

MÔ HÌNH CHUỖI GIÁ TRỊ CỦA DOANH NGHIỆP VÀ NGÀNH KINH DOANH VIỆT NAM

Nguyễn Hoàng Việt*

Phân tích chuỗi giá trị là một công cụ phân tích chu kỳ chiến lược hàng đầu đã chỉ ra rằng, một doanh nghiệp quản trị các hoạt động trong chuỗi giá trị trong quan hệ với các đối thủ luôn là yếu tố then chốt để xây dựng các năng lực cạnh tranh có giá trị cao và theo đó kích đẩy chúng thành các lợi thế cạnh tranh bền vững. Đã gần 30 năm nay, các nhà nghiên cứu và giới thực tiễn khi phân tích chuỗi giá trị đều dùng mô hình được M. Porter đề xuất năm 1985 mặc dù lý luận và thực tiễn kinh doanh và quản trị đã có nhiều thay đổi và phát triển. Bài báo này đặt mục tiêu nhận dạng và tái cấu trúc mô hình chuỗi giá trị cho các doanh nghiệp và ngành kinh doanh Việt Nam trong bối cảnh hiện nay.

Từ khóa: chuỗi giá trị, doanh nghiệp Việt Nam

1. Mô hình chuỗi giá trị của doanh nghiệp Việt Nam

1.1 Nguyên lý chung

Phân tích chuỗi giá trị được rút ra từ lý thuyết hệ thống. Mỗi thực thể trong mạng các cổ đông kinh doanh (stakeholders) được xem như là một hệ thống. Mỗi hệ thống đều nhận những yếu tố đầu vào, tiến hành các quá trình chuyển hóa các yếu tố đầu vào thành các yếu tố đầu ra và chuyển các yếu tố đầu ra này đến các hệ thống khác. Ba hoạt động này được thực hiện trải qua một chuỗi giá trị xác định. Đầu vào, chuyển hóa và đầu ra bao gồm việc thu thập và tiêu dùng các nguồn lực: tiền, lao động, vật liệu, thiết bị, nhà xưởng, đất đai, giá trị và quản lý.

Các hoạt động chuỗi giá trị được thực hiện ra sao sẽ xác định các chi phí và tác động tới lợi nhuận. Một doanh nghiệp (DN) đang tìm kiếm định vị dẫn đạo chi phí phải hạ thấp một số lượng các nguồn lực mà nó tiêu dùng và mức giá mà nó phải trả cho việc sử dụng các nguồn lực này. Các quyết định điều khiển mỗi hoạt động trong chuỗi giá trị xác định bản chất và chất lượng đầu ra của DN. Một DN tìm kiếm để có được lợi thế cạnh tranh qua khác biệt hóa phải làm cho các hoạt động chuỗi giá trị có hiệu suất cao

trong chuyển hóa các yếu tố đầu vào khác biệt hoặc tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh của nó. Việc cải thiện các chức năng chuỗi giá trị là một trong những cách thức tốt nhất để đạt tới ưu thế cạnh tranh.

Hầu hết các tổ chức và DN đều tham gia vào hàng trăm, thậm chí hàng nghìn trong quá trình chuyển đổi các yếu tố đầu vào thành các yếu tố đầu ra. Những hoạt động này được phân loại một cách khái quát thành hai nhóm cả hoạt động căn bản và hoạt động hỗ trợ mà tất cả các đơn vị kinh doanh đều phải tiến hành theo một vài dạng thức nào đó.

M.Porter (1985) đã xác định 5 hoạt động căn bản trong chuỗi giá trị của DN: logistics đầu vào, tác nghiệp, logistics đầu ra, marketing và bán hàng, dịch vụ. Mỗi DN đều phải thực hiện 5 hoạt động căn bản trên ở một mức độ nào đó và đều phải chắc chắn có các phương tiện để xử lý mỗi hoạt động. Việc nhấn mạnh hơn một hoặc một vài hoạt động căn bản phụ thuộc vào bản chất của kinh doanh (ví dụ, McDonald và Kentucky nhấn mạnh hơn các hoạt động tác nghiệp và marketing; trong khi công ty thực phẩm Hà Nội lại quan tâm hơn đến marketing và logistics đầu ra cho một mạng lưới rộng khắp các cửa hàng/điểm bán lẻ, còn các công ty công nghệ thông tin lại nhấn mạnh hơn đến hoạt động dịch vụ).

M. Porter cũng nhận diện 4 hoạt động là những hoạt động hỗ trợ chung. Đó là những chức năng/hoạt động vừa hỗ trợ cho những hoạt động căn bản, vừa cho DN như là một chỉnh thể bao gồm những hoạt động mua và trang bị, quản trị nguồn nhân lực, phát triển công nghệ và kết cấu hạ tầng. Các hoạt động hỗ trợ lan tỏa khắp tổ chức, bởi vậy các nhà quản trị chiến lược đang đánh giá các hoạt động hỗ trợ của một doanh nghiệp phải được xem xét mỗi hoạt động trên toàn doanh nghiệp không chỉ bởi một phòng/ban hoạch định mà trong thực tế, nhiều hoạt động quan trọng nhất được thực hiện bởi một nhóm đa chức năng (Ví dụ, việc thuê giám đốc điều hành không phải được thực hiện bởi bộ phận nhân sự, việc thu thập các nguồn lực chính không phải do bộ phận mua sắm thực hiện). Mỗi khía cạnh của DN đều cần thiết được thẩm định để xác định các hoạt động hỗ trợ được kiểm soát ra sao. Thành công của nhiều DN phụ thuộc vào sự xuất sắc trong điều hành các hoạt động hỗ trợ.

1.2 Phân tích và trao đổi

Như vậy, chuỗi giá trị của DN bao gồm các hoạt động, các chức năng và các quá trình kinh doanh tách biệt được thực hiện trong thiết kế, sản xuất, marketing, cung ứng và hỗ trợ một sản phẩm hoặc dịch vụ bắt đầu với cung cấp nguyên liệu thô, tiếp nối qua sản xuất các chi tiết, bộ phận và chế tác, lắp ráp, phân phối bán buôn và bán lẻ cho người sử dụng cuối cùng sản phẩm hoặc dịch vụ đó. Mỗi chuỗi giá trị bao hàm một cận biên lợi nhuận, bởi vì một phần cộng thêm (markup) vào chi phí thực hiện các hoạt động sáng tạo giá trị của DN là một phần của giá (hoặc tổng chi phí) được phát sinh bởi người mua- sáng tạo giá trị vượt qua chi phí thực hiện chính là mục tiêu căn bản của kinh doanh. Việc tách biệt các tác nghiệp của DN vào những hoạt động và các quá trình kinh doanh có liên quan trên tầm chiến lược phản ánh những yếu tố chủ yếu của cấu trúc chi phí DN. Mỗi hoạt động trong chuỗi giá trị phải gánh chịu các chi phí gắn với tài sản; sự phân chia các chi phí tác nghiệp và tài sản của DN cho mỗi hoạt động riêng biệt trong chuỗi cung cấp những ước tính chi phí cho mỗi hoạt động. Có những kết nối giữa các hoạt động mà cách thức một hoạt động được làm có tác động đến chi phí thực hiện hoạt động khác.

Đã gần 30 năm trôi qua, bối cảnh mà M. Porter đưa ra cấu trúc mô hình chuỗi giá trị doanh nghiệp là để phân tích chi phí chiến lược và lúc đó những tri thức kinh doanh cũng như hiểu biết về giá trị cho

khách hàng chưa được hoàn chỉnh như ngày nay. Ngày nay, giá trị cho khách hàng không chỉ ở phạm vi phạm trù tổng chi phí khách hàng mà còn ở tổng lợi ích cho khách hàng, các hoạt động logistics đầu vào và đầu ra của DN được nhấn mạnh bởi lúc đó các hoạt động này chiếm tỷ trọng lớn trong tổng chi phí kinh doanh, ngày nay các hoạt động này vẫn chiếm tỷ trọng lớn nhưng nó chỉ là một phần trong cấu trúc marketing gắn với phân phối vật lý các nguyên vật liệu và sản phẩm, và chẳng chính chi phí marketing mới sáng tạo ra nhiều giá trị hơn khi quyết định outsourcing các dịch vụ logistics đầu vào và ra tốn ít chi phí hơn là tự làm. Nếu như cách đây 30 năm, các hoạt động phát triển công nghệ được coi là hoạt động hỗ trợ thì trong kinh doanh hiện đại ngày nay, công nghệ và tri thức trở thành hoạt động căn bản sáng tạo giá trị. Về cấu trúc các hoạt động hỗ trợ cũng có nhiều thay đổi. Trước hết về khái niệm kết cấu hạ tầng là rất rộng, vừa để chỉ trạng thái các nguồn lực căn bản, vừa để chỉ kết cấu các hệ thống làm nền tảng cho mỗi doanh nghiệp và vì vậy cần được phân định chi tiết hơn. Mặt khác, nếu trước đây Porter quan niệm mua và trang bị là hoạt động hỗ trợ thì ngày nay nó trở thành hoạt động căn bản gắn với hoạt động marketing và mua cung ứng với các nhà cung cấp thuộc chuỗi cung ứng (Supply chain) thượng nguồn. Điều đó đặt ra đòi hỏi phải phát triển mô hình chuỗi giá trị sao cho phù hợp với yêu cầu và nguyên lý kinh doanh hiện đại và tương thích với đặc điểm của DN Việt Nam. Những cân nhắc lựa chọn lớn đặt ra để trả lời câu hỏi trên, đó là:

Thứ nhất, phải hiểu rõ thực chất của các từ căn bản và hỗ trợ. Ở đây, các hoạt động căn bản được hiểu là những hoạt động chủ yếu là sáng tạo ra lợi ích/giá trị gắn với việc tạo lập các yếu tố đầu vào, chuyển hóa các yếu tố đầu vào thành các yếu tố đầu ra mong muốn và cung ứng đầu ra đến điểm cuối cùng (khách hàng/thị trường của DN). Để thực hiện những hoạt động này phải tốn chi phí trên cơ sở sử dụng tài sản của DN. Còn các hoạt động hỗ trợ được hiểu là những hoạt động chung đảm bảo nguồn lực trực tiếp giúp cho các hoạt động căn bản được thực hiện, và nếu các hoạt động này là phù hợp, kịp thời và cân bằng cả về số lượng, chất lượng, cơ cấu sẽ giúp cho các hoạt động căn bản đạt hiệu suất cao, nghĩa là cũng tạo nên được giá trị gia tăng cho toàn bộ chuỗi giá trị.

Thứ hai, để nhận dạng hoạt động căn bản cần thiết tuân thủ quy trình xác lập khi trả lời các câu hỏi

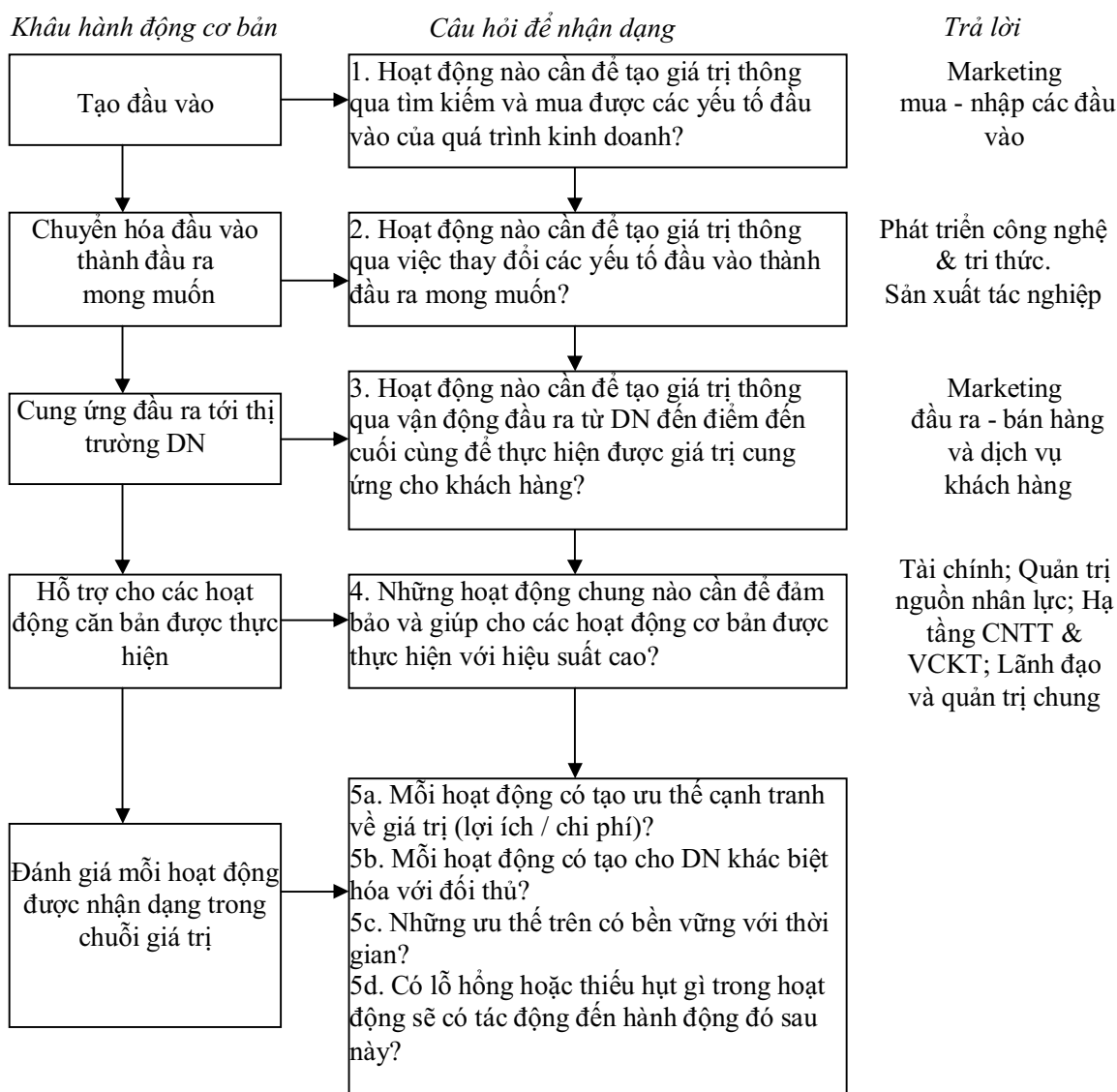
sau (hình 1).

Thứ ba, phân tích những đặc điểm của DN Việt Nam với mỗi 5 hoạt động căn bản và 4 hoạt động hỗ trợ trên cho thấy đây đều là những hoạt động cần thiết bởi chúng một mặt đã chứng tỏ được hiệu suất tạo giá trị cao cho các hoạt động căn bản và/hoặc chúng đảm bảo, là hoạt động cũng như góp phần tạo ra giá trị gia tăng cao của các hoạt động hỗ trợ. Mặt khác, đây là những hoạt động cấp bách và trọng tâm trong tái cấu trúc chuỗi giá trị DN Việt Nam hiện nay để tạo lập được ưu thế cạnh tranh bền vững trong giai đoạn tới khi mà chu kỳ khủng hoảng kinh tế tài chính thế giới đang có dấu hiệu phục hồi và bắt đầu có đà tăng trưởng trở lại và “sân chơi” của các DN sẽ phải tiếp tục đối diện với sức ép hội nhập sâu

hơn vào kinh tế thế giới. Điều đó có nghĩa, khi trả lời câu hỏi 5 cho thấy, các hoạt động sáng tạo giá trị được nhận dạng đều đáp ứng ở những mức độ khác nhau tùy theo đặc điểm kinh doanh của mỗi DN nhưng đều đạt mức đánh giá xác đáng. Với các câu hỏi 5a, 5b, 5c: tuy nhiều khi xem xét câu hỏi 5d cho thấy cả 9 hoạt động này đều còn có nhiều thiếu hụt xác định. Điều này đặt ra cho các DN Việt Nam cần phải tập trung hơn để nâng cấp các hoạt động này khi đánh giá được thực trạng của chuỗi trên (sẽ được trình bày phần sau).

Với những luận cứ phân tích trên, tác giả đề xuất mô hình chuỗi giá trị chung cho các DN Việt Nam trên cơ sở sự thích ứng với mô hình chuỗi giá trị của M. Porter (xem hình 2).

Hình 1: Mô hình quy trình nhận dạng các hoạt động trong chuỗi giá trị của DN



(Nguồn: Tác giả)

Trong trường hợp DN kinh doanh đa tuyến sản phẩm, đa đơn vị kinh doanh, mô hình chuỗi giá trị của doanh nghiệp đều tuân thủ nguyên lý trên nhưng sẽ xuất hiện một hoặc một vài điểm có thể sử dụng giữa các đơn vị kinh doanh này (xem hình 3).

2. Mô hình chuỗi giá trị ngành kinh doanh Việt Nam

Trong lý luận quản trị kinh doanh hiện đại, thuật ngữ “ngành kinh doanh” (Industry) để chỉ những người bán và/hoặc người cung ứng giá trị cho khách hàng cùng 1 tuyến sản phẩm hoặc dịch vụ và mỗi ngành kinh doanh đều gắn với 1 chuỗi cung cấp (Supply Chain) xác định. Một chuỗi giá trị của DN được gắn chặt với một hệ thống rộng lớn hơn gồm các chuỗi giá trị của các nhà cung cấp thượng nguồn, các khách hàng liên minh hạ nguồn của DN để đưa sản phẩm/dịch vụ đến người sử dụng cuối cùng. M. Porter (1985) đã chỉ ra rằng, việc đánh giá một cách phù hợp năng lực cạnh tranh của DN trên các thị trường người tiêu dùng đòi hỏi nhà quản trị doanh nghiệp thông hiểu hệ thống chuỗi giá trị toàn bộ đề cung ứng sản phẩm/dịch vụ đến tận người sử dụng cuối cùng chứ không phải chỉ chuỗi giá trị của bản thân DN. Như vậy có thể mô hình hoá chuỗi giá trị ngành trong hình 4.

Các chuỗi giá trị của các nhà cung cấp thượng nguồn của DN có liên quan mật thiết bởi các nhà cung cấp này được thực hiện các hoạt động và tiêu tốn chi phí trong việc tạo ra và cung ứng các yếu tố đầu vào được doanh nghiệp mua để sử dụng trong bản thân chuỗi giá trị DN; chi phí, chất lượng và

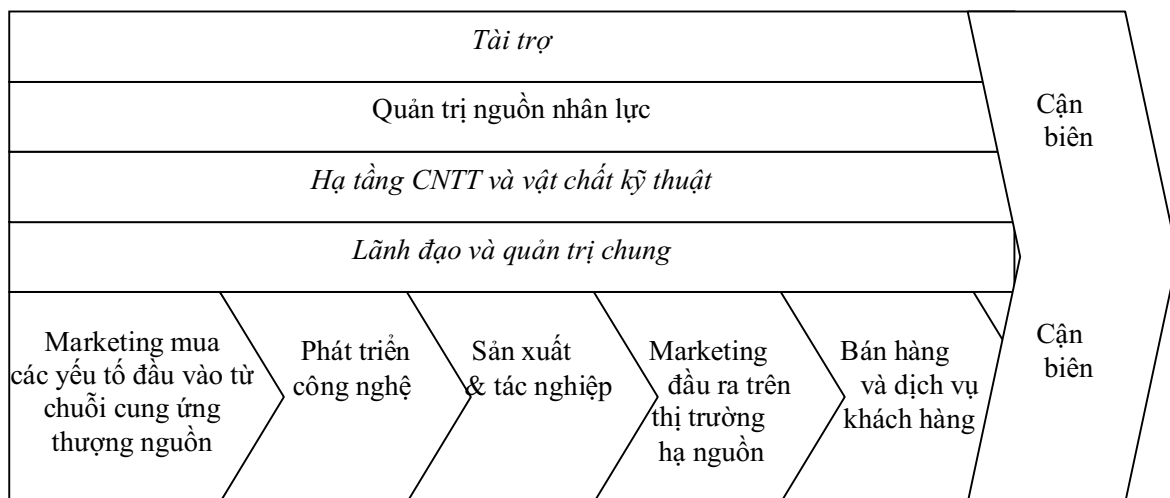
tính cập thời (Q.T.C) của các đầu vào có ảnh hưởng đến chi phí mua và/ hoặc đến năng lực khác biệt hoá của DN. Bất kể việc gì mà DN có thể làm để hạ chi phí của các nhà cung cấp hoặc cải thiện hiệu quả của các nhà cung cấp đều có thể làm tăng cường năng lực cạnh tranh của bản thân DN, đó chính là nguyên uỷ có sức mạnh to lớn để “làm việc 1 cách hiệp tác với các nhà cung ứng”.

Các chuỗi giá trị của các kênh phân phối hạ nguồn cũng rất có quan hệ bởi (1) các chi phí và cận biên của các DN hạ nguồn là một phần của giá mà người sử dụng cuối cùng phải trả, (2) – Hoạt động của các liên minh phân phối hạ nguồn có tác động đến sự thoả mãn của người sử dụng cuối cùng. Vì thế, DN nên làm việc chặt chẽ với các liên minh kênh phân phối hạ nguồn để nâng cấp chất lượng hoặc tái đầu tư các chuỗi giá trị của chúng bằng các cách thức để tăng cường năng lực cạnh tranh tương hỗ của các DN này. Tiếp theo đó, DN có thể cải thiện năng lực cạnh tranh của mình bằng cam kết triển khai các hoạt động có tác động về mặt lợi ích cho cả chuỗi giá trị của mình và các chuỗi giá trị của khách hàng.

Cần lưu ý rằng, các chuỗi giá trị ở hình 3 và 5 chỉ là mô hình chung điển hình, các chuỗi giá trị trong thực tế có khung cấu trúc như nhau nhưng có độ quan trọng và các biến xác định của mỗi hoạt động là khác nhau theo ngành và theo loại hình DN, vì vậy không nên tuyệt đối hoá mà phải được làm thích ứng để tương hợp với bối cảnh của DN và ngành cụ thể.

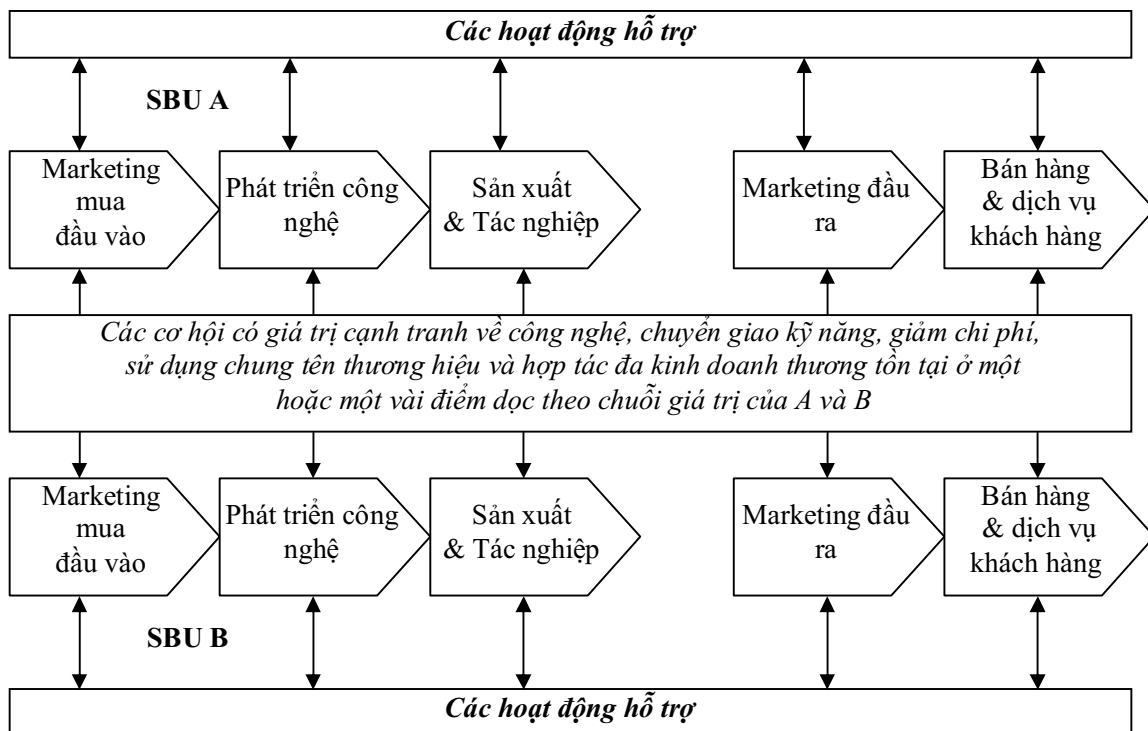
3. Phương pháp luận đánh giá chuỗi giá trị

Hình 2: Mô hình chuỗi giá trị chung của các DN Việt Nam



Nguồn: Tác giả làm thích ứng từ mô hình của M. Porter (1980)

Hình 3: Mô hình chuỗi giá trị của DN đa (2) đơn vị kinh doanh chiến lược



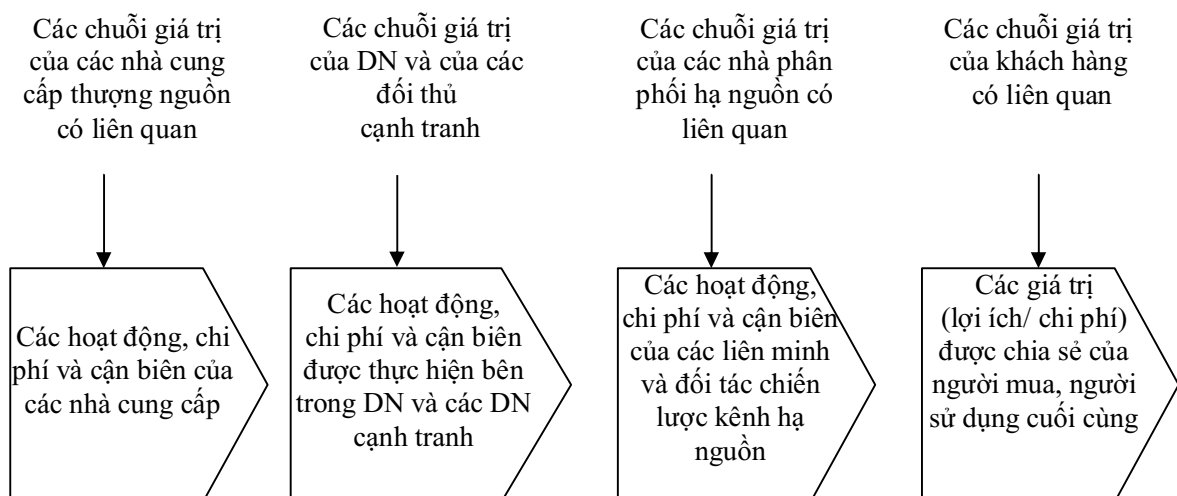
Nguồn: được làm thích ứng từ mô hình M.Porter

doanh nghiệp và ngành kinh doanh Việt Nam

Có hai cách tiếp cận để phân tích và đánh giá chuỗi giá trị của DN và ngành kinh doanh. Một là, thông qua kế toán DN để đánh giá chi phí cho mỗi hoạt động căn bản và hỗ trợ với chuỗi giá trị DN cùng sự đóng góp của nó vào tài sản của DN đó. Trên cơ sở này tính được cận biên lợi nhuận tổng cộng của DN và các chỉ số ROA và ROE. Hai là, từ

những báo cáo kế toán để tính được tổng mức và tỷ suất chi phí, cận biên lợi nhuận bình quân ở mỗi mức của chuỗi cung ứng sản phẩm/dịch vụ mà đánh giá chuỗi giá trị ngành. Phương pháp trên có ưu điểm là định lượng được 2 chỉ tiêu: chi phí và lợi nhuận, tuy nhiên có hạn chế là rất khó tách biệt cho mỗi hoạt động vì kế toán DN không đo lường được chi tiết, mặt khác khi nói đến hoạt động sáng tạo giá trị, chủ

Hình 4: Mô hình chuỗi giá trị của ngành kinh doanh



Nguồn: được làm thích ứng từ mô hình M.Porter

yếu nói đến sáng tạo ra các lợi ích (benefit) – đây mới là nét bản chất của giá trị chứ không phải là và chỉ là giá trị của chi phí.

Khắc phục hạn chế này, phương pháp phổ biến là phân tích các biến số độc lập (9 hoạt động căn bản và hỗ trợ) thành các mục biến (items) để đánh giá chúng theo thang đo Likert 5 khoảng cách, trong đó 1 điểm là rất yếu, không có; 5 điểm là rất tốt để đánh giá điểm các mục tiêu, từ đó tính điểm biến độc lập và tùy theo độ quan trọng mỗi biến/hoạt động để tính điểm chuỗi giá trị DN hoặc ngành kinh doanh. Để thu thập tài liệu sử dụng phương pháp điều tra trắc nghiệm hiện trường kết hợp phương pháp chuyên gia (phỏng vấn sâu). Để xử lý dữ liệu có thể sử dụng 2 thuật toán: tính trị trung bình và độ lệch

chuẩn của tập dữ liệu với mỗi mục biến; xây dựng và kiểm định các giả thuyết để xem cường độ ảnh hưởng và đóng góp của mỗi biến đến tổng cận biên doanh thu lợi nhuận để ngoại suy ra hệ số độ quan trọng từng biến (với tổng các hệ số bằng 1). Trong nghiên cứu này, đề xuất bảng các mục biến cơ bản của mỗi biến số/hoạt động theo mục tiêu sáng tạo giá trị cung ứng khách hàng (Xem bảng 1).

Trong bối cảnh tái cấu trúc các ngành và DN Việt Nam bị tác động bất lợi từ khủng hoảng và suy thoái kinh tế thế giới cũng như những khó khăn trong kinh tế vĩ mô trong nước, các DN và ngành kinh doanh Việt Nam phải lấy tái cấu trúc chuỗi giá trị của mình làm xuất phát điểm và làm hạt nhân. Bài báo nghiên cứu này qua phân tích đã nhận dạng và

Bảng 1: Bộ tiêu chí đánh giá hiệu suất chuỗi giá trị DN và ngành kinh doanh.

STT (1)	Tên tiêu chí và tham số (2)	Điểm đánh giá				
		(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
I	<i>Marketing mua và nhập đầu vào.</i>					
11	Mức độ đa dạng hóa và tin cậy của các nguồn nhà cung cấp đầu vào thượng nguồn.					
12	Mức độ phù hợp và chất lượng đầu vào được mua - nhập với yêu cầu JIT và sản xuất tinh gọn.					
13	Mức độ thực hành quan hệ đối tác và định vị hình ảnh với chuỗi cung ứng thượng nguồn.					
14	Hiệu suất lập trình cung ứng, outsourcing và quản trị tồn kho đẩy vào nhân tối thiểu hóa chi phí.					
15	Mức độ ứng dụng marketing giao dịch điện tử trên thị trường B2B.					
16	Mức độ cân bằng và thỏa mãn với các hoạt động hỗ trợ: - Tài trợ cho hoạt động - Quản trị nhân lực cho hoạt động. - Hạ tầng CNTT và vật chất kĩ thuật cho hoạt động. - Lãnh đạo và quản trị chung với hoạt động.					
II	<i>Phát triển công nghệ & tri thức.</i>					
21	Hiệu suất R&D sản phẩm mới, dịch vụ mới, quá trình mới.					
22	Hiệu suất thiết kế mẫu mã, lập trình quá trình sản xuất sản phẩm được trợ giúp bằng máy tính và phần mềm chuyên biệt.					
23	Mức độ tiên tiến, cập nhật và làm thích ứng công nghệ sản xuất-kinh doanh vào bối cảnh của DN.					
24	Hiệu suất phát triển hoạt động sở hữu trí tuệ và kiến tạo tri thức.					
25	Hiệu suất tái thiết các quá trình kinh doanh cốt lõi.					
26	Mức độ cân bằng và thỏa mãn với các hoạt động hỗ trợ - Tài trợ cho hoạt động - Quản trị nhân lực cho hoạt động - Hạ tầng CNTT và vật chất kĩ thuật cho hoạt động - Lãnh đạo và quản trị chung với hoạt động					
III	<i>Sản xuất & Tác nghiệp.</i>					
31	Mức độ áp dụng sản xuất tinh gọn, linh hoạt và khách hàng hóa.					
32	Mức độ áp dụng quy trình sản xuất xanh (vệ sinh, an toàn sản phẩm và môi trường).					
33	Mức độ hoàn chỉnh và sẵn sàng của sản phẩm sản xuất để bán.					
34	Mức độ sử dụng các đầu ra của công nghiệp hỗ trợ trong sản xuất.					
35	Mức độ khai thác công suất sản xuất và quản lý PLC thiết bị, công nghệ.					
36	Mức độ cân bằng và thỏa mãn với các hoạt động hỗ trợ - Tài trợ cho hoạt động - Quản trị nhân lực cho hoạt động - Hạ tầng CNTT và vật chất kĩ thuật cho hoạt động - Lãnh đạo và quản trị chung với hoạt động					

IV 41 42 43 44 45 46	<i>Marketing các đầu ra</i> Hiệu suất tổ chức marketing. Hiệu suất thực hành marketing mục tiêu và định vị giá trị. Phát triển chiến lược marketing mix. Phát triển giá trị và uy tín thương hiệu. Phát triển thị trường và hiệu suất khai thác thị trường. Mức độ cân bằng và thỏa mãn với các hoạt động hỗ trợ - Tài trợ cho hoạt động - Quản trị nhân lực cho hoạt động - Hạ tầng CNTT và vật chất kỹ thuật cho hoạt động - Lãnh đạo và quản trị chung với hoạt động					
V 51 52 53 54 55 56	<i>Bán hàng và dịch vụ khách hàng</i> Phát triển kỹ năng và phương pháp bán hàng hiện đại. Hiệu suất phát triển quản trị quan hệ khách hàng (CRM). Phát triển các mô hình bán hàng trực tuyến và thương mại điện tử. Hiệu suất quản trị chất lượng dịch vụ khách hàng. Mức độ hoàn chỉnh và đa dạng hóa dịch vụ khách hàng trước, trong và sau đó. Mức độ cân bằng và thỏa mãn với các hoạt động hỗ trợ: - Tài trợ cho hoạt động - Quản trị nhân lực cho hoạt động - Hạ tầng CNTT và vật chất kỹ thuật cho hoạt động - Lãnh đạo và quản trị chung với hoạt động					
VI 61 62 63 64 65	<i>Tài chính và tài trợ</i> Mức độ phù hợp, linh hoạt, kịp thời trong tài trợ cho quản trị thay đổi và tái cấu trúc hoạt động căn bản Hiệu suất quản trị mức sinh lợi (ROA, ROI, ROE) Mức độ quản trị thanh khoản (thanh toán, nợ, nợ xấu) Hiệu suất quản trị và sử dụng vốn kinh doanh Mức độ vận dụng thanh toán điện tử					
VII 71 72 73 74 75	<i>Quản trị nguồn nhân lực</i> Mức độ quản trị nâng cao trình độ chuyên nghiệp và chất lượng nguồn nhân lực. Hiệu suất tổ chức lao động và quản trị các dòng công việc. Hiệu suất phát triển kỹ năng và năng suất lao động các hoạt động căn bản. Hiệu suất phát triển hành vi lao động có kỹ thuật, học tập và sáng tạo. Mức độ hiệu quả sử dụng lao động (năng suất lao động/thu nhập bình quân)					
VIII 81 82 83 84 85	<i>Hạ tầng CNTT và vật chất kỹ thuật</i> Mức độ phát triển MISs và công suất xác cơ sở dữ liệu. Mức độ phát triển hệ thống truyền thông kinh doanh tích hợp. Mức độ phát triển các phần mềm hỗ trợ ra quyết định. Mức độ đảm bảo về công trình, trang thiết bị, tiện nghi và các bằng chứng vật chất phù hợp tiêu chuẩn hạ tầng và môi trường sản xuất kinh doanh. Mức độ phát triển hạ tầng CNTT cho ứng dụng thương mại điện tử.					
IX 91 92 93 94 95	<i>Lãnh đạo và quản lý chung</i> Mức độ phát triển bộ máy quản trị đa chức năng phù hợp yêu cầu điều hành và hỗ trợ cho các hoạt động căn bản Mức độ phát triển chiến lược định hướng thị trường dựa trên năng lực. Mức độ phát triển các liên minh chiến lược và hiệp tác với các đối tác chiến lược. Mức độ phát triển năng lực lãnh đạo và quản trị dựa trên giá trị và tri thức. Mức độ phát triển hệ thống đảm bảo chất lượng và văn hóa doanh nghiệp.					

đề xuất mô hình chuỗi giá trị thích ứng với DN và ngành kinh doanh Việt Nam, từ đó xây dựng bảng đánh giá các tiêu chí hoạt động, các tham số cấu thành các tiêu chí này để đánh giá hiệu suất mỗi chuỗi giá trị. Trên cơ sở đó có thể vận dụng để phân tích các chuỗi giá trị DN và ngành kinh doanh. □

Tài liệu tham khảo:

- A Row et al (1993), Strategic management, Addison Wesley, New York.
M. Porter (1985), Competitive advantage, Free Press, New York.
A. Thompson, A. Strickland (2001), Strategic management, McGrawhill, New York.
N.B.Khoa (2012), Lãnh đạo chiến lược dựa trên giá trị và tri thức, Tạp chí Khoa học Thương mại, 8/2012.
M.Hegert & D.Morris (1989), Accounting Data for Value Chain Analysis, Strategic Management Journal, 10(1989).

Value chain model of Vietnam company and industry

Abstract:

A company's value chain model is firstly proposed by m. Porter in 1985, and up to now in value chain analysis every people almost only use this model through actual value chain vary by industry and by company. Additionally, in passed nearly 30 years, the nature and features of many value chain activities have been changed, some of support activities transformed to primary ones, some are covered by bigger activities. So it is necessary to identify new value chain activities. For adaption to the particular context and conditions of Vietnam companies and industries, the paper puts forward a value chain model adopted from m.Porter and furthermore also suggest 9 variations with 75 items to assess this proposed value chain.

Thông tin tác giả:

*** Nguyễn Hoàng Việt, Tiến sĩ.**

- Cơ quan công tác: Trường Đại học Thương mại - Hà Nội

- Lĩnh vực nghiên cứu: Quản trị chiến lược & Marketing & Chính sách thương mại.

- Các tạp chí đã đăng tải: Tạp chí Nghiên cứu thương mại; tạp chí Phát triển kinh tế; tạp chí Kinh tế và phát triển; tạp chí Nghiên cứu kinh tế.

Email: nhviet@vcu.edu.vn