
	df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.131	82.615	82.615	4.131	82.615	82.615
2	.453	9.059	91.674			
3	.221	4.418	96.091			
4	.120	2.393	98.484			
5	.076	1.516	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- **Năng lực định giá và thực hành giá linh hoạt theo giá trị cho khách hàng**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.905	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q21	12.10	14.804	.789	.878
Q22	12.12	16.023	.698	.897
Q23	11.68	14.626	.779	.881
Q24	11.66	14.587	.744	.889
Q25	12.14	15.114	.808	.875

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.750
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	976.468
	df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.637	72.731	72.731	3.637	72.731	72.731
2	.755	15.093	87.823			
3	.431	8.618	96.441			
4	.099	1.973	98.414			
5	.079	1.586	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- **Năng lực kiến tạo nguồn giá trị và lợi thế cạnh tranh**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q26	12.83	12.556	.791	.884
Q27	12.67	12.224	.745	.893
Q28	13.05	11.907	.820	.877
Q29	12.46	12.354	.741	.894
Q30	13.04	12.249	.751	.892

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.801
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	796.693
	df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.669	73.388	73.388	3.669	73.388	73.388
2	.646	12.915	86.303			
3	.365	7.291	93.594			
4	.177	3.545	97.138			
5	.143	2.862	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- **Năng lực tham gia chuỗi cung ứng ngành cơ khí**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.905	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q31	12.50	12.431	.705	.896
Q32	12.56	10.873	.865	.861
Q33	12.13	10.930	.766	.887
Q34	12.23	12.896	.810	.880
Q35	11.83	12.695	.714	.894

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.764
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	797.212
	df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.683	73.656	73.656	3.683	73.656	73.656
2	.550	10.993	84.649			
3	.426	8.519	93.168			
4	.233	4.653	97.822			
5	.109	2.178	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- **Năng lực truyền thông kinh doanh tích hợp**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q36	13.38	17.279	.781	.911
Q37	13.29	17.656	.816	.905
Q38	13.94	17.176	.855	.897
Q39	13.62	17.051	.845	.898
Q40	13.55	17.860	.720	.923

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.755
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	933.007
	df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.850	77.000	77.000	3.850	77.000	77.000
2	.549	10.983	87.983			
3	.317	6.345	94.329			
4	.198	3.953	98.281			
5	.086	1.719	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- **Năng lực thực hiện giá trị cho khách hàng**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q41	12.18	8.748	.752	.851
Q42	12.10	8.539	.771	.846
Q43	11.82	9.099	.691	.865
Q44	12.17	8.856	.776	.846
Q45	11.99	9.692	.613	.882

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.824
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	597.500
	df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.418	68.363	68.363	3.418	68.363	68.363
2	.673	13.455	81.818			
3	.422	8.444	90.262			
4	.268	5.366	95.628			
5	.219	4.372	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- **Năng lực tài chính kinh doanh**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q46	12.38	12.359	.802	.877
Q47	12.76	12.854	.849	.872
Q48	12.84	11.971	.810	.875
Q49	12.39	13.045	.711	.896
Q50	12.53	11.833	.691	.907

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.723
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	880.129
	df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.705	74.090	74.090	3.705	74.090	74.090
2	.561	11.225	85.315			
3	.480	9.602	94.917			
4	.165	3.301	98.218			
5	.089	1.782	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- **Năng lực marketing**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.947	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q51	11.59	20.972	.807	.943
Q52	12.07	19.929	.869	.933
Q53	11.70	20.077	.877	.931
Q54	12.03	18.625	.927	.922
Q55	12.21	22.007	.812	.944

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.867
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1102.327
	df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.140	82.799	82.799	4.140	82.799	82.799
2	.323	6.468	89.267			
3	.304	6.078	95.345			
4	.150	2.995	98.340			
5	.083	1.660	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- **Năng lực kết cấu hạ tầng**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.873	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q56	11.91	9.087	.617	.865
Q57	11.63	7.685	.782	.825
Q58	12.10	8.084	.763	.829
Q59	11.64	8.146	.787	.824
Q60	11.89	9.608	.557	.877

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.817
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	575.911
	df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.318	66.367	66.367	3.318	66.367	66.367
2	.652	13.048	79.414			
3	.552	11.046	90.461			
4	.302	6.043	96.504			
5	.175	3.496	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- **Năng lực nguồn nhân lực**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q61	13.38	16.748	.892	.902
Q62	13.70	16.856	.829	.914
Q63	13.38	16.664	.900	.900
Q64	13.20	17.575	.752	.929
Q65	12.98	18.038	.728	.933

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.793
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1340.823
	df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.941	78.817	78.817	3.941	78.817	78.817
2	.601	12.019	90.836			
3	.303	6.051	96.887			
4	.140	2.791	99.678			
5	.016	.322	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- **Năng lực quản trị doanh nghiệp kiến tạo tri thức**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.937	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q66	13.25	13.854	.885	.915
Q67	13.29	14.170	.743	.938
Q68	12.85	14.366	.838	.924
Q69	12.50	12.583	.910	.907
Q70	13.06	12.196	.828	.928

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.808
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1203.668
	df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.055	81.102	81.102	4.055	81.102	81.102
2	.586	11.712	92.814			
3	.174	3.481	96.295			
4	.125	2.501	98.797			
5	.060	1.203	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- **Năng lực xây dựng và phát triển quan hệ với các cổ đông**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q71	13.15	6.479	.700	.822
Q72	12.75	6.492	.718	.817
Q73	13.33	7.320	.634	.839
Q74	13.16	6.435	.778	.801
Q75	13.33	7.665	.548	.858

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.813
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	494.692
	df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.196	63.920	63.920	3.196	63.920	63.920
2	.661	13.227	77.147			
3	.548	10.956	88.103			
4	.386	7.730	95.833			
5	.208	4.167	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- **Năng lực tái thiết các quá trình kinh doanh cốt lõi**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q76	13.12	16.658	.822	.912
Q77	12.60	17.264	.746	.926
Q78	12.79	16.355	.894	.898
Q79	12.81	16.157	.908	.895
Q80	12.50	17.967	.706	.933

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.789
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1323.635
	df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.913	78.268	78.268	3.913	78.268	78.268
2	.608	12.159	90.428			
3	.307	6.140	96.568			
4	.156	3.125	99.693			
5	.015	.307	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- **Năng lực tái tạo và phát triển các năng lực kinh doanh cốt lõi và khác biệt**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q81	12.30	17.472	.787	.900
Q82	12.73	17.032	.870	.886
Q83	12.95	15.234	.850	.886
Q84	12.12	17.498	.711	.914
Q85	12.47	15.681	.760	.907

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.751
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	986.277
	df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.815	76.291	76.291	3.815	76.291	76.291
2	.563	11.264	87.555			
3	.421	8.422	95.977			
4	.120	2.393	98.370			
5	.082	1.630	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- **Năng lực tổ chức và văn hóa doanh nghiệp**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q86	13.43	12.474	.857	.890
Q87	12.91	11.286	.803	.899
Q88	12.97	12.895	.695	.918
Q89	13.25	10.987	.870	.883
Q90	13.30	12.695	.751	.907

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.772
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	871.191
	df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.801	76.027	76.027	3.801	76.027	76.027
2	.501	10.013	86.040			
3	.364	7.274	93.314			
4	.243	4.867	98.180			
5	.091	1.820	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- **Năng lực lãnh đạo kinh doanh dựa trên tri thức và giá trị**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q91	13.72	9.112	.842	.826
Q92	13.71	9.827	.713	.857
Q93	13.53	9.748	.728	.853
Q94	13.48	10.573	.553	.893
Q95	13.39	9.281	.754	.847

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.850
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	591.376
	df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.415	68.293	68.293	3.415	68.293	68.293
2	.618	12.357	80.650			
3	.422	8.450	89.100			
4	.365	7.291	96.391			
5	.180	3.609	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- **Hiệu suất năng lực kinh doanh thương mại**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q96	15.20	14.861	.802	.892
Q97	15.26	15.302	.793	.893
Q98	15.41	18.953	.518	.941
Q99	15.44	13.764	.921	.865
Q100	15.06	14.584	.888	.873

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.857
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	916.845
	df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.735	74.692	74.692	3.735	74.692	74.692
2	.686	13.718	88.410			
3	.276	5.517	93.928			
4	.227	4.536	98.464			
5	.077	1.536	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Phụ lục 8: Kết quả phân tính hồi quy tuyến tính

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.951[a]	.904	.895	.32429639

a. Predictors: (Constant), X18, X11, X16, X2, X3, X14, X4, X1, X6, X5, X17, X8, X9, X13, X15, X7, X10, X12

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	190.703	18	10.595	100.739	.000[b]
	Residual	20.297	193	.105		
	Total	211.000	211			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X18, X11, X16, X2, X3, X14, X4, X1, X6, X5, X17, X8, X9, X13, X15, X7, X10, X12

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	0.000	0.022		0.000	1.000		
	X1	0.067	0.027	0.067	2.512	0.013	0.698	1.432
	X2	0.089	0.027	0.089	3.368	0.001	0.706	1.416
	X3	0.063	0.025	0.063	2.504	0.013	0.785	1.274
	X4	0.153	0.029	0.153	5.273	0.000	0.591	1.693
	X5	0.057	0.027	0.057	2.109	0.036	0.681	1.468
	X6	0.094	0.030	0.094	3.161	0.002	0.564	1.772
	X7	0.127	0.030	0.127	4.254	0.000	0.559	1.790
	X8	0.091	0.031	0.091	2.963	0.003	0.532	1.881
	X9	0.122	0.029	0.122	4.253	0.000	0.608	1.644
	X10	0.160	0.032	0.160	5.002	0.000	0.489	2.045
	X11	0.041	0.023	0.041	1.774	0.078	0.930	1.075
	X12	0.085	0.034	0.085	2.453	0.015	0.419	2.385
	X13	0.072	0.029	0.072	2.481	0.014	0.594	1.684
	X14	0.055	0.026	0.055	2.093	0.038	0.731	1.368
	X15	0.180	0.031	0.180	5.781	0.000	0.516	1.939
	X16	0.032	0.023	0.032	1.391	0.166	0.968	1.033
	X17	0.044	0.029	0.044	1.526	0.129	0.600	1.666
	X18	0.057	0.026	0.057	2.165	0.032	0.724	1.381

a. Dependent Variable: Y