

# QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG NHẪM TĂNG CƯỜNG KHẢ NĂNG CẠNH TRANH VÀ HỘI NHẬP CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Nguyễn Thành Hiếu\*

*Mục đích của nghiên cứu này là xác định các tiền đề và kết quả của liên kết giữa các doanh nghiệp nhằm đưa ra các giải pháp tối ưu giúp nâng cao hiệu quả quản trị chuỗi cung ứng. Phương pháp nghiên cứu được thực hiện qua một quá trình khoa học và đảm bảo độ tin cậy cao. 500 bảng hỏi được gửi trực tiếp và qua email đến đối tượng nghiên cứu. Thời gian thu thập dữ liệu trong vòng 1 tháng. Kết quả thu về được 178 phiếu điều tra. Tuy nhiên, số lượng bảng hỏi chính thức được sử dụng để phân tích chỉ còn 152 bảng, đạt tỷ lệ 30,4% so với tổng số bảng hỏi được gửi đi. Dữ liệu sau đó được đánh giá về độ tin cậy, mức giá trị và một số kiểm định thống kê cơ bản khác. Phân tích hồi qui đã biến cho thấy mối quan hệ giữa sự cam kết, sự tin cậy và mức độ chia sẻ thông tin ảnh hưởng đến sự liên kết giữa các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng. Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp ngoại trừ biến chia sẻ thông tin. Nghiên cứu có cả ý nghĩa thực tiễn và lý luận. Dưới góc độ lý luận, nghiên cứu đã khám phá ra được mối quan hệ phức tạp giữa 5 nhân tố: sự cam kết, sự tin cậy, mức độ trao đổi, liên kết giữa các doanh nghiệp và hiệu quả giữa các doanh nghiệp tham gia trong cùng chuỗi cung ứng. Ngoài ra, nghiên cứu còn giúp cho các nhà quản lý trên cơ sở hiểu rõ mối quan hệ trên sẽ có những giải pháp tối ưu nhằm nâng cao hiệu quả của quản trị chuỗi cung ứng.*

**Từ khóa:** Liên kết trong chuỗi cung ứng, tiền đề và kết quả

## 1. Giới thiệu

Kinh tế thế giới hiện đang trong giai đoạn phát triển và thay đổi nhanh chóng cùng với sự hình thành nhiều doanh nghiệp lớn kinh doanh trên phạm vi toàn cầu đã đặt nhiều áp lực cạnh tranh đối với các doanh nghiệp nhỏ. Kinh nghiệm thực tiễn của nhiều nước cho thấy sự liên kết và hợp tác giữa các doanh nghiệp nhỏ trong chuỗi cung ứng đã làm tăng khả năng cạnh tranh của từng doanh nghiệp cũng như toàn bộ chuỗi cung ứng do giảm chi phí và tăng mức dịch vụ của khách hàng (như tăng mức độ sẵn có của sản phẩm), dẫn đến tăng mức độ thỏa mãn của khách hàng. Việt Nam đang trong quá trình hội nhập sâu rộng với nền kinh tế quốc tế nhưng lại được đặc trưng bởi sự phát triển của nhiều doanh nghiệp nhỏ. Vì vậy, các doanh nghiệp Việt Nam không tránh khỏi áp lực cạnh tranh từ các doanh nghiệp lớn ở bên ngoài. Liên kết giữa các doanh

nh nghiệp nhỏ để trở thành các doanh nghiệp lớn đủ khả năng cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài là một xu thế tất yếu và cần thiết đối với các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

Quản trị chuỗi cung ứng tại Việt Nam đã được đề cập trong một số nghiên cứu nhất định. Ví dụ nghiên cứu của Nadvi & ect (2004) đã phân tích vị trí của ngành dệt may Việt Nam trong chuỗi giá trị toàn cầu. Kết quả nghiên cứu phát hiện ra có sự khác biệt giữa doanh nghiệp lớn thuộc sở hữu nhà nước và doanh nghiệp nhỏ sở hữu tư nhân trong vị thế cũng như khả năng tham gia vào chuỗi giá trị toàn cầu. Với tiềm lực lớn và sự hỗ trợ từ Nhà nước, các doanh nghiệp nhà nước có thể phát triển vị trí của mình trong chuỗi giá trị toàn cầu từ hình thức gia công CMT tới hình thức FOB. Ngoài ra, Thomson & etc (2007) thực hiện nghiên cứu các doanh nghiệp may mặc tư nhân của Việt Nam đã kết luận rằng: rào

cần để tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu của các doanh nghiệp Việt Nam không phải do người mua nước ngoài quyết định mà do chính các vấn đề liên quan đến kinh tế chính trị Việt Nam. Muốn phát triển chuỗi cung ứng bền vững cần phải đẩy mạnh trách nhiệm xã hội của tất cả các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng, từ các doanh nghiệp hạ nguồn ở Châu Âu, Mỹ và Nhật Bản đến các doanh nghiệp thượng nguồn là các nước đang phát triển như Việt Nam (Tencati & etc, 2010). Cụ thể là nên yêu cầu các doanh nghiệp của các nước đang phát triển áp dụng các tiêu chuẩn giống các nước đã phát triển như Châu Âu và Mỹ về trách nhiệm xã hội để phát triển bền vững. Thêm vào đó, để quản trị chuỗi cung ứng hiệu quả các doanh nghiệp Việt Nam cần phải ứng dụng mạnh mẽ các hệ thống quản trị thông tin hiện đại (Ming-Lang & etc, 2011). Nhìn chung, các nghiên cứu đã thực hiện một vài vấn đề liên quan đến quản trị chuỗi cung ứng tại Việt Nam. Tuy nhiên, chưa một nghiên cứu nào đưa ra các điều kiện tiền đề cần thiết để các doanh nghiệp có thể quản trị hiệu quả chuỗi cung ứng thông qua nâng cao khả năng liên kết, hợp tác giữa các doanh nghiệp trong toàn chuỗi.

Như đã phân tích ở trên, liên kết các doanh nghiệp thành các chuỗi nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh để tồn tại và phát triển là điều cần thiết đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Tuy nhiên, ở Việt Nam cho đến nay chưa có nghiên cứu nào mang tính hệ thống và khoa học về các hoạt động cơ bản, tiền đề để quản lý tốt các hoạt động của chuỗi cung ứng và mối quan hệ giữa quản lý chuỗi với hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp tham gia chuỗi cung ứng. Do đó, nghiên cứu vấn đề quản lý chuỗi cung ứng hiệu quả, tiền đề và kết quả không chỉ ý nghĩa về mặt lý luận mà còn có ý nghĩa về mặt thực tiễn đối với các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay. Bài viết này do vậy sẽ tập trung giải quyết hai câu hỏi sau: nhân tố nào là tiền đề của quản trị chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng hiệu quả sẽ tác động như thế nào đến kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam? Thu thập dữ liệu sơ cấp và phân tích định lượng là phương pháp chủ đạo của nghiên cứu này.

## 2. Cơ sở lý luận và các giả thuyết nghiên cứu

Phần tổng quan nghiên cứu sẽ gồm ba phần cơ bản, phần 1 sẽ đề cập đến khái niệm về chuỗi cung ứng và các hoạt động cơ bản của quản lý chuỗi cung ứng. Phần tiếp theo sẽ trình bày các tiền đề của quản lý chuỗi cung ứng. Kết quả của quản lý chuỗi cung

ứng hiệu quả sẽ được phân tích trong phần cuối cùng.

**Khái niệm chuỗi cung ứng:** Khái niệm chuỗi cung ứng được phát triển dựa trên nhiều lĩnh vực khác nhau như quản trị nguyên vật liệu và logistics (Carter & Price; 1993; Forrester, 1961), quản trị mạng lưới và kết nối các thị trường (Jarillo, 1993). Do đó có nhiều khái niệm tương tự khái niệm chuỗi cung ứng như ‘chuỗi cầu’ (Farmer & Van Amstel, 1991), ‘chuỗi giá trị’ (Porter, 1995) và ‘chuỗi hỗ trợ’ (Womack & Jones, 1994). Tuy nhiên, khái niệm chuỗi cung ứng phổ biến nhất được phát triển bởi các tác giả La Londe & Masters (1994), Lambert & Stock (1993) và Christopher (1992). La Londe & Masters (1994) đề xuất rằng: chuỗi cung ứng là tập hợp các doanh nghiệp trong một chuỗi từ nhà cung ứng nguyên vật liệu đến nhà sản xuất sản phẩm và phân phối sản phẩm đến người tiêu dùng cuối cùng. Tương tự, Lambert & Stock (1993) cũng định nghĩa chuỗi cung ứng là sự hợp tác giữa các doanh nghiệp để đưa sản phẩm và dịch vụ ra thị trường. Cuối cùng, chuỗi cung ứng cũng có thể hiểu là mạng lưới liên kết các tổ chức, gồm liên kết ngược (upstream linkages) và liên kết xuôi (downstream linkages), thông qua các quá trình và hoạt động nhằm tạo ra giá trị cho các sản phẩm và dịch vụ cung cấp trên thị trường.

**Liên kết, hợp tác giữa các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng:** Liên kết là khái niệm phổ biến trong lĩnh vực chuỗi cung ứng. Theo hiệp hội chuỗi cung ứng toàn cầu đã định nghĩa quản trị chuỗi cung ứng là liên kết các quá trình kinh doanh từ người tiêu dùng đến nhà phân phối, sản xuất và cung cấp nguyên vật liệu để tạo ra giá trị cho sản phẩm hoặc dịch vụ (Lambert et al., 1998). Ban đầu quản trị chuỗi cung ứng tập trung chủ yếu vào liên kết các hoạt động logistics. Cụ thể, Hội đồng quản trị logistics (The council of Logistics Management) đã khái niệm quản trị chuỗi cung ứng là quản trị sự liên kết các hoạt động logistics bên ngoài doanh nghiệp với khách hàng và các nhà cung ứng (Lambert & Cooper, 2000). Do vậy, rất nhiều nhà nghiên cứu đã nhầm lẫn về bản chất của hai khái niệm trên. Tuy nhiên, như đã đề cập ở trên, quản trị chuỗi cung ứng không đơn thuần quản trị các hoạt động logistics mà còn quản trị các quá trình kinh doanh khác. Trong những năm gần đây, chúng ta đã chứng kiến sự thành công của nhiều công ty lớn trong việc quản lý mạng lưới cung ứng của họ như Hewlett-Packard, Compaq, Digital Equipment Corporation, Xerox và Benetton

Group. Điểm chung của những công ty này là không đặt việc giảm chi phí hay tăng lợi nhuận tại từng khâu, thay vào đó là đặt mục tiêu tăng khả năng cạnh tranh cho toàn bộ chuỗi hay mạng lưới cung ứng (Romano, 2003). Chính vì vậy tất cả các công ty trong chuỗi đều nâng cao khả năng cạnh tranh và thu lại nhiều lợi ích như sử dụng hiệu quả hơn các nguồn lực (Ellram, 1990; Cooper và Ellram, 1993; Cooper & cộng sự, 1997; Simchi-levi & cộng sự, 2000). Sự thành công này dần dần đã thay đổi định nghĩa về quản trị chuỗi cung ứng, chuyển dần trọng tâm ban đầu tập trung vào liên kết các hoạt động hậu cần sang một khái niệm rộng hơn là liên kết các quá trình kinh doanh cơ bản (Cooper et al., 1997).

Bên cạnh sự phân chia trên, liên kết chuỗi cung ứng có thể định nghĩa dưới các góc độ khác. Frohlich và Westbrook (2001) đã định nghĩa liên kết theo hướng liên kết các hoạt động trong chuỗi cung ứng. Theo cách này các tác giả đã chia liên kết thành liên kết xuôi (downstream) và liên kết ngược (upstream). Liên kết xuôi hàm ý là liên kết các dòng vật chất từ nhà cung ứng đến người tiêu dùng. Trong khi đó, liên kết ngược hàm ý đến liên kết dữ liệu và thông tin từ khách hàng đến các nhà cung ứng. Liên kết chuỗi cung ứng cũng có thể được định nghĩa dựa trên góc độ phạm vi và mức độ của sự liên kết (Van Dong và Van Der Vaart, 2005). Phạm vi liên kết hàm ý đến số lượng chức năng tham gia vào liên kết, gồm vận hành/sản xuất, marketing, logistics, R&D,... Trong khi đó, mức độ hàm ý đến mức tác nghiệp hay chiến lược mà các doanh nghiệp liên kết với nhau.

**Tiền đề của liên kết, hợp tác trong chuỗi cung ứng:** Có nhiều nhân tố là tiền đề của liên kết chuỗi cung ứng. Tuy nhiên, nghiên cứu này chỉ tập trung vào những tiền đề cơ bản như ‘sự cam kết’ (commitment), ‘sự tin tưởng’ (trust), và ‘trao đổi và chia sẻ thông tin’ (communication & information sharing). **Sự cam kết** Bản chất của cam kết giữa các tổ chức là sự ổn định, hy sinh và sẵn sàng đầu tư nguồn lực để duy trì mối quan hệ (Anderson & Weitz, 1992). Nghĩa là, các tổ chức sẵn sàng hy sinh những lợi ích ngắn hạn để duy trì mối quan hệ dài hạn một cách ổn định. Cam kết được xem là yếu tố cơ bản đối với các mối quan hệ thành công (Mohr và Spekman, 1996, Morgan và Hunt, 1994) và cũng là thành tố quan trọng của vốn quan hệ (Maheshwari et al., 2004). Theo Morgan & Hunt (1994), cam kết là động lực để duy trì mối quan hệ. Một mối quan hệ dài hạn luôn đòi hỏi sự cam kết ở mức độ nhất

định giữa các bên (Dwyer, Schurr, and oh, 1987). Khi các tổ chức có sự cam kết với nhau, thông thường họ chia sẻ các mục đích và giá trị chung; do đó sẽ cố gắng hợp tác với nhau để đạt được cả mục tiêu chung và riêng của từng doanh nghiệp. Vì vậy, cam kết thường dẫn đến sự chia sẻ nhiều hơn và liên kết chặt chẽ hơn giữa các doanh nghiệp (Brown et al., 1995).

Mối quan hệ giữa cam kết và liên kết giữa các doanh nghiệp đã được kiểm định bởi một số nghiên cứu ở Mỹ và Đài Loan. Stuart (1993) đã điều tra mối quan hệ giữa cam kết và hợp tác giữa các tổ chức thông qua điều tra 240 nhà quản lý logistics ở Mỹ. Kết quả chỉ ra rằng mức độ doanh nghiệp thực hiện cam kết cử người và dành thời gian để cùng đối tác xử lý các vấn đề chung sẽ ảnh hưởng mức độ quan hệ giữa những doanh nghiệp này. Ellram (1993) thực hiện nghiên cứu với 98 nhà quản lý của các doanh nghiệp trong danh sách 500 doanh nghiệp hàng đầu của Mỹ cũng cho kết quả tương tự khi kiểm định mối quan hệ giữa cam kết và mức độ liên kết giữa người bán và người mua. Nghiên cứu cũng khẳng định: sự thất bại trong mối quan hệ là do thiếu sự cam kết về mặt chất lượng từ nhà cung ứng. Trong bối cảnh khác ở Đài Loan, Wu et al (2004) đã kiểm định sự tác động của cam kết đến quản trị chuỗi cung ứng bằng cuộc điều tra đối với 600 nhà quản lý hàng đầu tại Đài Loan. Tuy nhiên, trái ngược với các kết quả nghiên cứu trên, Parson (2002) đã không tìm thấy mối quan hệ tồn tại giữa cam kết và sự liên kết giữa các doanh nghiệp khi tác giả này thực hiện cuộc điều tra 368 doanh nghiệp ở Mỹ. Theo tác giả, mối quan hệ này sẽ không tồn tại khi đặt trong bối cảnh xem xét các mục đích chung và các yếu tố lợi ích khác. Mặc dù không có sự thống nhất về kết quả nghiên cứu, tuy nhiên tác giả vẫn cho rằng cam kết là yếu tố quan trọng đối đến sự phát triển mối quan hệ và sự liên kết giữa các doanh nghiệp. Vì vậy, nghiên cứu này sẽ kiểm tra giả thiết sau:

*Giả thiết 1: Cam kết ảnh hưởng đến sự liên kết giữa các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng.*

**Sự tin tưởng:** Sự tin tưởng được hình thành từ ba góc độ khác nhau: (1) các đối tác cần phải luôn thực hiện hết khả năng của mình để xây dựng mối quan hệ; (2) cần phải hành xử theo những nguyên tắc nhất định mà đối tác có thể phán đoán và hiểu được; và (3) sẵn sàng trao đổi và giải quyết các vấn đề trên tinh thần hợp tác (Anderson and Narus, 1990). Trong quan hệ giữa các tổ chức, sự tin tưởng lẫn



nhau là hết sức cần thiết. Trong rất nhiều trường hợp người mua ra quyết định hoàn toàn tin vào sự trung thực và sự tin cậy của người bán (Deutsch, 1958; Swan and Nolan, 1985).

Sự tin tưởng cũng được xem là một trong những yếu tố dẫn đến sự thành công trong phát triển quan hệ giữa các đối tác (Mohr và Spekman, 1996; Dwyer, Schurr, và Oh, 1987; Morgan và Hunt, 1994, và Wilson, 1995) và cũng là một trong yếu tố hàng đầu của vốn quan hệ (Maheshwari et al., 2004). Sự tin tưởng là cơ sở để các doanh nghiệp cởi mở hơn trong việc trao đổi thông tin nhằm giải quyết các vấn đề, giảm các rủi ro tiềm ẩn và tăng khả năng hợp tác (Schurr and Ozanne, 1985; Swan and Nolan; 1985; Parson, 2002). Ellram (1995) trong nghiên cứu được thực hiện với 98 doanh nghiệp tại Mỹ đã chỉ ra mối quan hệ tỷ lệ thuận giữa sự tin tưởng và mối quan hệ giữa các doanh nghiệp có quan hệ mua bán với nhau. Tác giả này cho rằng nguyên nhân dẫn đến thất bại trong hợp tác giữa các doanh nghiệp là do sự thiếu tin tưởng lẫn nhau. Nghiên cứu của Wu & cộng sự (2004) cũng có kết quả tương tự với Ellram (2005). Tuy nhiên, trong nghiên cứu khác của hai tác giả là Anderson & Narus (1990) đối với 504 doanh nghiệp thuộc hiệp hội phân phối và bán buôn của Mỹ (National Association of Wholesaler-Distributors – NAW) đã tìm ra sự tác động trái ngược giữa sự tin tưởng và sự liên kết giữa các doanh nghiệp. Kết quả cho thấy tin tưởng không ảnh hưởng đến sự liên kết mà ngược lại liên kết tác động đến sự tin tưởng. Nghĩa là càng hợp tác, liên kết các doanh nghiệp sẽ càng tin tưởng nhau hơn. Các kết quả trái ngược đưa ra một điều thú vị về mối quan hệ giữa sự tin tưởng và sự liên kết giữa các tổ chức và cần kiểm định thêm. Vì vậy, nghiên cứu này sẽ kiểm định giả thiết sau:

*Giả thiết 2: Sự tin tưởng ảnh hưởng đến sự liên kết giữa các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng.*

**Trao đổi thông tin:** Có nhiều định nghĩa khác nhau về trao đổi thông tin giữa các doanh nghiệp. Trao đổi hiểu theo nghĩa rộng là chia sẻ những thông tin có giá trị và đúng thời điểm (Anderson & Narus, 1984). Dưới góc độ trao đổi thông tin trên tinh thần liên kết, khái niệm này có thể được định nghĩa dưới bốn góc độ khác nhau: tần suất, hai chiều, chính thức và mức độ ảnh hưởng. Tần suất hàm ý đến khối lượng giao tiếp trao đổi giữa hai bên. Giao tiếp trao đổi cũng phải có sự kết hợp cả hai phía. Ngoài ra, cần phải xác định mức độ kế hoạch hay cấu trúc của việc trao đổi (mức độ chính

thức). Cuối cùng, cần phải xác định mức độ ảnh hưởng của việc trao đổi thông tin đến chiến lược kinh doanh.

Trao đổi thông tin được xem là một yếu tố quan trọng đối với sự thành công của liên kết (Mohr và Speckman, 1996). Tăng cường trao đổi sẽ giảm bớt sự mâu thuẫn và tăng cường mối quan hệ giữa các đối tác (Anderson & Narus, 1990). Mohr & Narus (1990) đã khám phá ra rằng: các thành viên trong chuỗi cung ứng sẽ liên kết hiệu quả hơn bằng việc chia sẻ thông tin hai chiều cho nhau. Lambert et al (1996) cũng đề xuất sự trao đổi thông tin hai chiều và không theo một lịch trình cụ thể sẽ là yếu tố cơ bản của sự hợp tác thành công. Chiều sâu và chiều rộng của sự chia sẻ ảnh hưởng đến mức độ thành công của liên kết. Mối quan hệ giữa trao đổi thông tin và liên kết đã được kiểm định trong một số bối cảnh khác nhau. Ellram (1995) đã nghiên cứu tại Mỹ, trong khi Wu et al (2004) đã thực hiện nghiên cứu tương tự tại Đài Loan. Cả hai nghiên cứu đều ủng hộ mối quan hệ giữa hai yếu tố này. Do vậy, nghiên cứu này sẽ kiểm định giả thiết sau tại Việt Nam:

*Giả thiết 3: Trao đổi thông tin sẽ tác động đến mức độ liên kết giữa các doanh nghiệp.*

**Kết quả của quản lý chuỗi cung ứng:** Động cơ của việc tham gia vào chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp là tăng khả năng cạnh tranh (Monczka et al., 1998). Việc tham gia vào chuỗi cung ứng sẽ làm tăng mức dịch vụ khách hàng (tăng sự sẵn có của sản phẩm, giao hàng nhanh hơn, chất lượng đảm bảo hơn với giá thành thấp) từ đó làm tăng mức thỏa mãn của khách hàng, đồng thời tăng khả năng cạnh tranh và lợi nhuận của doanh nghiệp (La londe, 1997).

Tham gia chuỗi cung ứng để cải thiện lợi nhuận, lợi thế cạnh tranh, sự thỏa mãn của khách hàng được đề xuất bởi nhiều tác giả. Ví dụ, mục tiêu cơ bản của quản lý chuỗi cung ứng là làm giảm chi phí để đáp ứng mức dịch vụ cho một thị phần cụ thể (Jones & Riley, 1985; và Stevens, 1989). Mục tiêu cơ bản khác là cải thiện dịch vụ khách hàng qua việc tăng sự sẵn có của hàng tồn kho và giảm chu kỳ đơn hàng (Cooper & Ellram, 1993). Cuối cùng, chi phí thấp và sự khác biệt về dịch vụ khách hàng sẽ làm tăng lợi thế cạnh tranh cho toàn bộ chuỗi cung ứng (Cooper et al., 1997; Cooper & Ellram, 1993; Tyn-dall et al, 1998). Như vậy, quản lý chuỗi cung ứng hiệu quả sẽ làm tăng kết quả (ví dụ, giảm chi phí) và hiệu quả kinh doanh (ví dụ, tăng mức dịch vụ khách

hàng), dẫn đến tăng sự thỏa mãn của khách hàng và lợi thế cạnh tranh, cuối cùng làm tăng lợi nhuận của doanh nghiệp. Trên góc độ chuỗi cung ứng nói chung, Li et al (2006) đã nghiên cứu các doanh nghiệp trong hiệp hội doanh nghiệp vừa và nhỏ đã chứng minh được sự tác động của quản trị chuỗi cung ứng trong đó thực hiện tốt hoạt động liên kết giữa các doanh nghiệp đến kết quả tài chính và marketing trong dài hạn. Trong phạm vi logistics, Paulraj & cộng sự (2007) cũng phát hiện ra mối liên hệ giữa liên kết các hoạt động hậu cần giữa các doanh nghiệp và kết quả kinh doanh của từng doanh nghiệp tham gia liên kết. Theo các tác giả, sự liên kết này sẽ ảnh hưởng đến độ tin cậy trong việc giao hàng cả về thời gian, khối lượng và chất lượng, do vậy sẽ ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh. Do vậy:

*Giả thiết 4: Liên kết giữa các doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của từng doanh nghiệp.*

Từ các giả thiết trên có thể phát triển các giả thiết sau:

*Giả thiết 5: Liên kết có thể là biến trung gian của mối quan hệ giữa cam kết và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp*

*Giả thiết 6: Liên kết có thể là biến trung gian của mối quan hệ giữa sự tin tưởng và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp*

*Giả thiết 7: Liên kết có thể là biến trung gian của mối quan hệ giữa chia sẻ thông tin và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp*

**Các biến kiểm soát:** Biến kiểm soát được xem xét trong nghiên cứu này bao gồm: loại ngành công

nh nghiệp được lựa chọn nghiên cứu, qui mô của doanh nghiệp và hình thức sở hữu.

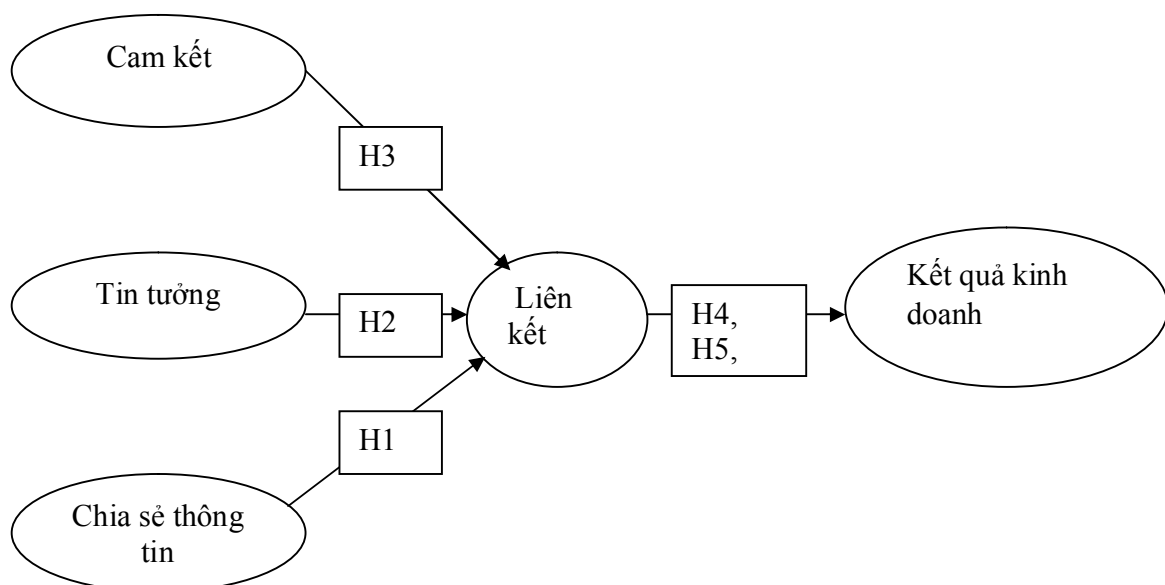
Từ tổng quan lý thuyết, mô hình mối quan hệ giữa quản trị chuỗi cung ứng, tiền đề và kết quả được phát triển như mô hình 1.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Công việc đầu tiên trong quá trình phát triển phiếu điều tra là tổng quan các thang đo đã được phát triển đối với các biến trong nghiên cứu này (Phụ lục 1). Sau đó các thang đo được so sánh và phân tích để lựa chọn thang đo thích hợp nhất với mục tiêu nghiên cứu. Cấu trúc phiếu điều tra gồm có hai phần. Trong khi phần A gồm 27 câu hỏi liên quan đến các biến nghiên cứu chính, phần B gồm các câu hỏi liên quan đến biến kiểm soát. Sau khi phiếu điều tra bước đầu hoàn thành sẽ được kiểm định thử trước khi thực hiện điều tra trên diện rộng. Phiếu điều tra về cơ bản được chấp nhận, chỉ điều chỉnh một số vấn đề liên quan đến ngữ nghĩa và thiết kế.

Tổng thể nghiên cứu dự kiến là những nhà quản lý trong các doanh nghiệp sản xuất ở miền Bắc Việt Nam. Quá trình lựa chọn danh sách doanh nghiệp được thực hiện theo phương pháp chọn mẫu xác suất. Có 500 bảng hỏi được gửi trực tiếp và qua email đến đối tượng nghiên cứu. Thời gian thu thập dữ liệu trong vòng 1 tháng. Kết quả thu về được 178 phiếu điều tra. Trong số phiếu thu về, một số bảng hỏi có câu trả lời bị bỏ trống, tất cả các bảng hỏi này đều được loại bỏ trước khi tiến hành nhập liệu. Do đó số lượng bảng hỏi chính thức được sử dụng để

**Mô hình 1: Tiền đề và kết quả của liên kết giữa các doanh nghiệp**



phân tích chỉ còn 152 bảng, đạt tỷ lệ 30,4% so với tổng số bảng hỏi được gửi đi.

#### 4. Kết quả nghiên cứu

Nội dung của phần kết quả nghiên cứu gồm thống kê mô tả mẫu điều tra, kiểm định dạng phân phối của dữ liệu, kiểm định tính giá trị và độ tin cậy các thang đo của các biến, kiểm định các giả thiết và cuối cùng là kiểm định ANOVA.

**Đặc tính của mẫu điều tra:** Tỷ lệ các doanh nghiệp khá cân bằng qua tiêu chí ngành, qui mô doanh nghiệp và hình thức sở hữu. Các tỷ lệ này đều nằm quanh 33% trong tổng số doanh nghiệp được điều tra. Đây có thể là do quá trình lựa chọn mẫu và phát phiếu điều tra được kiểm soát chặt chẽ.

**Kiểm định dạng phân phối của dữ liệu:** Giá trị biến thiên của các thang đo từ giá trị thấp nhất (Min) đến giá trị cao nhất (Max) trong khoảng từ 1 đến 5. Giá trị trung bình của các giá trị này xoay xung quanh điểm 3.5. Độ lệch chuẩn nằm trong khoảng 0.574 và 0.970. Giá trị tuyệt đối của hai thống kê Skewness và Kutosis tương ứng đều nhỏ hơn 3 và 5. Do vậy, có thể kết luận là phân phối của các thang đo có dạng gần với phân phối chuẩn, đáp ứng yêu cầu đối với các phân tích tiếp theo.

**Kiểm định giá trị (Phân tích nhân tố khám phá – EFA):** Các thống kê KMO & Berlett có giá trị 0.891, nằm giữa khoảng cho phép từ 0.5 đến 1. Kết quả cũng chỉ ra rằng 27 biến quan sát hội tụ vào 6 nhân tố có giá trị Eigenvalue lớn hơn 1 và giải thích khoảng 66.279% sự biến thiên của dữ liệu, giá trị nhân tố hội tụ (factor loading) của các biến quan sát hầu hết lớn 0.5. Tuy nhiên, giá trị hội tụ của biến quan sát commu1 của nhân tố ‘chia sẻ thông tin’ là nhỏ hơn 0.5 nên đã bị loại khi tính giá trị trung bình của nhân tố này cũng như các kiểm định tiếp theo. Ngoài ra, có hai biến quan sát commit5 và commit6

thuộc biến ‘sự cam kết’ không hội tụ với phần lớn các biến quan sát khác của nhân tố này nên tác giả cũng loại hai biến này khi tính giá trị trung bình cho biến ‘sự cam kết’ và các kiểm định tiếp theo.

**Kiểm định độ tin cậy:** Độ tin cậy của các thang đo được xác định bằng Cronbach’s Alpha. Kết quả chỉ ra rằng tất cả các biến đều có hệ số Cronbach’s Alpha lớn hơn 0.7 và các hệ số tương quan biến-tổng hiệu chỉnh (Corrected Item-Total Correlation) đều lớn hơn 0.3. Do vậy, có thể kết luận là các thang đo của các nhân tố có độ tin cậy cao.

**Kiểm định giả thuyết:** Phần này sẽ kiểm định 7 giả thiết đã đề xuất trong chương 2. Cụ thể là kiểm định các nhân tố ảnh hưởng đến ‘liên kết’ và ‘kết quả kinh doanh’ của doanh nghiệp.

**Các nhân tố ảnh hưởng đến ‘liên kết’:** Bảng 1 thể hiện kết quả hồi quy tuyến tính mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ liên kết, hợp tác giữa các doanh nghiệp. Kết quả cho thấy sự ủng hộ các giả thiết H1, H2 và H3. Cụ thể, biến ‘sự cam kết’ (COMMIT) có quan hệ tỷ lệ thuận với biến ‘liên kết’ với tham số  $B = 0.202$  ở mức ý nghĩa  $p = .026$  ( $< 0.5$ ). Tương tự, hai biến ‘sự tin tưởng’ (TRUST) và ‘chia sẻ thông tin’ (COMMU) cũng có tác động thuận chiều với ‘liên kết’ (INTE) với tham số và mức ý nghĩa lần lượt là  $B = 0.216$  và  $0.219$ ;  $p = .01$  và  $0.012$  ( $< 0.05$ ). Một vấn đề cần quan tâm ở đây là các biến độc lập giải thích rất ít sự biến động của biến phụ thuộc, 23% (R square = 23%). Tuy nhiên, kiểm định F cho thấy mức ý nghĩa  $p = 0.000$ . Do đó, mô hình hồi qui phù hợp. Ngoài ra, các giá trị VIF đều nhỏ hơn mức chuẩn (VIF  $< 2$ ), vì vậy không có hiện tượng đa cộng tuyến.

**Các nhân tố ảnh hưởng đến ‘kết quả kinh doanh’:** Bảng 2 thể hiện kết quả hồi quy tuyến tính mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến ‘kết quả kinh doanh’ (PERFORM) của doanh nghiệp. Cụ thể, biến

**Bảng 1: Kết quả hồi quy mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến ‘liên kết, hợp tác’**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.406	.394		3.569	.000		
	COMMIT	.202	.090	.207	2.250	.026	.620	1.613
	TRUST	.216	.083	.217	2.604	.010	.751	1.331
	COMMU	.219	.086	.205	2.535	.012	.802	1.247

a. Biến phụ thuộc là INTE (liên kết, hợp tác)

**Bảng 2: Kết quả hồi quy mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến ‘Kết quả kinh doanh’ (chưa có biến INTE)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.683	.346		1.973	.050		
	COMMIT	.259	.079	.268	3.286	.001	.620	1.613
	TRUST	.218	.073	.222	2.990	.003	.751	1.331
	COMMU	.354	.076	.335	4.670	.000	.802	1.247

a. Dependent Variable: FIRMPER

**Bảng 3: Kết quả hồi quy mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến ‘kết quả kinh doanh’ (Có biến INTE)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.067	.314		.214	.831		
	COMMIT	.171	.070	.176	2.446	.016	.599	1.668
	TRUST	.123	.065	.125	1.903	.059	.718	1.392
	COMMU	.259	.067	.244	3.834	.000	.768	1.301
	INTE	.438	.063	.442	6.972	.000	.775	1.290

‘sự cam kết’ có quan hệ tỷ lệ thuận với biến ‘kết quả kinh doanh’ với tham số  $B = 0.259$  ở mức ý nghĩa  $p = 0.001 (< 0.5)$ . Tương tự, hai biến còn lại là ‘sự tin tưởng’ và ‘chia sẻ thông tin’ cũng có tác động thuận chiều với ‘kết quả kinh doanh’ với tham số và mức ý nghĩa lần lượt là  $B = 0.218$  và  $0.354$ ;  $p = 0.003$  và  $0.000 (< 0.5)$ . Ngoài ra, kiểm định F cho thấy mức ý nghĩa  $p = 0.000$ . Do vậy, mô hình hồi qui phù hợp. Nói cách khác, các biến độc lập trong hàm hồi qui này giải thích được 39% sự biến động của biến phụ thuộc ( $R^2 = .39$ ). Cuối cùng, các giá trị VIF đều nhỏ hơn mức chuẩn ( $VIF < 2$ ), do vậy không có hiện tượng đa cộng tuyến.

Bảng 3 là kết quả hồi qui các biến tác động đến ‘kết quả kinh doanh’ sau khi thêm biến ‘liên kết’ cùng với ba biến đã được hồi qui trong Bảng 2. Kết quả cho thấy: sự ủng hộ giả thiết H4. Cụ thể, biến ‘liên kết’ (INTE) có quan hệ tỷ lệ thuận với biến ‘kết quả kinh doanh’ với tham số  $B = 0.438$  ở mức ý nghĩa  $p = .000 (< 0.5)$ . Thêm vào đó, kiểm định F cho thấy mức ý nghĩa  $p = 0.000$ . Do vậy, mô hình hồi qui phù hợp. Nói cách khác, các biến độc lập trong hàm hồi qui này giải thích được 54.1% sự biến

động của biến phụ thuộc ( $R^2 = .541$ ). Cuối cùng, các giá trị VIF đều nhỏ hơn mức chuẩn ( $VIF < 2$ ), do vậy không có hiện tượng đa cộng tuyến.

So sánh kết quả của Bảng 2 và Bảng 3 cho thấy có sự thay về mức ý nghĩa mối quan hệ của các biến cũng như mức độ giải thích của hai mô hình trước và sau khi đưa biến INTE vào mô hình các nhân tố tác động đến ‘kết quả kinh doanh’. Cụ thể, trước khi đưa biến INTE vào thì mức ý nghĩa của biến COMMIT và biến TRUST lần lượt là  $p = .0016$  &  $0.03$ . Tuy nhiên, sau khi đưa biến INTE vào mô hình thì mức ý nghĩa của hai biến này đã thay đổi tăng lên lần lượt là  $p = .0016$  &  $0.059$ . Tuy nhiên, mức ý nghĩa của biến COMMU không có sự thay đổi. Mức giải thích của mô hình cũng tăng lên từ 39% đến 54.1%. Điều này dẫn đến kết luận ủng hộ các giả thiết H5 và H6. Nghĩa là biến ‘liên kết’ là biến trung gian mối quan hệ giữa các biến ‘sự cam kết’, ‘sự tin tưởng’ với biến ‘kết quả kinh doanh’. Tuy nhiên, H7 không được ủng hộ, nghĩa là biến ‘liên kết,’ không phải là biến trung gian mối quan hệ giữa ‘chia sẻ thông tin’ với biến ‘kết quả kinh doanh’.

**Kiểm định ANOVA:** Kết quả cho thấy điều kiện



phương sai đồng nhất được thỏa mãn ( $p=.736$ ), nghĩa là không có sự khác biệt về phương sai giữa các nhóm. Tất cả giá trị  $p$  đều lớn hơn 0.05. Như vậy, không có sự khác nhau về giá trị trung bình giữa các nhóm. Nói cách khác, không có sự khác nhau về ‘liên kết’ dưới góc độ ngành, qui mô doanh nghiệp và hình thức sở hữu.

## 5. Kết luận

**Đánh giá kết quả nghiên cứu:** Kết quả nghiên cứu cho thấy sự thống nhất với nhiều nghiên cứu đã thực hiện trước đây tại các nước phát triển. Nghiên cứu một lần nữa khẳng định sự tác động của ‘sự cam kết’ đến ‘liên kết, hợp tác’ giữa các doanh nghiệp (Mohr và Spekman, 1996, Morgan và Hunt, 1994; Maheshwari và cộng sự., 2004; Dwyer & cộng sự., 1987; Stuart, 1993; Wu et al., 2004). Như vậy, để tăng cường liên kết, hợp tác giữa các doanh nghiệp, mỗi doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng cần phải tăng sự cam kết của mình với các đối tác kinh doanh. Sự cam kết thường chia làm ba góc độ. Cam kết dưới góc độ tình cảm. Bản thân mỗi doanh nghiệp phải thực sự thấy có những tình cảm nhất định mới có sự cam kết quan hệ bền lâu. Các tác giả đã chứng minh được rằng nếu quan hệ thiếu tình cảm sâu sắc thì khả năng phá vỡ cam kết khá cao. Cam kết cũng thường liên quan đến tính thiệt hơn nếu rời bỏ mối quan hệ. Một khi các doanh nghiệp thấy sẽ bị thiệt hơn nếu rời bỏ một mối quan hệ, họ sẽ cam kết gắn bó lâu dài với đối tác. Vì vậy, các doanh nghiệp cần phải tìm và đưa lại cho đối tác mình nhiều lợi ích thì tính liên kết và hợp tác sẽ bền vững hơn. Cuối cùng khi cam kết cần phải có điều kiện ràng buộc cụ thể để đối tác không được tự do trong việc cắt đứt quan hệ khi chưa thỏa mãn các điều kiện đó, tránh trường hợp đối tác dùng quan hệ làm ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Bên cạnh ‘sự cam kết’, ‘sự tin tưởng’ cũng được xem là một yếu tố quan trọng đối với ‘liên kết’ (Mohr và Spekman, 1996; Dwyer, Schurr, và Oh, 1987; Morgan và Hunt, 1994, và Wilson, 1995; Maheshwari & cộng sự., 2004; Wu & cộng sự., 2004; Ellram, 1995). Điều này nên tính đến ảnh hưởng của văn hóa. Nếu như ‘sự cam kết’ là yếu tố quan trọng trong kinh doanh đối với văn hóa phương Tây, thì ‘sự tin tưởng’ là yếu tố được xem là hàng đầu đối với văn hóa phương Đông. Có thể thấy điều này khá phổ biến ở Việt Nam. Các doanh nghiệp khi liên kết, hợp tác kinh doanh với nhau đôi khi chỉ dựa trên niềm tin đối với các đối tác mà không cần một sự cam kết bằng văn bản. Vì vậy, để

tăng cường ‘liên kết, hợp tác’ với các doanh nghiệp Việt Nam, các đối tác cần phải đề cao tầm quan trọng của việc xây dựng niềm tin trong quan hệ. Để xây dựng niềm tin cần phải lưu ý hai khía cạnh: cảm giác và suy lý. Niềm tin có thể dựa vào cảm giác. Có những đối tác có thể tin ngay khi gặp nhau lần đầu hoặc chỉ sau một số lần nhất định. Tuy nhiên, để củng cố niềm tin chúng ta cũng có thể tham khảo thêm tài liệu về lịch sử kinh doanh trong quá khứ của đối tác. Như vậy, các doanh nghiệp nên xây dựng một hình ảnh thật tin cậy nếu muốn duy trì mối quan hệ hay liên kết với các đối tác. Việc xây dựng niềm tin không chỉ cần vào thời điểm xây dựng quan hệ mà cần phải thực hiện trong thời gian dài để có một lịch sử đánh tin cậy với các đối tác.

Cuối cùng ‘trao đổi thông tin’ cũng đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì và thúc đẩy mối quan hệ với các đối tác (Anderson & Narus, 1984; Mohr and Spekman, 1996; Landeros et al., 1995; Ellram and Hendrick, 1995; Anderson and Narus, 1990; Anderson and Weitz, 1989; Lambert et al., 1996; Wu et al., 2004; Ellram, 1995). Tần suất, nội dung và phương tiện ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng giao tiếp, trao đổi thông tin. Do vậy, để tăng cường liên kết, hợp tác với đối tác các doanh nghiệp cần phải thường xuyên tăng cường trao đổi với các đối tác. Nội dung trao đổi cần có sự chọn lọc. Với các đối tác thông thường có thể chia sẻ những thông tin cơ bản ở để giải quyết những vấn đề tác nghiệp. Tuy nhiên, với đối tác chiến lược cần phải mở rộng và tăng chiều sâu của các thông tin chia sẻ, thậm chí là một số thông tin có tính chiến lược để từ đó đối tác sẽ có kế hoạch, chiến lược góp phần hỗ trợ cho chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Hiện nay, với sự phát triển nhanh chóng của công nghệ thông tin đã hỗ trợ rất nhiều đến việc trao đổi, chia sẻ thông tin. Các doanh nghiệp sớm có kế hoạch ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại để nâng cao hiệu quả của việc trao đổi và góp phần tăng cường liên kết, hợp tác với các đối tác.

‘Liên kết, hợp tác’ đến lượt nó tác động đến ‘kết quả kinh doanh’ (Monczka et al., 1998; Giunipero & Brand, 1996; La londe, 1997; Houlihan, 1988; Jones & Riley, 1985; và Stevens, 1989; Cooper & Ellram, 1993; Cavinato, 1992; Cooper et al., 1997; Cooper & Ellram, 1993; Tyndall & cộng sự., 1998; Li et al., 2006; Paulraj et al., 2007). Liên kết giúp cho dòng vật chất cũng như dòng thông tin được vận hành trôi chảy hơn giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng. Do vậy, chi phí hoạt động giảm đáng kể trong cả



chuỗi lần các doanh nghiệp tham gia trong chuỗi. Ngoài ra, thời gian chu kỳ đơn hàng giảm đáng kể và tăng khả năng sẵn sàng của hàng hóa đáp ứng nhu cầu thị trường. Do đó tăng mức dịch vụ khách hàng. Những yếu tố trên giúp tăng lợi nhuận và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Nói cách khác liên kết, hợp tác sẽ cải thiện kết quả kinh doanh cho các doanh nghiệp tham gia chuỗi cung ứng.

Điều thú vị trong nghiên cứu là phát hiện mối quan hệ vừa trực tiếp vừa gián tiếp giữa ‘sự cam kết’, ‘sự tin cậy’ và ‘trao đổi, chia sẻ thông tin’ với kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp. Cụ thể, hai biến ‘sự cam kết’ và ‘sự tin cậy’ ảnh hưởng cả trực tiếp và gián tiếp đến ‘kết quả kinh doanh’ qua biến ‘liên kết, hợp tác’. Trong khi đó, biến ‘trao đổi, chia sẻ thông tin’ chỉ có ảnh hưởng trực tiếp đến ‘kết quả kinh doanh’. Điều này cũng dễ hiểu. Khi giữa hai doanh nghiệp không có sự liên kết và hợp tác nhưng có sự trao đổi, mua bán đạt đến một mức độ nhất định về cam kết kinh doanh, tin cậy lẫn nhau và thường xuyên trao đổi cũng sẽ dẫn đến sự cải thiện về mặt chi phí lẫn mức dịch vụ đối với khách hàng, do vậy sẽ cải thiện về kết quả kinh doanh. Tuy nhiên, cùng với mức độ như vậy, những giữa các doanh nghiệp có sự liên kết, hợp tác kinh doanh với nhau chặt chẽ hơn sẽ cải thiện hơn kết quả kinh doanh như chi phí, lợi nhuận và khả năng cạnh tranh của từng doanh nghiệp.

Điều lưu ý trong nghiên cứu là biến ‘trao đổi, chia sẻ thông tin’ không tác động gián tiếp đến ‘kết quả kinh doanh’ qua ‘liên kết, hợp tác’. Tác giả cho rằng vì mối quan hệ trực tiếp giữa hai biến ‘trao đổi, chia sẻ thông tin’ và ‘kết quả kinh doanh’ lớn và tác động gián tiếp giữa hai biến này qua biến ‘liên kết, hợp tác’ không đáng kể nên thực tế chỉ có thể nhìn thấy được sự tồn tại quan hệ trực tiếp giữa chúng mà rất khó thấy quan hệ gián tiếp. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy không có sự khác biệt về ‘liên kết, hợp tác’ giữa các doanh nghiệp dưới góc độ qui mô doanh nghiệp, ngành nghề và hình thức sở hữu.

**Đóng góp của nghiên cứu:** Nghiên cứu đóng góp trên cả hai góc độ lý luận và thực tiễn trong quản trị kinh doanh.

*Đóng góp về mặt lý luận* Nghiên cứu này đóng góp thêm về mặt lý thuyết, giúp hiểu hơn mối quan hệ phức tạp giữa ‘sự cam kết’, ‘sự tin tưởng’, ‘trao đổi, chia sẻ thông tin’, ‘liên kết, hợp tác’ và ‘kết quả kinh doanh’. Nghiên cứu ủng hộ mối quan hệ giữa ba biến đầu tiên đến ‘kết quả kinh doanh’. Tuy

nhien, điều quan trọng là nghiên cứu giúp giải thích mối quan hệ gián tiếp giữa các biến trên qua biến ‘liên kết, hợp tác’.

*Đóng góp về mặt thực tiễn* Kết quả nghiên cứu giúp các nhà quản lý hiểu rõ hơn mối quan đan xen giữa nhiều yếu tố. Để tăng kết quả kinh doanh, các nhà quản lý không đơn thuần chỉ tăng sự liên kết, hợp tác hay quản trị chuỗi cung ứng hiệu quả. Thay vào đó các nhà quản lý cần phải chú trọng thêm các yếu tố làm tăng việc liên kết, hợp tác như tăng mức độ cam kết, sự tin cậy, trao đổi và chia sẻ thông tin với các đối tác. Ngoài ra, các nhà quản lý cũng nên nhận thức đến sự tác động cả trực tiếp và gián tiếp của nhóm các yếu tố này đến kết quả kinh doanh chứ không đơn thuần sự tác động của chúng đến sự liên kết, hợp tác với các đối tác.

**Một số hạn chế của nghiên cứu:** Nghiên cứu này có một số hạn chế như sau:

*Thứ nhất, ngữ nghĩa dịch thuật.* Câu hỏi gốc của các thang đo là tiếng Anh. Sau đó được dịch sang tiếng Việt. Việc dịch thuật có thể gặp vấn đề là nội dung các câu hỏi tiếng Việt có thể không sát nghĩa với những câu đó trong tiếng Anh.

*Thứ hai, qui mô mẫu có thể chưa đủ lớn.* Mặc dù rất cố gắng trong việc thu thập thông tin, nhưng với qui mô mẫu là 152 có thể chưa đủ lớn đối với tổng thể có thể lên đến vài chục nghìn doanh nghiệp ở Việt Nam.

*Thứ ba, tính đại diện của mẫu điều tra.* Đối tượng điều tra chủ yếu là các doanh nghiệp ở Miền Bắc. Do vậy tính đại diện cho các doanh nghiệp Việt Nam bị giới hạn vì có thể có sự khác biệt giữa doanh nghiệp Miền Bắc và doanh nghiệp Miền Nam đối với vấn đề được nghiên cứu.

*Thứ tư, phương pháp thu thập số liệu tại một thời điểm* có thể dẫn đến những kết luận chủ quan. Các nhân tố ‘sự cam kết’ và ‘sự tin tưởng’ là khá biến động và có thể thay đổi qua thời gian. Do đó, kết quả nghiên cứu có thể không phản ánh hết hành vi của đối tượng nghiên cứu qua thời gian.

*Thứ năm, nghiên cứu chỉ tập trung vào các yếu tố hành vi* nhưng không đề cập đến các yếu tố môi trường. Chính sách và các yếu tố môi trường có thể ảnh hưởng đến nhu cầu liên kết, hợp tác giữa các doanh nghiệp. □

**Phụ lục 1 Tổng kết thang đo**

STT	Tên biến	Thang đo	Nguồn trích dẫn
1.	Sự cam kết	6 thang đo	Allen & Meyer (1990)
2.	Sự tin tưởng	6 thang đo	Modelling (2002)
3.	Giao tiếp, trao đổi thông tin	5 thang đo	Paulraj & Chen (2007)
4.	Liên kết, hợp tác	5 thang đo	Paulraj & Chen (2007)
5.	Kết quả kinh doanh	5 thang đo	Li et al (2006)

**Tài liệu tham khảo:**

- Anderson, J.C., Narus, J.A., (1990a), *A model of the distributor's perspective of distributor manufacturer working relationships*. Journal of Marketing 48, 62-74.
- Anderson, J.C., Narus, J.A., (1990b), *A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships*, Journal of Marketing 54, 42-58.
- Bowersox, D.J., David, C.C., (1996), *Logistical management: The integrated supply chain process*, McGraw-Hill Series in Marketing, New York: The McGraw-Hill Companies.
- Carter, J.R., Price, P.M., (1993), *Intergrated materials management*, Pitman, London
- Chen, I.J., Paulraj, A., (2004), *Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements*, Journal of Operations Managements 22, 119-150.
- Christopher, M., (1992), *Logistics and supply chain management*, Financial Times, London: Pitman Publishing.
- Deutsch, M., (1958), *Trust and suspicion*, Journal of Conflict Resolution 2, 265-279.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H., Oh, S., (1987), *Developing buyer-seller relationships*, Journal of Marketing 51(2), 11-27.
- Ellram, L.M., (1990), *The supplier selection decision in strategic partnerships*, Journal of Purchasing and Materials Management 26 (4), 8-14.
- Ellram, L.M., Cooper M.C., (1990), *Supply chain management, partnerships, and the shipper-third-party relationship*, The International Journal of Logistics Management 1 (2), 1-10.
- Farmer, D., (1997), *Purchasing myopia revisited*, European Journal of Purchasing and Supply Management 3 (1), 1-8.
- Fisher, M.L., (1997), *What is the right supply chain for your product?*, Harvard Business Review 75 (2), 105-116.
- Frohlich, M., Westbrook, R., (2001), *Arcs of integration: an international study of supply chain strategies*,. Journal of Operations Management 19 (2), 185-200.
- Jarillo, J.C., (1993), *Strategic newworks: Creating the borderless organization*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- La Londe, B.J., Masters, J.M., (1994), *Emerging logistics strategies*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 24 (7), 35-47.
- La Londe, B.J., (1998), *Supply chain evolution by the numbers*, Supply Chain Management Review 2 (1), 7-8.
- Lambert, D. M., Stock, J. R. (1993), *Strategic Logistics Management* (Homewood: Dow-Jones Irwin).
- Lambert, D.M., Douglas, M., Stock, J.R., Ellram, L.M. (1998), *Fundamentals of logistics management* Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill, chapter14.
- Lambert, D., Cooper, M. (2000), *Issues in supply chain management*, Journal of Industrial Marketing Management 29, 65-83.
- Maheshwari, B., Kumar, V., Kumar, U., (2004), *Managing supply chain partnerships: A framework for optimal success*. ASAC 2004 Conference, Quebec City, Canada.
- Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Zacharia, Z.G.,(2001), *Defining supply chain management*, Journal of Business Logistics 22 (2), 1-25.
- Ming-Lang Tsenga, Kuo-Jui Wub and Thi Thoa Nguyen, 2011. Information technology in supply chain management: a case study. Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences 25 (2011) 257 – 272.
- Mohr, J.J., Spekman, R.E. (1996), *Perfecting partnerships*, Journal of Marketing Management 4 (4), 35-43.
- Morgan, R.M., Hunt, S., (1994), *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing 58, 20-38.
- Morgan, J., Monczka, R.M. (1996), *Supplier integration: a new level of supply chain management*, Purchasing 120 (1), 110-113.
- Nadvi, Khalid; Thoburn, John T; Bui, Tat Thang; Nguyen Thi Thanh Ha; Nguyen Thi Hoa; et al. 2004. Vietnam in the global garment and textile value chain: impacts on firms and workers. .Journal of International Develop-

- ment 16. 1 (Jan 2004): 111-123.
- Parsons, A.L. (2002), *What determines buyer-seller relationship quality? An investigation from the Buyer's perspective*, The Journal of Supply Chain Management 4-12.
- Patnayakuni, R., Rai, A., Seth, N. (2006), *Relational antecedents of information flow integration for supply chain coordination*, Journal of Management Information Systems 23 (1), 13-49.
- Rai, A., (2006), *Firm performance impacts of digitally enabled supply chain integration capabilities*, MIS Quarterly 30, 225-246.
- Schurr, P.H., Ozanne, J.L., (1985), *Influences on exchange processes: Buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness*. Journal of Consumer Research 11, 939-953.
- Seggie, S.H., Kim, D., Cavusgil, S.T. (2006), *Do supply chain IT alignment and supply chain interfirm system integration impact upon brand equity and firm performance?* Journal of Business Research 59, 887-895.
- Stevens, J. (1989) *Integrating the supply chain*. International Journal of Physical Distribution and Materials Management 19 (8), 3-8.
- Stuart, F.I. (1993), *Supplier partnerships: Influencing factors and strategic benefits*, International Journal of Purchasing and Materials Management, 21-29.
- Swan, J.E., Nolan, J.J. (1985), *Gaining customer trust: A concept guide for the salesperson*, Journal of Personal Selling & Sales Management 5 (2), 39-48.
- Tencati, Antonio; Russo, Angeloantonio; Quaglia, Victoria, 2010. Sustainability along the global supply chain: the case of Vietnam. Social Responsibility Journal 6. 1: 91-107.
- Thomsen, Lotte, 2007. Accessing global value chain? The role of business-state relations in the private clothing industry in Vietnam. Journal of Economic Geography 7. 6: 753-776.
- Tyndall, G., Christopher G., Partsch, W., Kamauff, J. (1998), *Supercharging supply chains: New ways to increase value through global operational excellence*, New York, NY: John Wiley & Sons.
- Van Donk, D., Van der Vaart, T. (2005), *A case of shared resources, uncertainty and supply chain integration in the process industry*. International Journal of Product economics 96, 97-108.
- Womack, J.P., Jones, D.T. (1994), *From lean production to the lean enterprise*. Harvard Business Review 72 (2), 93-103.

## **Managing supply chain to enhance the competitive and integration capacity of Vietnam enterprises**

### *Abstract:*

*The aim of this research is to verify the relationship between integration and its antecedent as well as the consequences in order to recommend solutions to improving supply chain management. 500 questionnaires have been sent to respondents who have been working in manufacturing in the North of Vietnam for one month. 172 questionnaires have been collected. However, 152 were usable (30,4% of the total number of questionnaires sent). The data was screened first and then examined the reliability and validity of each variable by EFA and Cronback Alpha. Finally, multiple regression technique was used to test the hypotheses of this research. The findings showed that most hypotheses were satisfied. Commitment, trust and communication have effect on both integration (direct) and business performance (indirect - except communication). This research in terms of theory contributes to discovery of the complexity relationship among five factors of supply chain management. In addition, it also helps managers in this area withdraw the optimal solutions to enhancing the effectiveness of supply chain management.*

---

### **Thông tin tác giả:**

**\*Nguyễn Thành Hiếu**, Tiến sĩ

- Nơi công tác: Khoa Quản trị kinh doanh, trường đại học Kinh tế Quốc dân

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Quản trị kinh doanh, quản trị chất lượng

Email: nguyenthanhhieue2002@yahoo.com