



# YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA CÁC CƠ SỞ SẢN XUẤT TRÀ TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH THỪA THIÊN HUẾ

**Hồ Lê Phi Khanh\*, Trương Quang Hoàng, Võ Chí Tiến**

Trung tâm Phát triển Nông thôn miền Trung, Trường Đại học Nông Lâm, Đại học Huế,  
102 Phùng Hưng, Huế, Việt Nam

\* Tác giả liên hệ: Hồ Lê Phi Khanh <khanhhl@crdvietnam.org>  
(Ngày nhận bài: 24-9-2021; Ngày chấp nhận đăng: 1-4-2022)

**Tóm tắt.** Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (PLS-SEM) để đo lường ảnh hưởng của các yếu tố nguồn nhân lực, quan hệ khách hàng, uy tín, và khả năng đổi mới đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, từ đó mang lại hiệu quả kinh doanh cho các cơ sở sản xuất trà trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. Từ kết quả khảo sát 190 cơ sở sản xuất trà và thông qua phân tích số liệu bằng phần mềm Smartpls, nghiên cứu chỉ ra rằng nguồn nhân lực, quan hệ khách hàng, uy tín, và khả năng đổi mới ảnh hưởng đến lợi thế về chi phí, từ đó tạo cơ sở để tăng hiệu quả hoạt động kinh doanh của các cơ sở sản xuất trà. Trái lại, các yếu tố nhân lực, uy tín, và khả năng đổi mới không ảnh hưởng đến lợi thế tạo ra sự khác biệt của sản phẩm. Kết quả cũng chỉ ra rằng, lợi thế chi phí ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả kinh doanh, trong khi đó không tồn tại mối quan hệ giữa lợi thế về sự khác biệt sản phẩm và hiệu quả kinh doanh. Dựa vào kết quả trên, nghiên cứu cũng đưa ra những kiến nghị cho các cơ sở sản xuất trà trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.

**Từ khóa:** nguồn lực, lợi thế cạnh tranh, hiệu quả kinh doanh, PLS-SEM

## Factors affecting the business performance of tea producers in Thua Thien Hue province

**Ho Le Phi Khanh\*, Trương Quang Hoàng, Vo Chi Tien**

Center for Rural Development in Vietnam, University of Agriculture and Forestry, Hue University,  
102 Phùng Hưng St., Hue, Vietnam

\* Correspondence to Ho Le Phi Khanh <khanhhl@crdvietnam.org>  
(Received: September 24, 2021; Accepted: April 1, 2022)

**Abstract.** This study applied partial least square structural modelling (PLS-SEM) to address the impacts of human resources, customer relationships, firm's reputation and innovation capacity on the competitive advantage and business performance of tea producers in Thua Thien Hue province. From the survey of 190 tea producers and data analysis by Smartpls, the study found that all those factors positively affect the firms' cost advantage. Meanwhile, there is no significant relationship between 3 factors: human resources, reputation, innovation capacity and differentiation advantage. Moreover, the study indicated a positive relationship between cost leadership advantage and business performance, whereas the relationship between differentiation advantage and business performance is denied. The study also provides recommendations on increasing business performance for tea producers based on the research findings.

**Keywords:** resources, competitive advantage, business performance, PLS-SEM

## 1 Đặt vấn đề

Kể từ khi các lý thuyết về lợi thế nguồn lực (Resource advantage theory) [1] và lý thuyết dựa vào nguồn lực (Resource-based view theory) [2] được phát triển từ những năm 1990, nhiều nghiên cứu được thực hiện sau đó để phân tích sự ảnh hưởng của các nguồn lực doanh nghiệp đến lợi thế cạnh tranh và thông qua đó đạt được hiệu quả tối ưu trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp [3–5]. Hầu hết các nghiên cứu này chỉ ra rằng, các nguồn lực trong doanh nghiệp bao gồm nguồn lực hữu hình (tài sản, cơ sở hạ tầng, và nhân lực) và nguồn lực vô hình (uy tín, quan hệ khách hàng, thông tin khách hàng) có tác động tích cực đến khả năng xây dựng và thực hiện các chiến lược về lợi thế chi phí và tạo ra sự khác biệt của sản phẩm, thông qua đó đạt được lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp và hiệu quả kinh doanh.

Mối quan hệ giữa nguồn lực của doanh nghiệp và hiệu quả kinh doanh được nghiên cứu nhiều đối với các doanh nghiệp có quy mô lớn trong lĩnh vực công nghiệp, chế biến... Tuy nhiên, vấn đề này hầu như chưa được tiến hành nghiên cứu trong các doanh nghiệp liên quan đến chế biến nông sản, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ [6, 7]. Vì vậy, việc nghiên cứu tác động của các nguồn lực doanh nghiệp đến lợi thế cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp chế biến nông sản, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ là cần thiết để giúp các doanh nghiệp này xác định những nguồn lực cần thiết và đồng thời cách thức chuyển hóa các nguồn lực đó trong các chiến lược lợi thế chi phí và chiến lược tạo ra sự khác biệt của sản phẩm. Thông qua đó, doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh trên thị trường [8].

Tại Việt Nam nói chung và tỉnh Thừa Thiên Huế nói riêng, các cơ sở sản xuất trà bao gồm công ty, doanh nghiệp, hợp tác xã và các hộ kinh doanh cá thể đóng vai trò quan trọng trong việc

tiêu thụ nguồn nguyên liệu trà cho nông hộ, đóng góp vào sự phát triển kinh tế địa phương và giữ gìn nét văn hóa trà của cộng đồng. Tuy nhiên, vấn đề các cơ sở sản xuất trà đang phải đối mặt hiện nay là năng lực cạnh tranh hạn chế [9–11], sự thay đổi nhu cầu của người tiêu dùng [10] và những biến động về giá bán sản phẩm trên thị trường [12]. Mặc dù hiện nay các nghiên cứu liên quan đến sử dụng lợi thế nguồn lực để đạt được lợi thế cạnh tranh trên thị trường và thông qua đó đạt được hiệu quả trong kinh doanh đã được tiến hành trong các lĩnh vực công nghiệp, dịch vụ, chế biến... Tuy nhiên vẫn chưa có nhiều các nghiên cứu liên quan trong lĩnh vực nông sản, chế biến thực phẩm trong bối cảnh của các nước đang phát triển. Từ thực trạng trên, việc xác định các yếu tố ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh và thông qua đó nâng cao hiệu quả kinh doanh của cơ sở sản xuất kinh doanh trà nhằm tạo điều kiện cho các cơ sở biết tận dụng và chuyển hóa những nguồn lực hiện có để xây dựng các chiến lược nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Trong nghiên cứu này, các nguồn lực được xem xét ảnh hưởng đến lợi thế cạnh tranh của các cơ sở sản xuất trà bao gồm: uy tín của cơ sở [13, 14], quan hệ khách hàng [15, 16], nguồn nhân lực [17–19], và khả năng đổi mới của cơ sở [20]. Lợi thế cạnh tranh của các cơ sở sản xuất kinh doanh trà được xác định là khả năng tạo ra những sự khác biệt đối với sản phẩm hoặc hiệu quả tối đa chi phí để thông qua đó đưa ra những sản phẩm có chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu của khách hàng và nâng cao hiệu quả kinh doanh [21]. Nhiều nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng, các cơ sở sản xuất kinh doanh đã chuyển hóa các nguồn lực nêu trên để tạo ra tính khác biệt của sản phẩm hoặc nâng cao hiệu quả sử dụng chi phí và hiệu quả kinh doanh của cơ sở [22, 23]. Tuy nhiên mối quan hệ giữa các nguồn lực và lợi thế cạnh tranh cũng như hiệu quả kinh doanh này chưa được nghiên cứu trong các doanh nghiệp nông nghiệp và chế biến nông sản. Mục tiêu của nghiên cứu này là xác định và phân tích ảnh hưởng của các yếu tố nhân lực, quan hệ khách hàng, uy tín, và khả năng đổi mới của cơ sở kinh doanh đến lợi thế cạnh tranh và từ đó tạo ra những hiệu quả trong kinh doanh của các cơ sở sản xuất trà trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. Nghiên cứu đóng góp cho lý thuyết về lợi thế nguồn lực thông qua việc xác định mối tương quan các nguồn lực để tạo lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh của doanh nghiệp kinh doanh nông sản tại Việt Nam. Những kết quả đạt được trong nghiên cứu này sẽ làm cơ sở cho các doanh nghiệp kinh doanh nông sản nói chung và cơ sở sản xuất trà nói riêng áp dụng trong việc xây dựng các chiến lược kinh doanh để đạt được lợi thế trên thị trường.

## 2 Cơ sở lý thuyết

Nghiên cứu này áp dụng lý thuyết về lợi thế nguồn lực (Resource advantage theory) được phát triển bởi Hunt để xem xét việc chuyển hóa các nguồn lực của cơ sở sản xuất kinh doanh trà nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Các nguồn lực được xem xét bao gồm: uy tín của cơ sở [13, 14], quan hệ khách hàng [15, 16], nguồn nhân lực [17–19], và khả năng đổi mới của cơ sở [20].

Đối với nguồn lực liên quan đến mối quan hệ với khách hàng, các nghiên cứu của Suardhika và Suryani [24] và Williams và Naumann [25] chỉ ra rằng, việc các đơn vị có được và duy trì được mối quan hệ với khách hàng là cơ sở để có những đánh giá về sự thay đổi của nhu cầu thị trường. Thông qua đó thực hiện các hoạt động cải tiến chất lượng, đổi mới sản phẩm nhằm đáp ứng yêu cầu của họ. Ngoài ra, việc duy trì được mối quan hệ với khách hàng còn minh chứng cho niềm tin của khách hàng đối với chất lượng sản phẩm. Bên cạnh đó, Nwokah và Maclayton [26] cũng cho thấy rằng, đối với các cơ sở kinh doanh duy trì tốt hơn mối quan hệ với những khách hàng sẽ nhận được nhiều thông tin phản hồi cũng như yêu cầu của khách hàng, thông qua đó thường xuyên đổi mới và cải tiến chất lượng sản phẩm nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Đây là điều kiện cần thiết để cơ sở kinh doanh đạt được lợi thế cạnh tranh trên thị trường [27].

Nguồn nhân lực được xem là yếu tố quan trọng nhất cho các cơ sở kinh doanh đạt được lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Các nghiên cứu liên quan cũng kết luận rằng lợi thế về nguồn nhân lực là điều kiện tiên quyết để thực hiện các đổi mới trong sản xuất kinh doanh, mở rộng thị trường nhằm tối đa hiệu quả kinh doanh [28, 29]. Trong nghiên cứu này, việc đánh giá ảnh hưởng của yếu tố nguồn nhân lực đến lợi thế cạnh tranh của các cơ sở sản xuất kinh doanh trà áp dụng các chỉ tiêu đã được sử dụng trong các nghiên cứu trước đây. Thế đó, nguồn lực này được đánh giá bởi các yếu tố bao gồm: (1) Cơ sở có đủ lao động phục vụ cho hoạt động sản xuất và kinh doanh [30]; (2) Lao động của cơ sở có kinh nghiệm nhiều năm trong sản xuất và kinh doanh sản phẩm trà [31]; (3) Lao động của cơ sở được đào tạo về chế biến và kinh doanh sản phẩm trà; (4) Lao động trong cơ sở có sự hợp tác tốt và hỗ trợ lẫn nhau trong sản xuất kinh doanh [32].

Uy tín của cơ sở kinh doanh là nguồn lực vô hình được hình thành trong một thời gian dài thông qua sự khẳng định của khách hàng về chất lượng sản phẩm. Cụ thể, Mitić [33] cho thấy rằng khi khách hàng có nhiều sự lựa chọn cho một loại sản phẩm từ nhiều nhà cung cấp khác nhau thì yếu tố uy tín của doanh nghiệp sẽ thúc đẩy quyết định của khách hàng trong việc chọn

sản phẩm. Trong nghiên cứu này, việc đo lường uy tín của các cơ sở sản xuất kinh doanh trà áp dụng các chỉ tiêu đã được trình bày trong các nghiên cứu trước của Taghian, D'Souza [34] và Lewis [35] bao gồm: Khách hàng tin tưởng vào chất lượng sản phẩm; Cơ sở được khách hàng tín nhiệm; Cơ sở được khách hàng đánh giá có tính trung thực cao; Uy tín của cơ sở hình thành từ lâu đời và sẽ phát triển trong tương lai.

Một yếu tố nguồn lực khác cũng được sử dụng trong nghiên cứu này là khả năng đổi mới của doanh nghiệp. Đây là yếu tố được xem như nền tảng để tạo nên sự khác biệt của sản phẩm, thông qua đó các doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh trên thị trường [36, 37]. Trong nghiên cứu này, các chỉ tiêu đo lường khả năng đổi mới của doanh nghiệp sản xuất trà được áp dụng từ các nghiên cứu liên quan bao gồm: (1) Áp dụng công nghệ cải tiến trong sản xuất trà; (2) Tìm kiếm và cập nhật công nghệ mới cho phát triển sản xuất; (3) Nguồn lực tài chính và cơ sở vật chất đáp ứng nhu cầu đổi mới của cơ sở; và (4) Đổi mới sản phẩm để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

Các nghiên cứu áp dụng lý thuyết về lợi thế nguồn lực trước đây đều cho thấy rằng, việc doanh nghiệp sở hữu những lợi thế nguồn lực sẽ làm cơ sở để tạo ra được lợi thế cạnh tranh thể hiện thông qua những lợi thế về chi phí và lợi thế về sự khác biệt sản phẩm. Trong đó, lợi thế về chi phí được đo lường thông qua các chỉ tiêu như (1) Chi phí sản xuất thấp, (2) Áp dụng các biện pháp tăng hiệu quả sử dụng chi phí, (3) Giá bán sản phẩm thấp; (4) Tận dụng nguồn lực sẵn có để giảm chi phí thuê ngoài [38, 39]. Đối với chiến lược sự khác biệt của sản phẩm trà trong nghiên cứu này, các chỉ tiêu để đo lường bao gồm (1) Chất lượng sản phẩm tốt; (2) Khách hàng chấp nhận mức giá cao cho sản phẩm; (3) Ưu thế vượt trội về hình thức, mẫu mã sản phẩm [40].

Dựa vào những lợi thế về nguồn lực, các cơ sở sản xuất kinh doanh trà đạt được lợi thế cạnh tranh trên thị trường, thông qua đó cải thiện hiệu quả sản xuất kinh doanh. Việc đánh giá hiệu quả của cơ sở sản xuất kinh doanh áp dụng các chỉ tiêu của Micheels và Gow, 2008 và 2012 [40, 41]. Theo đó, các chỉ tiêu được sử dụng bao gồm: (1) Lợi nhuận của cơ sở tăng hơn so với năm trước; (2) Doanh thu từ hoạt động kinh doanh trà ổn định; (3) Doanh thu cao hơn tổng chi phí cho hoạt động sản xuất trong năm; (4) Các chỉ số lợi nhuận trên doanh thu, lợi nhuận trên tổng tài sản, lợi nhuận trên tổng vốn chủ sở hữu đáp ứng mong đợi của chủ cơ sở sản xuất kinh doanh trà.

### 3 Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1 Chọn mẫu nghiên cứu

Hiện nay trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế có khoảng 200 cơ sở sản xuất trà, trong đó có 190 cơ sở có đăng ký kinh doanh. Vì vậy nghiên cứu này chỉ tập trung vào 190 cơ sở đó và đồng thời việc lựa chọn cỡ mẫu có tính toán đến việc phân bố rộng rãi trên địa bàn toàn Tỉnh để đảm bảo tính đại diện của mẫu.

#### 3.2 Thu thập số liệu

Việc thu thập số liệu được thực hiện thông qua phiếu khảo sát. Trong đó thang đo Likert được sử dụng trong bảng câu hỏi để xác định ý kiến, hành vi và nhận thức của chủ các cơ sở sản xuất và kinh doanh trà. Đối tượng tham gia khảo sát lựa chọn từ một loạt các câu trả lời có thể cho một câu hỏi hoặc tuyên bố cụ thể dựa trên mức độ đồng ý của họ. Các câu trả lời bao gồm "hoàn toàn đồng ý", "đồng ý", "trung lập", "không đồng ý" và "hoàn toàn không đồng ý".

#### 3.3 Phân tích số liệu

Trong mô hình SEM có hai kỹ thuật phân tích được áp dụng đó là CB-SEM (Covariance-based SEM) thường được sử dụng trong phần mềm AMOS, LISREL và PLS-SEM (Partial Least Squares SEM) được sử dụng bằng phần mềm SmartPLS. Trong nghiên cứu về ảnh hưởng của các nguồn lực đến lợi thế cạnh tranh của cơ sở sản xuất trà, PLS-SEM có những ưu điểm vượt trội hơn so với CB-SEM trong các tình huống sau: (1) Tránh được các vấn đề liên quan đến quy mô cỡ mẫu nhỏ và dữ liệu không phân phối chuẩn; (2) Có thể ước lượng mô hình nghiên cứu phức tạp với nhiều biến trung gian, tiềm ẩn và biến quan sát, đặc biệt là mô hình cấu trúc; (3) Thích hợp cho các công trình nghiên cứu thiên về định hướng dự đoán. Vì vậy, nghiên cứu áp dụng PLS-SEM bằng phần mềm SmartPLS trong việc phân tích số liệu.

Theo Henseler và Chin [42], khi áp dụng PLS-SEM, mô hình nghiên cứu được đánh giá qua hai bước là đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. Đầu tiên, mô hình đo lường được đánh giá thông qua đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các khái niệm đo lường/cấu trúc trong mô hình. Tiếp đến, theo đề xuất của Hair Jr và Sarstedt [43], mô hình cấu trúc được đánh giá thông qua các bước sau: (1) Kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến, (2) Kiểm định hệ số đường dẫn, (3) Hệ số xác định  $R^2$  và (4) Đánh giá hệ số tác động (giá trị  $f^2$ ).

## 4 Kết quả nghiên cứu

### 4.1 Tổng quan về tình hình sản xuất kinh doanh của các cơ sở trà trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế

Hầu hết các cơ sở sản xuất kinh doanh trà trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế đều có quy mô sản xuất nhỏ, chủ yếu là các hộ gia đình có đăng ký kinh doanh, và sản xuất một dòng sản phẩm duy nhất. Theo kết quả tổng hợp của Sở Công Thương và Chi cục Phát triển Nông thôn Thừa Thiên Huế năm 2020, hiện nay có 190 cơ sở sản xuất kinh doanh trà có đăng ký kinh doanh trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. Trong đó, số lượng cơ sở kinh doanh là các hộ gia đình chiếm 70,4%, các tổ hợp tác chiếm 16,7%, các hợp tác xã và công ty, doanh nghiệp chiếm 10,2% và 2,7%. Các cơ sở sản xuất trà được phân bố tại hầu hết các huyện và thành phố trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế, trong đó thị xã Hương Thủy có số lượng cơ sở sản xuất trà lớn nhất chiếm 45%, tiếp theo là thành phố Huế chiếm 25%, Phú Lộc 10%, huyện Nam Đông 10%, Phong Điền và Quảng Điền chiếm 10%.

Các cơ sở sản xuất và kinh doanh trà đều có sự cải thiện trong doanh thu trong giai đoạn 2015 đến 2019. Nguyên nhân của việc tăng trưởng trên là trong thời gian qua, các chủ trương về phát triển được liệu của tỉnh Thừa Thiên Huế, các chương trình và dự án đã hỗ trợ cộng đồng phát triển các nguồn dược liệu. Thông qua đó, cộng đồng có nhiều nguyên liệu hơn làm cơ sở cho việc tăng quy mô sản phẩm. Bên cạnh đó, nhiều hoạt động xúc tiến thương mại như Festival làng nghề tại tỉnh Thừa Thiên Huế, Festival Huế, các hội chợ thương mại, trưng bày hàng hóa nông sản đã tạo điều kiện quảng bá các sản phẩm trà của tỉnh Thừa Thiên Huế. Thông qua đó, các cơ sở sản xuất tiếp cận tốt hơn đến người tiêu dùng sản phẩm. Ngoài ra, nhu cầu của người tiêu dùng về các sản phẩm trà được tăng lên trong những năm trở lại đây do xu hướng sử dụng trà như là sản phẩm giải khát kết hợp với việc xem trà như là một loại thuốc chữa bệnh và là thực phẩm chức năng. Chính những yếu tố trên làm tăng lượng cầu tiêu dùng sản phẩm. Thông qua đó, các cơ sở sản xuất kinh doanh trà dần có vị thế tốt hơn trên thị trường.

Kết quả đánh giá hiệu quả kinh doanh của các cơ sở sản xuất kinh doanh trà tại Bảng 1 cho thấy các công ty và doanh nghiệp sản xuất kinh doanh trà có kết quả kinh doanh cao hơn các hợp tác xã (HTX), tổ hợp tác (THT) và các nông hộ. Tuy nhiên các hộ sản xuất và kinh doanh trà có hiệu quả kinh doanh dựa vào tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu, tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản, tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu lại cao hơn các loại hình cơ sở khác. Kết quả khảo sát cho thấy, bình quân các công ty, doanh nghiệp sản xuất và kinh doanh trà có doanh thu bình

quân hàng năm tại mỗi cơ sở là 3,4 tỷ đồng, các HTX và THT có mức doanh thu là 1,2 tỷ đồng và 1,1 tỷ đồng. Đối với các hộ kinh doanh có mức doanh thu đạt 760 triệu đồng/năm.

Các khoản chi phí trong hoạt động sản xuất và kinh doanh trà chủ yếu tập trung vào chi phí nguyên liệu, phụ liệu, bao bì, nhân công, ... Kết quả khảo sát cho thấy, tổng chi phí bình quân hàng năm của các công ty/doanh nghiệp sản xuất kinh doanh trà là 1,6 tỷ đồng, trong khi đó chi phí của các HTX và THT là 889 triệu và 499,3 triệu. Chi phí sản xuất của các hộ gia đình sản xuất kinh doanh trà thấp hơn vào khoảng 228,4 triệu đồng/năm. Với các khoản doanh thu và chi phí như trên, lợi nhuận thu được/năm của các công ty là 1,5 tỷ, các HTX và THT đạt 311 triệu đồng và 616 triệu đồng. Trong khi đó, các hộ kinh doanh trà có thu nhập khá cao đạt 536 triệu đồng/năm.

Đánh giá về hiệu quả kinh doanh cho thấy, hộ kinh doanh trà có hệ số lợi nhuận trên doanh thu (ROS), lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA), lợi nhuận trên tổng vốn chủ sở hữu (ROE) cao hơn so với các nhóm công ty/doanh nghiệp, THT và các HTX. Cụ thể chỉ số ROS của các nông hộ đạt 0,71 điều này cho thấy lợi nhuận chiếm 71% trong tổng doanh thu. Trong khi đó tại các công ty/doanh nghiệp, các THT và HTX, tỷ suất lợi nhuận ROS chỉ đạt từ 0,15 đến 0,55. Đối với chỉ tiêu phản ánh mức hiệu quả sử dụng tài sản của các cơ sở cho hoạt động sản xuất kinh doanh trà, kết quả cho thấy các hộ có đăng ký kinh doanh có chỉ số ROA đạt 2,5, nghĩa là với 1 đơn vị đầu tư về tài sản mang lại 2,5 đơn vị lợi nhuận. Tỷ lệ này cao hơn rất nhiều cho với các công ty, HTX và THT. Tương tự với chỉ số đo lường hiệu quả hoạt động tài chính cho thấy, với mỗi đồng vốn chủ sở hữu, các hộ sản xuất kinh doanh trà thu được 4,5 đồng lợi nhuận. Trong khi đó con số này chỉ đạt từ 0,29 đến 2,89 đối với các cơ sở kinh doanh khác.

Có thể thấy rằng, mặc dù lợi nhuận thu được của các hộ sản xuất trà thấp hơn so với các cơ sở khác như công ty, HTX, và THT, tuy nhiên hiệu quả sản xuất kinh doanh lại cao hơn. Nguyên nhân của vấn đề này là các nông hộ đã vận dụng được đất đai để trồng nguyên liệu làm trà, từ đó tiết kiệm được chi phí đầu vào, chi phí vận chuyển nguyên liệu. Bên cạnh đó, nhiều cơ sở sản xuất kinh doanh chủ yếu làm bằng thủ công hoặc các máy móc chế biến đơn sơ chủ yếu là cắt trà và đóng gói. Do đó mức độ đầu tư không cao nên các chỉ số liên quan đến tỷ suất ROA và ROE có tỷ lệ cao.



**Bảng 1.** Kết quả và hiệu quả kinh doanh của các cơ sở sản xuất và kinh doanh trà

Nội dung	Đơn vị tính	HTX	Công ty/ Doanh nghiệp	THT	Hộ gia đình
I Tổng chi phí	Triệu đồng/ năm	889	1867,3	499,3	222,4
1 Chi phí sản xuất	Triệu đồng/ năm	772,6	1684,6	448,3	204,4
Nguyên liệu	Triệu đồng/ năm	240,2	676,3	176,8	89,5
Phụ liệu	Triệu đồng/ năm	80,5	137,8	76,5	33,1
Bao bì nhãn	Triệu đồng/ năm	123,7	232,3	56,3	23,5
Năng lượng	Triệu đồng/ năm	18,9	124,6	12,5	14,5
Nhân công	Triệu đồng/ năm	168,3	214,3	89,6	32,3
Quản lý	Triệu đồng/ năm	80,6	213,8	13,5	0
Khấu hao tài sản	Triệu đồng/ năm	60,4	85,5	23,1	11,5
2 Chi phí bán hàng	Triệu đồng/ năm	116,4	182,7	51	18
Vận chuyển	Triệu đồng/ năm	20,3	83,2	15	3
Chiết khấu	Triệu đồng/ năm	15,9	43,1	0	0
Bao bì phụ	Triệu đồng/ năm	80,2	56,4	36	15
II Doanh thu	Triệu đồng/ năm	1.200,6	3.377,8	1.116,2	760,9
1 Trà túi lọc	Triệu đồng/ năm	725,4	2134,3	426,3	325,2
2 Trà sao khô	Triệu đồng/ năm	475,2	1243,5	689,9	435,7
III Lợi nhuận	Triệu đồng/ năm	311,6	1510,5	616,9	538,5
IV Tổng giá trị tài sản	Triệu đồng	956,6	1346,4	315,3	216,3
V Tổng vốn chủ sở hữu	Triệu đồng	753,4	1735,2	213,8	118,9
Chi phí/ Doanh thu	Lần	0,74	0,85	0,45	0,29
Lợi nhuận trên doanh thu (ROS)	Lần	0,26	0,15	0,55	0,71
Lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA)	Lần	0,33	0,38	1,96	2,49
Lợi nhuận trên tổng vốn chủ sở hữu (ROE)	Lần	0,41	0,29	2,89	4,53

Nguồn: Số liệu khảo sát cơ sở sản xuất kinh doanh trà năm 2020

#### 4.2 Kiểm định độ tin cậy và tính hợp lệ của thang đo

Theo Hair Jr và Sarstedt [43], các bước kiểm định độ tin cậy và độ giá trị của cấu trúc gồm kiểm định độ nhất quán nội tại, độ giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Độ tin cậy được đánh giá bằng hệ số tải ngoài (outer loading) đối với các chỉ báo/ biến quan sát, hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp. Hệ số tải ngoài (outer loading) phải lớn hơn hoặc bằng 0,7 [44], hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR) phải lớn hơn hoặc bằng 0,7 [45]. Giá trị hội tụ được đánh giá bằng hệ số phương sai trích trung bình (AVE). Hệ số AVE phải lớn hơn hoặc bằng 0,5 sẽ khẳng định được giá trị hội tụ [46]. Kết quả kiểm định cho thấy, hệ số tải nhân tố thỏa yêu cầu. Tất cả 7 biến có hệ số Cronbach's Alpha và CR từ 0,732 đến 0,892 thỏa yêu cầu Cronbach alpha > 0,7 và CR > 0,6. Giá trị hội tụ được kiểm tra bằng phương sai trích trung bình (AVE), AVE phải > 0,5, trong Bảng 2 cho giá trị AVE của 7 biến từ 0,55 đến 0,69 thỏa mãn yêu cầu. Do đó kết luận rằng các thang đo/cấu trúc nghiên cứu đạt được độ giá trị hội tụ.

**Bảng 2.** Kết quả phân tích độ tin cậy và tính hợp lệ của thang đo

	Độ tin cậy Cronbach' s Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích trung bình (AVE)	Hệ số tải ngoài (outer loading)
Lợi thế chi phí	0,77	0,853	0,603	
<i>Chi phí sản xuất thấp</i>				0,765
<i>Áp dụng các biện pháp tăng hiệu quả sử dụng chi phí</i>				0,9
<i>Giá bán sản phẩm thấp</i>				0,83
<i>Tận dụng nguồn lực sẵn có để giảm chi phí thuê ngoài</i>				0,835
Quan hệ khách hàng	0,76	0,794	0,571	
<i>Tìm hiểu thông tin về nhu cầu của khách hàng</i>				0,776
<i>Dự báo những sự thay đổi và những nhu cầu của khách hàng</i>				0,746
<i>Quan tâm đến lợi ích khách hàng khi sử dụng sản phẩm</i>				0,902
Lợi thế của sự khác biệt sản phẩm	0,82	0,732	0,69	
<i>Chất lượng sản phẩm tốt</i>				0,957
<i>Khách hàng chấp nhận mức giá cao cho sản phẩm</i>				0,791
<i>Ưu thế vượt trội về hình thức, mẫu mã sản phẩm</i>				0,82
Hiệu quả hoạt động kinh doanh	0,784	0,863	0,616	

	Độ tin cậy Cronbach' s Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích trung bình (AVE)	Hệ số tải ngoài (outer loading)
Lợi nhuận của cơ sở tăng hơn so với năm trước				0,874
Doanh thu từ hoạt động kinh doanh trà ổn định				0,786
Doanh thu cao hơn tổng chi phí cho hoạt động sản xuất trong năm				0,789
Các chỉ số Lợi nhuận trên doanh thu, Lợi nhuận trên tổng tài sản, Lợi nhuận trên tổng vốn chủ sở hữu đáp ứng mong đợi của chủ cơ sở sản xuất kinh doanh trà				0,856
<b>Nguồn nhân lực</b>	<b>0,85</b>	<b>0,721</b>	<b>0,65</b>	
Cơ sở có đủ lao động phục vụ cho hoạt động sản xuất và kinh doanh				0,768
Lao động của cơ sở có kinh nghiệm nhiều năm trong sản xuất và kinh doanh sản phẩm trà				0,908
Lao động của cơ sở được đào tạo về chế biến và kinh doanh sản phẩm trà				0,874
Lao động trong cơ sở có sự hợp tác tốt và hỗ trợ lẫn nhau trong sản xuất kinh doanh				0,765
<b>Khả năng đổi mới</b>	<b>0,838</b>	<b>0,892</b>	<b>0,674</b>	
Áp dụng công nghệ cải tiến trong sản xuất trà				0,881
Tìm kiếm và cập nhật công nghệ mới cho phát triển sản xuất				0,814
Nguồn lực tài chính và cơ sở vật chất đáp ứng nhu cầu đổi mới của cơ sở				0,795
Đổi mới sản phẩm để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng				0,79
<b>Uy tín của cơ sở</b>	<b>0,838</b>	<b>0,892</b>	<b>0,678</b>	
Khách hàng tin tưởng vào chất lượng sản phẩm				0,88
Cơ sở được khách hàng tin nhiệm				0,774
Cơ sở được khách hàng đánh giá có tính trung thực cao				0,925
Uy tín của cơ sở hình thành từ lâu đời và sẽ phát triển trong tương lai				0,791

Nguồn: Số liệu phân tích từ Smartpls

**Bảng 3.** Kiểm định giá trị phân biệt

	Lợi thế chi phí	Quan hệ khách hàng	Sự khác biệt của sản phẩm	Hiệu quả kinh doanh	Nguồn nhân lực	Khả năng đổi mới	Uy tín của cơ sở
Lợi thế chi phí	0,777						
Quan hệ khách hàng	0,562	<b>0,756</b>					
Sự khác biệt của sản phẩm	0,587	0,695	<b>0,830</b>				
Hiệu quả kinh doanh	0,626	0,568	0,558	<b>0,785</b>			
Nguồn nhân lực	-0,513	-0,51	-0,465	-0,592	<b>0,806</b>		
Khả năng đổi mới	0,707	0,606	0,541	0,72	-0,662	<b>0,821</b>	
Uy tín của cơ sở	-0,55	-0,448	-0,409	-0,579	0,793	-0,585	<b>0,823</b>

Nguồn: Số liệu phân tích từ Smartpls

Đối với giá trị phân biệt, các nghiên cứu trước đây thường sử dụng tiêu chí Fornell và Larcker [46], trong đó các biến số đạt giá trị phân biệt khi bình phương của AVE lớn hơn hệ số tương quan giữa các biến. Kết quả tại Bảng 3 cho thấy, bình phương của AVE lần lượt từ 0,756 đến 0,823 đều lớn hơn hệ số tương quan giữa các cặp biến đo lường. Từ đó kết luận rằng, các biến đo lường đều đạt giá trị phân biệt.

### 4.3 Đánh giá mô hình cấu trúc

Theo Hu và Bentler [47], việc kiểm định mô hình được thực hiện thông qua xem xét các chỉ số SRMR phản ánh sự khác biệt giữa phần số liệu thực tế và phần mô hình dự đoán, hệ số phóng đại phương sai (VIF), hệ số xác định  $R^2$ , và hệ số tác động  $f^2$ . Trong đó giá trị SRMR = 0,05 < 0,1 chứng tỏ mô hình nghiên cứu được kết luận rất phù hợp với địa bàn nghiên cứu tại tỉnh Thừa Thiên Huế.

Kết quả ở Bảng 4 cho thấy, hệ số phóng đại phương sai (VIF) của các biến độc lập đều nhỏ hơn 3 nên mô hình nghiên cứu không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra. Hệ số xác định  $R^2$  có giá trị 0,789, cho thấy 78,9% sự thay đổi của hiệu quả kinh doanh được giải thích bởi các biến độc lập trong mô hình. Liên quan đến hệ số tác động  $f^2$ , Cohen [48] cho rằng hệ số này dùng để đánh giá cấu trúc nội sinh, sự thay đổi của giá trị  $R^2$  khi một biến ngoại sinh bị loại bỏ, đồng thời hệ số này cũng dùng để đánh giá biến bị loại bỏ đó có tầm quan trọng như thế nào đối với biến nội

sinh. Các giá trị  $f^2$  ứng với 0,02; 0,15; và 0,35, tương ứng với các trị tác động nhỏ, trung bình và lớn của biến ngoại sinh [48]. Trong kết quả này cho thấy, hệ số tác động  $f^2$  của các biến độc lập quan hệ khách hàng, nguồn nhân lực, uy tín của cơ sở kinh doanh đều lớn hơn 0,02 và nhỏ hơn 0,15 cho thấy mức độ giải thích của các biến độc lập này đối với biến phụ thuộc khá thấp. Trái lại các biến lợi thế chi phí, sự khác biệt của sản phẩm, và khả năng đổi mới doanh nghiệp đều lớn hơn 0,15 và nhỏ hơn 0,35, cho thấy mức độ giải thích của các biến này đến biến phụ thuộc là rất lớn.

Kết quả ở Bảng 5 cho thấy, trọng số gốc có ý nghĩa với trọng số trung bình của bootstrapping vì tất cả trọng số đều nằm trong khoảng tin cậy 95%. Như vậy, các ước lượng trong mô hình có thể kết luận là đáng tin cậy. Bên cạnh đó, có 4 yếu tố bao gồm quan hệ khách hàng, nguồn nhân lực, khả năng đổi mới, uy tín của cơ sở kinh doanh tác động cùng chiều đến lợi thế chi phí với P-value = 0,000, trong đó khả năng đổi mới ảnh hưởng mạnh nhất đến lợi thế chi phí ( $\beta = 0,561$ ), thứ hai là uy tín của cơ sở kinh doanh ( $\beta = 0,478$ ), tiếp đến là nguồn nhân lực ( $\beta = 0,391$ ) và quan hệ khách hàng ( $\beta = 0,207$ ). Đáng chú ý, kết quả ước lượng chưa tìm thấy bằng chứng thống kê về ảnh hưởng của yếu tố cá nhân đến sự khác biệt của sản phẩm ngoại trừ biến quan hệ khách hàng có ảnh hưởng rất lớn đến yếu tố này ( $\beta = 0,893$ ).

Phân tích mô hình PLS cũng chỉ ra tác động của lợi thế chi phí đến hiệu quả kinh doanh ( $\beta = 0,468$ ), trong khi đó sự khác biệt sản phẩm không có tác động nào đến vấn đề này. Tương tự kết quả ước lượng cũng chỉ ra rằng không có mối quan hệ trực tiếp nào giữa các biến quan hệ

**Bảng 4.** Giá trị đánh giá mô hình PLS-SEM

Các biến đo lường	VIF	R <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>
Lợi thế chi phí	1,619	0,789	0,318
Quan hệ khách hàng	1,288		0,062
Sự khác biệt của sản phẩm	1,028		0,367
Hiệu quả kinh doanh	1,865		0,339
Nguồn nhân lực	1,853		0,061
Khả năng đổi mới	1,692		0,344
Uy tín của cơ sở	1,345		0,108

Nguồn: Số liệu phân tích từ Smartpls

**Bảng 5.** Kết quả kiểm định mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc

	Trọng số gốc (O)	Trọng số trung bình (M)	2.5%	97.5%	T - value	P value
<b>Mối quan hệ trực tiếp</b>						
Quan hệ khách hàng -> Sự khác biệt của sản phẩm	0,893	0,891	0,822	0,954	26,186	0,000
Quan hệ khách hàng -> Lợi thế chi phí	0,207	0,205	0,112	0,305	3,879	0,000
Quan hệ khách hàng -> Hiệu quả kinh doanh	-0,042	0,465	0,363	0,554	0,452	0,655
Uy tín của cơ sở -> Sự khác biệt của sản phẩm	-0,004	-0,011	-0,172	0,139	0,047	0,96
Uy tín của cơ sở -> Hiệu quả kinh doanh	-0,052	-0,052	-0,212	0,125	0,566	0,565
Uy tín của cơ sở -> Lợi thế chi phí	0,478	0,481	0,688	0,255	4,233	0,000
Nguồn nhân lực -> Lợi thế chi phí	0,391	0,388	0,118	0,626	2,825	0,004
Nguồn nhân lực -> Hiệu quả kinh doanh	0	-0,001	-0,182	0,173	0,005	0,996
Nguồn nhân lực -> Sự khác biệt của sản phẩm	-0,014	-0,004	-0,166	0,157	0,173	0,858
Khả năng đổi mới -> Lợi thế chi phí	0,561	0,562	0,409	0,701	7,894	0,000
Khả năng đổi mới -> Hiệu quả kinh doanh	0,454	0,455	0,322	0,582	7,317	0,000
Khả năng đổi mới -> Sự khác biệt của sản phẩm	-0,012	-0,007	-0,119	0,109	0,207	0,852
Lợi thế chi phí -> Hiệu quả kinh doanh	0,468	0,465	0,363	0,554	10,024	0,000
Sự khác biệt của sản phẩm -> Hiệu quả kinh doanh	0,053	0,065	-0,102	0,265	0,566	0,556
<b>Mối quan hệ gián tiếp</b>						
Khả năng đổi mới -> Lợi thế chi phí -> Hiệu quả kinh doanh	0,263	0,262	0,173	0,352	6,107	0,000
Nguồn nhân lực -> Lợi thế chi phí -> Hiệu quả kinh doanh	0,183	0,179	0,056	0,301	2,805	0,005
Quan hệ khách hàng -> Lợi thế chi phí -> Hiệu quả kinh doanh	0,097	0,095	0,05	0,148	3,696	0,000
Quan hệ khách hàng -> Sự khác biệt của sản phẩm -> Hiệu quả kinh doanh	0,047	0,058	-0,091	0,237	0,561	0,561
Nguồn nhân lực -> Sự khác biệt của sản phẩm -> Hiệu quả kinh doanh	-0,001	0	-0,021	0,02	0,083	0,925
Uy tín của cơ sở -> Sự khác biệt của sản phẩm -> Hiệu quả kinh doanh	0	-0,001	-0,023	0,019	0,022	0,98
Khả năng đổi mới -> Sự khác biệt của sản phẩm -> Hiệu quả kinh doanh	-0,001	-0,001	-0,015	0,009	0,095	0,929
Uy tín của cơ sở -> Lợi thế chi phí -> Hiệu quả kinh doanh	0,224	0,223	0,332	0,117	4,088	0,000

Nguồn: Số liệu phân tích từ Smartpls

khách hàng, khả năng đổi mới, uy tín của cơ sở và nguồn nhân lực đến hiệu quả kinh doanh. Tuy nhiên việc phân tích mối quan hệ gián tiếp cho thấy, các yếu tố trên ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh thông qua lợi thế về chi phí. Cụ thể khả năng đổi mới tác động lớn nhất đến hiệu quả kinh doanh thông qua lợi thế chi phí ( $\beta = 0,263$ ), tiếp theo là uy tín của cơ sở kinh doanh ( $\beta = 0,224$ ), biến nguồn nhân lực và quan hệ khách hàng có mức ảnh hưởng lần lượt là  $\beta = 0,183$  và  $\beta = 0,097$ .

## 5 Thảo luận

Nghiên cứu đã chỉ ra được ảnh hưởng của những nguồn lực: mối quan hệ với khách hàng, nhân lực, khả năng đổi mới và uy tín của cơ sở kinh doanh đến lợi thế cạnh tranh, và thông qua đó đạt được hiệu quả trong kinh doanh. Mối quan hệ giữa các nguồn lực và lợi thế cạnh tranh trong lý thuyết về lợi thế nguồn lực đã được kiểm chứng trong thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh của các cơ sở sản xuất trà tại tỉnh Thừa Thiên Huế.

Kết quả từ nghiên cứu này cũng tương đồng với những nghiên cứu trước đó khi đã chỉ ra rằng quan hệ khách hàng có tương quan thuận với hai chiến lược sự khác biệt sản phẩm và lợi thế chi phí [49, 50]. Trong mỗi quan hệ này, các cơ sở sản xuất kinh doanh đã tận dụng những thông tin, những yêu cầu của khách hàng để cải tiến chất lượng sản phẩm, tạo ra sự khác biệt của sản phẩm nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Thông qua đó đạt được lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Tuy nhiên nghiên cứu này bác bỏ các giải thuyết về mối tương quan thuận giữa quan hệ khách hàng với hiệu quả kinh doanh đã được nghiên cứu trước đây [51, 52] khi chỉ ra rằng không tồn tại mối quan hệ trực tiếp giữa hai yếu tố này. Đồng thời nghiên cứu cũng cho thấy rằng, quan hệ giữa nguồn lực quan hệ khách hàng và hiệu quả kinh doanh chỉ được thực hiện thông qua lợi thế về chi phí (Bảng 5).

Khác với các nghiên cứu trước đây của Mitić [33], Lado và Wilson [28], nghiên cứu này cho thấy uy tín và nguồn nhân lực của cơ sở sản xuất kinh doanh trà chỉ có tác động tích cực đến lợi thế về chi phí của cơ sở, thông qua đó tạo ra được hiệu quả kinh doanh của. Hai nguồn lực này không tác động đến sự khác biệt của sản phẩm, cũng như tác động trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh. Đối với nguồn lực về khả năng đổi mới của cơ sở sản xuất kinh doanh, nghiên cứu này cũng chỉ ra sự tương quan thuận của nguồn lực này đến lợi thế chi phí và hiệu quả kinh doanh của cơ sở [39–41].

Hạn chế của nghiên cứu này là cỡ mẫu nhỏ do chỉ tập trung trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế, do đó những nghiên cứu sau cần mở rộng quy mô nghiên cứu sang các địa

phương khác tại các tỉnh miền Trung để có cỡ mẫu lớn hơn. Bên cạnh đó, việc phân tích các yếu tố nguồn lực hiện tại chỉ tập trung vào nhân lực, quan hệ khách hàng, uy tín, khả năng đổi mới của cơ sở sản xuất kinh doanh trà, những nghiên cứu sau cần bổ sung thêm các nguồn lực khác như tài chính, cơ vật chất và thông tin thị trường để có thể phản ánh tốt hơn sự ảnh hưởng của các nguồn lực này đến lợi thế cạnh tranh.

## 6 Kết luận

Các nhân tố ảnh hưởng đến lợi thế về chi phí của các cơ sở sản xuất kinh doanh trà bao gồm: uy tín của cơ sở, quan hệ khách hàng, nguồn nhân lực, khả năng đổi mới của cơ sở. Từ đó kết luận rằng, để tăng cường hiệu quả chi phí, các cơ sở sản xuất kinh doanh trà trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế cần tăng cường các mối liên hệ với khách hàng, áp dụng các phương thức cải tiến sản xuất, sử dụng những lao động có kinh nghiệm và trình độ trong hoạt động sản xuất và chế biến trà, đồng thời tận dụng uy tín vốn có của cơ sở.

Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng không có mối tương quan giữa các yếu tố nguồn lực đến việc tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm trà, ngoại trừ biến số về quan hệ khách hàng. Điều này có nghĩa là các cơ sở sản xuất kinh doanh trà cần tăng cường sự tương tác với khách hàng để nắm bắt sự thay đổi trong nhu cầu và mong muốn của họ, từ đó phát triển các sản phẩm về chất lượng, hình thức, mẫu mã để đáp ứng tốt hơn các nhu cầu đó.

Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, lợi thế về chi phí đóng vai trò trung gian giữa các nguồn lực và hiệu quả kinh doanh của các cơ sở sản xuất trà trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. Cụ thể, không tồn tại mối quan hệ trực tiếp nào giữa các yếu tố nguồn lực và hiệu quả kinh doanh, tuy nhiên mối quan hệ này chỉ có thể được diễn ra thông qua yếu tố về lợi thế chi phí. Do vậy để tăng cường hiệu quả kinh doanh, các cơ sở cần tận dụng tối đa nguồn lực để tạo nên lợi thế về chi phí, thông qua đó tăng hiệu quả kinh doanh của cơ sở.

## Tài liệu tham khảo

1. Hunt, S.D. and R.M. Morgan (1996), The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions, *Journal of marketing*, 60(4), 107–114.
2. Barney, J.B. (2001), Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view, *Journal of management*, 27(6), 643–650.



3. Peranginangin, J. (2015), A conceptual mapping resource advantage theory, competitive advantage theory, and transient competitive advantage, *Expert Journal of Business and Management*, 3(2), 140–149.
4. Davcik, N.S. and P. Sharma (2016), Marketing resources, performance, and competitive advantage: A review and future research directions, *Journal of Business Research*, 69(12), 5547–5552.
5. Ho, K.L.P., et al. (2018), Exploring market orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies, *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 154–163.
6. Schiefer, J. and M. Hartmann (2008), Determinants of competitive advantage for German food processors, *Agribusiness: An International Journal*, 24(3), 306–319.
7. Mutunga, S., D. Minja, and P. Gachanja (2014), Resource Configurations on Sustainable Competitive Advantage of Food and Beverage Firms in Kenya: A Resource Based View of the Firm, *European Journal of Business and Management*, 6(24), 147–157
8. Forsman, S. (2000), *Linkages between resources, competitive advantage, and success within small-scale food processing firms-a theoretical model. in Chain management in agribusiness and the food industry*, Proceedings of the Fourth International Conference Wageningen, Wageningen Pers.
9. Lê Minh Thuấn (2016), *Phát triển kênh phân phối sản phẩm trà Hibiscus của Công ty cổ phần thương mại và dịch vụ Roselle Việt Nam tại thị trường Nhật Bản*, Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
10. Lê Văn Vĩnh (2012), *Hành vi tiêu dùng sản phẩm trà xanh 0 độ của sinh viên khoa Kinh tế, Khoa QTKD của trường Đại học An Giang*, An Giang.
11. Trần Thị Đoàn Phượng (2008), Kết quả nghiên cứu năng lực cạnh tranh của sản phẩm chè xanh ở các doanh nghiệp ngoài quốc doanh tại Thái Nguyên, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, 2(46), 135–140.
12. Trần Thị Đoàn Phượng (2012), Nâng cao năng lực cạnh tranh của các cơ sở chè tại Thái Nguyên, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, 3(16), 142–151.
13. Saeidi, S.P., et al. (2015), How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction, *Journal of business research*, 68(2), 341–350.

14. Flatt, S.J. and S.J. Kowalczyk (2008), Creating competitive advantage through intangible assets: The direct and indirect effects of corporate culture and reputation, *Journal of Competitiveness Studies*, 16(1/2), 13–17.
15. Kamboj, S. and Z. Rahman (2017), Market orientation, marketing capabilities and sustainable innovation: The mediating role of sustainable consumption and competitive advantage, *Management Research Review*, 6(23), 189–194.
16. Lê Thị Thanh Tâm và Trần Thanh Lưu (2019), Ảnh hưởng của quản trị quan hệ khách hàng và quản trị trải nghiệm khách hàng đến sự hài lòng và lòng trung thành khách hàng: Trường hợp các siêu thị tại Thành phố Cần Thơ, *Tạp chí khoa học xã hội nhân văn*, 6 (12), 145–156.
17. Hoàng Hải Sơn (2017), Ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp: Trường hợp Công ty cổ phần tư vấn xây dựng Kiên Giang, *Tạp chí khoa học xã hội nhân văn*, 7(12), 173–185.
18. Nguyễn Thị Hồng Cẩm (2013), Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp công nghiệp chế biến gỗ Việt Nam, *Tạp chí khoa học xã hội nhân văn*, 4(12), 21–28.
19. Wright, P.M., G.C. McMahan, and A. McWilliams (1994), Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective, *International journal of human resource management*, 5(2), 301–326.
20. Ghlichlee, B., F. Mirzaei, and H. Rahmatee (2017), Effect of Intellectual Capital on Innovation Capacity and Competitive Advantage in SME's, *Journal of Industrial Management Perspective*, 7(3, Autumn 2017), 105–126.
21. Porter, M.E. (2011), *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*, Simon and schuster, NY.
22. Madhani, P.M.(2012), Intangible assets: Value drivers for competitive advantage, in Best practices in management accounting, *Springer*, 8(12), 146–165.
23. Čater, T. and B. Čater (2009), (In) tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance, *Journal for East European Management Studies*, 186–209.
24. Suardhika, I.N. and N.K. Suryani (2016), Strategic role of entrepreneurial marketing and customer relation marketing to improve competitive advantage in small and medium enterprises in Bali Indonesia, *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 4(1), 628–637.

25. Williams, P. and E. Naumann (2011), Customer satisfaction and business performance: a firm-level analysis, *Journal of services marketing*, 13(2), 143–152.
26. Nwokah, N.G. and D.W. Maclayton (2006), Customer-focus and business performance: the study of food and beverages organizations in Nigeria, *Measuring business excellence*, 10(4), 65–76.
27. Cao, G. and N. Tian (2020), Enhancing customer-linking marketing capabilities using marketing analytics, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(12), 143–155
28. Lado, A.A. and M.C. Wilson (1994), Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective, *Academy of management review*, 19(4), 699–727.
29. De Pablos, P.O. and M.D. Lytras (2008), Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage, *Journal of Knowledge Management*, 12(8), 165–175.
30. Sachitra, V.(2016), Review of competitive advantage measurements: reference on agribusiness sector, *Journal of Scientific Research and Reports*, 7(14), 1–11.
31. Jankelová, N., et al. (2019), Innovative approaches to management with emphasis on soft factors and their impact on the efficiency of agribusiness companies, *Agricultural Economics*, 65(5), 203–211.
32. Ramlall, S.J. (2003), Measuring Human Resource Management's Effectiveness in Improving Performance, *Human Resource Planning*, 26(1), 51–62.
33. Mitić, S. (2009), Corporate reputation and competitive advantage, *Marketing*, 40(3), 155–164.
34. Taghian, M., C. D'Souza, and M. Polonsky (2010), *Corporate reputation and business performance*. in ANZMAC Conference. Doing more with less : Proceedings of the 2010 Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, ANZMAC, Christchurch, New Zealand.
35. Lewis, S. (2001), Measuring corporate reputation, *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 31–35
36. Lengnick-Hall, C.A. (1992), Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn, *Journal of management*, 18(2), 399–429.
37. Weerawardena, J. and F.T. Mavondo (2011), Capabilities, innovation and competitive advantage, *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1220–1223.

38. Wang, W.-C., C.-H. Lin, and Y.-C. Chu (2011), Types of competitive advantage and analysis, *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100–104.
39. Ho, K.L.P., et al.(2019), Leveraging innovation knowledge management to create positional advantage in agricultural value chains, *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 115–123.
40. Micheels, E.T. and H.R. Gow (2008), Market orientation, innovation and entrepreneurship: An empirical examination of the Illinois beef industry, *International Food and Agribusiness Management Review*, 11(12), 31–56.
41. Micheels, E.T. and H.R. Gow (2012), The value of a positional advantage for agricultural SMEs, *Small Enterprise Research*, 19(2), 54–73.
42. Henseler, J. and W.W. Chin (2010), A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using partial least squares path modeling, *Structural equation modeling*, 17(1), 82–109.
43. Hair Jr, J.F., et al.(2014), Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research, *European business review*, 6(7), 165–178
44. Nguyễn Minh Hà và Phan Văn Thanh (2020), *Phân tích dữ liệu áp dụng mô hình PLS-SEM*, Nxb. Hà Nội, Hà Nội.
45. Hulland, J.(1999), Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies, *Strategic management journal*, 20(2), 195–204.
46. Fornell, C. and D.F. Larcker (1981), *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics*, Sage Publications Sage CA, Los Angeles, CA.
47. Hu, L.t. and P.M. Bentler (1999), Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1–55.
48. Cohen, J.(1988), Set correlation and contingency tables, *Applied psychological measurement*, 12(4), 425–434.
49. Weerawardena, J. and A. O’Cass (2004), Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage, *Industrial marketing management*, 33(5), 419–428.
50. Day, G.S. and C. Van den Bulte (2002), Superiority in customer relationship management: Consequences for competitive advantage and performance, *MSI*, USA.

51. Coltman, T., T.M. Devinney, and D.F. Midgley (2011), Customer relationship management and firm performance, *Journal of Information Technology*, 26(3), 205–219.
52. Akroush, M.N. (2011), Customer relationship management implementation: an investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context, *International Journal of commerce and Management*, 5(6), 167–172.