

# NGHIÊN CỨU VAI TRÒ CỦA SỰ TIN TƯỞNG ĐỐI VỚI MỐI QUAN HỆ GIỮA LIÊN KẾT CHUỖI CUNG ỨNG VÀ KẾT QUẢ KINH DOANH

Nguyễn Thành Hiếu\*

Ngày nhận: 3/3/2015

Ngày nhận bản sửa: 15/03/2015

Ngày duyệt đăng: 25/03/2015

## Tóm tắt:

Mục đích của nghiên cứu này là xác định vai trò điều tiết của biến 'sự tin tưởng' giữa các bộ phận trong doanh nghiệp đến mối quan hệ giữa biến liên kết chuỗi cung ứng với kết quả kinh doanh. 500 phiếu hỏi được gửi trực tiếp đến đối tượng điều tra và thu thập trong 2 tháng. 261 phiếu hợp lệ được đưa vào phân tích theo qui trình chuẩn gồm nhiều bước từ phân tích nhân tố đến kiểm định độ tin cậy và phân tích hồi qui để kiểm định các giả thuyết. Kết quả chỉ ra rằng: biến 'sự tin tưởng' đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa biến 'liên kết, chia sẻ thông tin', 'liên kết quá trình', 'liên kết chiến lược' với các nhà cung ứng và biến 'kết quả kinh doanh'. Do vậy, để cải thiện kết quả kinh doanh, các doanh nghiệp nên tăng cường liên kết với các nhà cung ứng. Ngoài ra, các nhà quản lý nên tạo ra môi trường nội bộ có sự tin tưởng cao nhằm khai thác hiệu quả hơn việc liên kết với các nhà cung ứng chiến lược.

**Từ khóa:** Sự tin tưởng, liên kết chuỗi cung ứng và kết quả kinh doanh

## Studying the role of internal trust in the relationship between supplier chain intergration and firm performance

### Abstract

The aim of this research is to verify the moderator role of trust in the relationship between supply chain integration and firm performance. 500 questionnaires were sent to respondents during a period of two months, of which 261 questionnaires were usable. Multiple regression technique was used to test the hypotheses of this research. The findings showed that trust between departments of a firm had moderator effect on the relationship between information integration, process integration and strategic integration with firm performance, which contributed to the theory of supply chain management. These results also provide implications for managers to choose the best solutions to enhance firm performance via increasing supply chain integration and trust.

**Keywords:** Trust, supply chain integration and firm performance

## 1. Giới thiệu

Liên kết chuỗi cung ứng (Supply chain integration – SCI) ngày càng được xem như một nguồn lực cạnh tranh thông qua việc cải thiện dòng chảy vật chất và thông tin giữa các thành viên trong chuỗi (Yeung và các cộng sự, 2009; Zhang và Huo, 2013). SCI là liên kết có tính chiến lược với các thành viên và hợp tác quản lý các quá trình vận hành trong

doanh nghiệp cũng như giữa các doanh nghiệp nhằm tăng hiệu quả dòng chảy hàng hóa, dịch vụ, thông tin, tiền tệ và các quyết định khác; đồng thời đem lại giá trị lớn nhất cho khách hàng (Zhao và các cộng sự, 2008). SCI bao gồm rất nhiều hoạt động như chia sẻ thông tin, cùng xây dựng và thực hiện kế hoạch chung, phối hợp vận hành các quá trình, xây dựng các quan hệ chiến lược dài hạn và có thể

hình thành các đội dự án chung... nhằm tạo ra mạng lưới đồng thuận giữa các thành viên mà không dễ có được bởi các đối thủ cạnh tranh (Huang và các cộng sự, 2014).

Tuy có nhiều bằng chứng cho thấy mối quan hệ giữa SCI và kết quả kinh doanh (Zhang và Huo, 2013) nhưng kết quả nghiên cứu vẫn chưa thật sự đồng nhất về mối quan hệ này (Huang và các cộng sự, 2014; Swink và các cộng sự, 2007). Một trong những nguyên nhân có thể là do SCI có nhiều loại khác nhau và mỗi loại có sự tác động khác nhau đến kết quả kinh doanh. SCI có thể bao gồm liên kết bên trong hoặc liên kết bên ngoài; SCI cũng có thể liên kết cấp tác nghiệp vận hành hoặc cấp chiến lược (Swink và các cộng sự, 2007). Ngoài ra, mối quan hệ trên có thể chịu sự tác động của các biến trung gian hoặc các biến điều tiết.

Mặc dù sự tin tưởng giữa các bộ phận trong doanh nghiệp được chứng minh có ảnh hưởng đến SCI (Yeung và các cộng sự, 2009; Zhang và Huo, 2013) nhưng chưa có nhiều nghiên cứu kiểm định sự tác động điều tiết của sự tin tưởng nội bộ doanh nghiệp lên mối quan hệ giữa SCI và kết quả kinh doanh. Do vậy, nghiên cứu sẽ tiếp tục làm rõ hơn bản chất mối quan hệ giữa SCI và kết quả kinh doanh cũng như vai trò của sự tin tưởng nội bộ với mối quan hệ này.

## 2. Tổng quan lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu

Phần tổng quan lý thuyết sẽ trình bày những khái niệm cơ bản như sự tin tưởng, liên kết thông tin, liên kết quá trình và liên kết chiến lược và kết quả kinh doanh cũng như mối quan hệ giữa những nhân tố này.

**Sự tin tưởng trong nội bộ doanh nghiệp** được định nghĩa dưới góc độ chuỗi cung ứng là sẵn sàng chia sẻ và hợp tác với nhau (Malhotra và Murnighan, 2002); đồng thời, cần phải hành xử theo những nguyên tắc nhất định mà đối tác có thể phán đoán và hiểu được (Anderson và Narus, 1990).

**Liên kết, chia sẻ thông tin với nhà cung ứng** hàm ý sự hợp tác chia sẻ, trao đổi thông tin giữa doanh nghiệp với các nhà cung ứng (Yeung và các cộng sự, 2009). Việc chia sẻ và cung cấp chính xác các thông tin về kế hoạch bán hàng, sản xuất, tồn kho dự trữ, giao hàng và những điểm thắt nút trong chuỗi cung ứng sẽ giúp giảm được chi phí hoạt động, rủi ro giao dịch, chi phí hợp tác và kết quả kinh doanh (Huang và các cộng sự, 2014).

*Giả thuyết 1: Liên kết, chia sẻ thông tin với nhà cung ứng có quan hệ tích cực với kết quả kinh doanh*

**Liên kết quá trình với nhà cung ứng** xuất hiện

khí một doanh nghiệp làm việc cùng với các nhà cung ứng để xây dựng và phát triển các quá trình giao dịch giữa các bên, gắn kết các nhà cung ứng vào các hoạt động quan trọng của doanh nghiệp (Huo, 2012) như hợp tác cùng phát triển sản phẩm và dịch vụ, cùng tham gia quản lý các dự án, thiết lập các kế hoạch kinh doanh chung hay quản lý các yếu tố đầu vào sẽ giúp cả hai bên hiểu và cùng tìm kiếm cách thức thỏa mãn nhu cầu của khách hàng và đáp ứng kịp thời những thay đổi của thị trường (Schoenherr và Swink, 2012).

*Giả thuyết 2: Liên kết quá trình với các nhà cung ứng có quan hệ tích cực với kết quả kinh doanh*

**Liên kết chiến lược với nhà cung ứng** hàm ý một doanh nghiệp luôn kết hợp với các nhà cung ứng quan trọng cùng xây dựng các mục tiêu, kế hoạch và chiến lược cạnh tranh (Swink và các cộng sự, 2007). Liên kết chiến lược là cơ sở để đạt được mối quan hệ cả hai bên cùng có lợi (win-win) và tăng cơ hội đạt được các mục tiêu chiến lược của mỗi bên (Zhang và Huo, 2013). Liên kết chiến lược cũng là cơ hội để hai bên có thể bù đắp các hạn chế cho nhau, chia sẻ rủi ro, tăng cường khả năng đáp ứng các thay đổi của thị trường và thỏa mãn nhu cầu khách hàng trong dài hạn (Schoenherr và Swink, 2012).

*Giả thuyết 3: Liên kết chiến lược với các nhà cung ứng có quan hệ tích cực với kết quả kinh doanh*

**Ảnh hưởng của sự tin tưởng lên mối quan hệ giữa liên kết, chia sẻ thông tin và kết quả kinh doanh.** Sự tin tưởng làm giảm rào cản giao tiếp giữa các bộ phận trong doanh nghiệp như giữa bộ phận sản xuất và bộ phận mua sắm (Mayer và các cộng sự, 1995; Sako, 1992). Sự tin tưởng có thể tạo ra một môi trường làm việc trong đó mọi người sẵn sàng chia sẻ, học hỏi các kiến thức mới và thúc đẩy sự sáng tạo (Wang và các cộng sự, 2011). Liên kết, chia sẻ thông tin với nhà cung ứng sẽ giúp doanh nghiệp có được nguyên liệu, máy móc hay công nghệ mới. Tuy nhiên, vấn đề quan trọng đặt ra là phải khai thác như thế nào cho hiệu quả những yếu tố đầu vào mới này (Hult và các cộng sự, 2004). Sự tin tưởng trong nội bộ doanh nghiệp sẽ giúp các bộ phận dễ dàng hợp tác và cùng nhanh chóng phân tích, nắm bắt và tìm giải pháp để khai thác hiệu quả các yếu tố đầu vào từ các nhà cung ứng nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh (Zahra và George, 2002).

*Giả thuyết 4: Sự tin tưởng trong nội bộ doanh nghiệp có ảnh hưởng điều tiết đến mối quan hệ giữa liên kết, chia sẻ thông tin với các nhà cung ứng và kết quả kinh doanh*

**Ảnh hưởng của sự tin tưởng lên mối quan hệ**

*giữa liên kết quá trình với nhà cung ứng và kết quả kinh doanh.* Một doanh nghiệp khi liên kết thường yêu cầu bên cung ứng tham gia vào quá trình thiết kế và vận hành quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Việc thay đổi quá trình có thể thực hiện một cách thường xuyên để phù hợp với sự thay đổi của thị trường và chuỗi cung ứng (Zhang và Huo, 2013). Sự tin tưởng sẽ làm tăng khả năng hợp tác trong nội bộ doanh nghiệp để phát triển, áp dụng và khai thác hiệu quả các quá trình vận hành mới, tối ưu hóa được các giá trị chuỗi cung ứng và tăng hiệu quả kinh doanh (Huo, 2012).

*Giả thuyết 5: Sự tin tưởng trong nội bộ doanh nghiệp có ảnh hưởng điều tiết đến mối quan hệ giữa liên kết quá trình với các nhà cung ứng và kết quả kinh doanh*

*Ảnh hưởng của sự tin tưởng lên mối quan hệ giữa liên kết chiến lược với nhà cung ứng và kết quả kinh doanh.* Sự tin tưởng sẽ tạo ra những cam kết dài hạn giữa các bộ phận hướng đến mục tiêu chiến lược chung của doanh nghiệp (Adler và Kwon, 2002) và cùng chia sẻ rủi ro khi áp dụng các chiến lược kinh doanh mới (Wang và các cộng sự, 2011). Do vậy, sự tin tưởng trong nội bộ sẽ khiến doanh nghiệp sẵn sàng đầu tư công nghệ và phát triển thị trường với nhà cung ứng chiến lược cũng như khai thác hiệu quả hơn nguồn lực đầu vào từ các nhà cung ứng nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh (Zhao và các cộng sự, 2011).

*Giả thuyết 6: Sự tin tưởng trong nội bộ doanh nghiệp với các nhà cung ứng đến mối quan hệ giữa liên kết chiến lược với các nhà cung ứng và kết quả*

*kinh doanh*

Từ tổng quan lý thuyết trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất như hình 1.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Phát triển phiếu điều tra

Phiếu điều tra được phát triển dựa vào tổng quan nghiên cứu và được điều chỉnh phù hợp với tình huống Việt Nam. Cấu trúc phiếu điều tra gồm có hai phần. Trong khi phần A gồm 22 câu hỏi liên quan đến các biến độc lập và phụ thuộc (xem Phụ lục A). Phần B gồm các câu hỏi về các biến kiểm soát (ngành nghề kinh doanh, qui mô và hình thức sở hữu). Phiếu điều tra được kiểm định thử đối với 5 doanh nghiệp sản xuất ở miền Bắc. Một số điều chỉnh được thực hiện sau điều tra thử về ngữ nghĩa của các câu hỏi. Bước tiếp theo là điều tra thu thập dữ liệu đối với mẫu đã xác định.

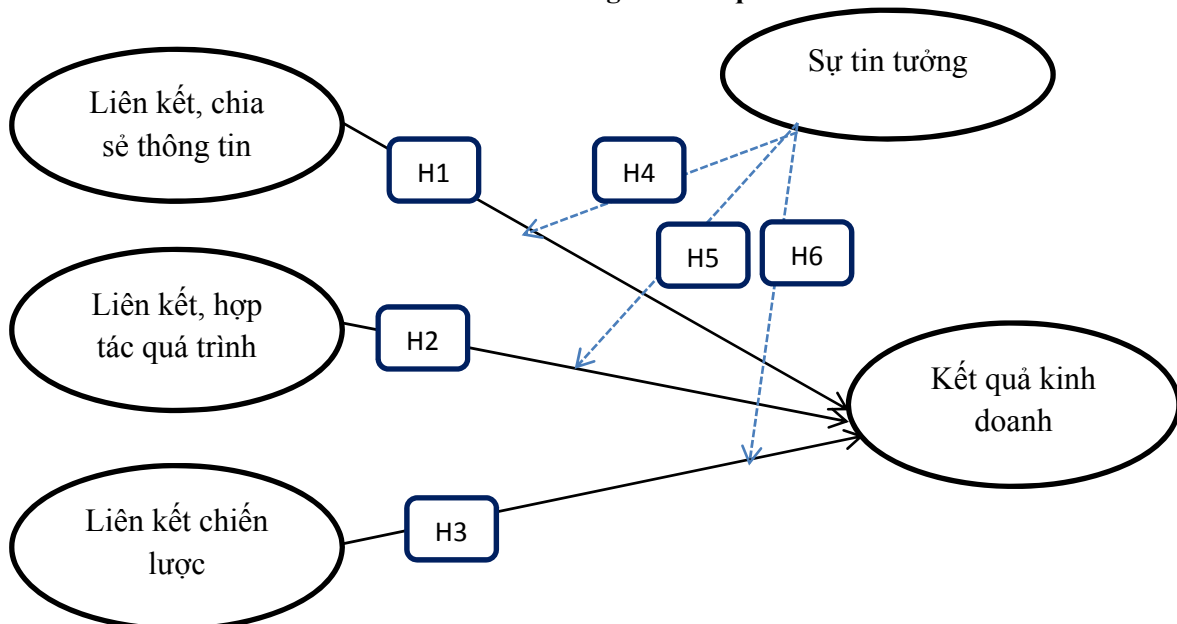
#### 3.2. Mẫu điều tra

Tổng thể nghiên cứu dự kiến là các doanh nghiệp ở miền Bắc Việt Nam. Qui mô mẫu được xác định dựa nguyên tắc đề xuất của Field (2005) là qui mô mẫu tối thiểu nên bằng số biến nhân với 10. Nghiên cứu này gồm có 5 biến, vậy qui mô mẫu tối thiểu phải là:  $5 \times 10 = 50$ . Với kinh nghiệm tác giả xác định tỷ lệ phản hồi khoảng 25% nên số phiếu phát ra tối thiểu là:  $50 \times 4 = 200$  phiếu. Để đảm bảo đủ số phiếu cần phân tích tác giả đã gửi điều tra đến khoảng 500 doanh nghiệp.

#### 3.3. Thu thập dữ liệu

Để đạt được kích thước mẫu dự kiến, có tất cả 500 bảng hỏi được gửi qua email và trực tiếp đến

**Hình 1. Các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh**



**Bảng 1. Thống kê mô tả mẫu điều tra**

Số TT	Đặc tính mẫu	Tần suất	Phần trăm (%)
1.	<b>Ngành (Industry types)</b>		
	Dệt may và da giày	97	37.16
	Thực phẩm	87	33.33
	Khác	77	29.51
2.	<b>Qui mô (Firm size)</b>		
	Doanh nghiệp lớn	88	33.72
	Doanh nghiệp vừa	86	32.95
	Doanh nghiệp nhỏ	87	33.33
3.	<b>Hình thức sở hữu (Ownership)</b>		
	Doanh nghiệp nhà nước	62	23.75
	Doanh nghiệp tư nhân	68	26.05
	Doanh nghiệp liên doanh	64	24.52
	Doanh nghiệp nước ngoài	67	25.67

**Bảng 2. Mối quan hệ giữa liên kết, chia sẻ thông tin, sự tin tưởng và kết quả kinh doanh**

	Mô hình 1						Mô hình 2					
	Tham số không chuẩn (Unstandardized Coefficients)		Tham số chuẩn (Standardized Coefficients)	Sig.	Thống kê cộng tuyến (Collinearity Statistics)		Tham số không chuẩn (Unstandardized Coefficients)		Tham số chuẩn (Standardized Coefficients)	Sig.	Thống kê cộng tuyến (Collinearity Statistics)	
	B	Std. Error	Beta		Tolerance	VIF	B	Std. Error	Beta		Tolerance	VIF
(Constant)	1.527	.389		.000			3.229	.728		.000		
Firm size	.076	.075	.056	.313	.979	1.022	.061	.075	.045	.413	.974	1.027
Industry types	.055	.077	.041	.474	.940	1.063	.063	.076	.046	.410	.939	1.065
Ownership	.038	.056	.038	.503	.950	1.053	.029	.056	.029	.604	.946	1.057
Comint	.268	.045	.337	.000	.963	1.039	-.183	.170	-.231	.281	.065	15.459
Trust	.295	.058	.287	.000	.941	1.062	-.112	.159	-.109	.481	.124	8.064
ComintxTrust							.109	.040	.750	.006	.040	25.204
<i>R</i> <sup>2</sup> điều chỉnh	.214						.234					
<i>F</i>	15.138						14.202					
<i>Sig.F</i>	.000 <sup>a</sup>						.000 <sup>a</sup>					
Durbin-Watson	1.357						1.369					

đối tượng nghiên cứu. Thời gian thu thập dữ liệu trong vòng 2 tháng. Kết quả thu về được 274 phiếu. 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 số liệu. Do đó số lượng

bảng hỏi chính thức được sử dụng để phân tích chỉ còn 261 bảng (Bảng 1), đạt tỷ lệ 52.2% so với tổng số bảng hỏi được gửi đi.

#### 3.4. Phương pháp phân tích dữ liệu

Phương pháp phân tích dữ liệu được thực hiện

theo qui trình chuẩn gồm hai bước chính. Bước thứ nhất nhằm kiểm tra độ tin cậy và kiểm định giá trị thang đo. Kiểm định giá thuyết hay mô hình được thực hiện trong bước thứ hai.

#### 4. Kết quả nghiên cứu

##### 4.1. 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.

##### 4.2. 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 0.974 đến 1.275. Giá trị tuyệt đối của hai thống kê Skewness và Kurtosis 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.

##### 4.3. Kiểm định giá trị (Phân tích nhân tố khám phá – EFA)

Các thống kê KMO & Berlett có giá trị 0.854, nằm giữa khoảng cho phép từ 0.5 đến 1. Kết quả cũng chỉ ra rằng 21 biến quan sát hội tụ vào 5 nhân tố có giá trị Eigenvalue lớn hơn 1 và giải thích khoảng 66.49% sự biến thiên của dữ liệu, giá trị nhân tố hội tụ của các biến quan sát hầu hết lớn 0.5. Tuy nhiên, hai biến quan sát Comint1 và Comint2 của nhân tố liên kết, chia sẻ thông tin là không hội tụ về cùng với đa số biến quan sát còn lại của nhân tố này nên đã bị loại khi tính giá trị trung bình của nhân tố này cũng như các kiểm định tiếp theo.

##### 4.4. 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

**Bảng 3. Mối quan hệ giữa liên kết quá trình, sự tin tưởng và kết quả kinh doanh**

Mô hình 1						Mô hình 2						
	Tham số không chuẩn (Unstandardized Coefficients)		Tham số chuẩn (Standardized Coefficients)	Sig.	Thống kê cộng tuyến (Collinearity Statistics)		Tham số không chuẩn (Unstandardized Coefficients)		Tham số chuẩn (Standardized Coefficients)	Sig.	Thống kê cộng tuyến (Collinearity Statistics)	
	B	Std. Error	Beta		Tolerance	VIF	B	Std. Error	Beta		Tolerance	VIF
(Constant)	1.748	.409		.000			3.895	.913		.000		
Firm size	.106	.078	.078	.178	.986	1.015	.110	.077	.081	.158	.985	1.015
Industry types	.047	.081	.035	.560	.941	1.063	.041	.080	.030	.611	.940	1.064
Ownership	.045	.059	.045	.441	.949	1.054	.040	.058	.040	.494	.947	1.055
Proint	.192	.054	.212	.000	.940	1.064	-.398	.231	-.439	.086	.050	20.195
Trust	.291	.062	.283	.000	.916	1.092	-.215	.202	-.209	.288	.083	12.025
ProintxTrust							.138	.053	.908	.009	.027	37.283
$R^2$ điều chỉnh												
$F$												
$Sig.F$												
Durbin-Watson												

**Bảng 4. Mối quan hệ giữa liên kết chiến lược, sự tin tưởng và kết quả kinh doanh**

Mô hình 1					Mô hình 2							
Model	Tham số không chuẩn (Unstandardized Coefficients)		Tham số chuẩn (Standardized Coefficients)	Sig.	Thống kê cộng tuyến (Collinearity Statistics)		Tham số không chuẩn (Unstandardized Coefficients)		Tham số chuẩn (Standardized Coefficients)	Sig.	Thống kê cộng tuyến (Collinearity Statistics)	
	B	Std. Error	Beta		Tolerance	VIF	B	Std. Error	Beta		Tolerance	VIF
(Constant)	1.664	.376		.000			4.641	.811		.000		
Firm size	.031	.075	.023	.683	.954	1.048	.023	.073	.017	.757	.953	1.049
Industry types	.071	.076	.052	.357	.938	1.066	.088	.074	.065	.237	.935	1.069
Ownership	.005	.056	.005	.929	.932	1.073	-.016	.055	-.016	.766	.924	1.082
Straint	.368	.056	.410	.000	.769	1.300	-.378	.189	-.420	.047	.063	15.984
Trust	.170	.062	.166	.007	.802	1.247	-.536	.182	-.521	.004	.089	11.288
StraintxTrust							.174	.042	1.304	.000	.028	36.226
$R^2$ điều chỉnh												
$F$												
$Sig.F$												
Durbin-Watson												

có độ tin cậy cao.

#### 4.5. Kiểm định giả thuyết

##### 4.5.1. Mối quan hệ giữa liên kết, chia sẻ thông tin, sự tin tưởng và kết quả kinh doanh

Kiểm định được thực hiện theo hai bước: đầu tiên các biến kiểm soát (qui mô doanh nghiệp, ngành nghề kinh doanh và hình thức sở hữu) và hai biến độc lập (sự tin tưởng nội bộ doanh nghiệp và liên kết chia sẻ thông tin) được đưa vào hàm hồi qui (mô hình 1); Sau đó, biến kết hợp của hai biến ‘sự tin tưởng’ và ‘liên kết, chia sẻ thông tin’ cũng được đưa vào mô hình (mô hình 2). Bảng 2 cho kết quả của hai mô hình trên. Kết quả trong mô hình 1 cho thấy cả hai biến ‘liên kết, chia sẻ thông tin’ và ‘sự tin tưởng’ có quan hệ ý nghĩa thống kê với biến ‘kết quả kinh doanh’; Do đó, giả thuyết H1 được ủng hộ. Trong mô hình 2, biến kết hợp giữa ‘sự tin tưởng’ và ‘liên kết, chia sẻ thông tin’ có quan hệ ý nghĩa thống kê với biến ‘kết quả kinh doanh’ ( $p = .006$ ) và  $R^2$  (điều chỉnh) tăng giữa 2 mô hình, từ .214 đến .234. Vì vậy, giả thuyết H4 cũng được ủng hộ.

##### 4.5.2. Mối quan hệ giữa liên kết quá trình, sự tin tưởng và kết quả kinh doanh

Cũng được kiểm định theo hai bước như trên: đầu tiên các biến kiểm soát và hai biến độc lập được đưa vào hàm hồi qui (mô hình 1); Sau đó, biến kết hợp cũng được đưa vào mô hình (mô hình 2). Kết quả của hai mô hình được thể hiện trong bảng 3. Hai biến ‘liên kết quá trình’ và ‘sự tin tưởng’ có quan hệ ý nghĩa thống kê với biến ‘kết quả kinh doanh’ (mô hình 1); Do đó, giả thuyết H2 được ủng hộ. Trong mô hình 2, biến kết hợp giữa ‘sự tin tưởng’ và ‘liên kết quá trình’ có quan hệ ý nghĩa thống kê với biến ‘kết quả kinh doanh’ ( $p = .009$ ) và  $R^2$  (điều chỉnh) tăng giữa 2 mô hình, từ .146 đến .165. Vì vậy, giả thuyết H5 cũng được ủng hộ.

##### 4.5.3. Mối quan hệ giữa liên kết chiến lược, sự tin tưởng và kết quả kinh doanh

Tương tự, mối quan hệ này được xác định theo hai bước như trên. Kết quả của hai mô hình được thể hiện trong bảng 4. Hai biến ‘liên kết chiến lược’ và ‘sự tin tưởng’ có quan hệ ý nghĩa thống kê với biến

‘kết quả kinh doanh’ (mô hình 1); do đó, giả thuyết H3 được ủng hộ. Trong mô hình 2, biến kết hợp giữa ‘sự tin tưởng’ và ‘liên kết chiến lược’ có quan hệ ý nghĩa thống kê với biến ‘kết quả kinh doanh’ ( $p = .028$ ) và  $R^2$  (điều chỉnh) tăng giữa 2 mô hình, từ .234 đến .296. Vì vậy, giả thuyết H5 cũng được ủng hộ.

#### 4.6. Kiểm định ANOVA

Kết quả cho thấy điều kiện phương sai đồng nhất được thỏa mãn ( $p=.763$ ), 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 kết quả kinh doanh dưới góc độ qui mô doanh nghiệp, ngành nghề kinh doanh và hình thức sở hữu).

#### 5. Kết luận

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng liên kết, chia sẻ thông tin với nhà cung ứng có ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Việc liên kết sẽ tạo điều kiện thuận lợi giữa hai bên trong việc trao đổi và chia sẻ các thông tin quan trọng về mức dự trữ, kế hoạch sản xuất và kế hoạch phân phối, nhờ đó cải thiện hiệu quả các hoạt động mua sắm và sản xuất (Zahra và George, 2002). Tương tự, liên kết quá trình với người cung ứng cũng cải thiện kết quả kinh doanh. Thông thường doanh nghiệp có thể gửi chuyên gia hoặc người giám sát đến nhà cung ứng để tư vấn về mặt kỹ thuật hoặc công nghệ tiên tiến nhằm giúp cải tiến quá trình sản xuất các nguyên vật liệu hay các yếu tố đầu vào để phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp. Ngược lại, các nhà cung ứng cũng có thể gửi chuyên gia đến doanh nghiệp sản xuất để tư vấn, chia sẻ kinh nghiệm cách thức hay quá trình sử dụng các yếu tố đầu vào một cách tối ưu, qua đó giúp cải thiện kết quả kinh doanh (Hult và các cộng sự, 2004, Zahra và George, 2002). Ngoài ra, liên kết với nhà cung ứng ở tầm chiến lược sẽ đem lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp hơn cấp tác nghiệp hoặc không có quan hệ. Thông qua quan hệ cấp chiến lược, doanh nghiệp luôn được đảm bảo nguồn cung về cả chất lượng, giá cả và thời gian từ nhà cung ứng, đem lại hiệu quả cho hoạt động mua sắm và quá trình sản xuất luôn được đảm bảo tốt nhất (Schoenherr và Swink, 2012).

Sự tin tưởng giữa các bộ phận trong doanh nghiệp, ví dụ giữa bộ phận sản xuất và bộ phận mua sắm, sẽ tạo ra sự phối hợp nhịp nhàng hơn giữa các bộ phận này trong việc tiếp nhận, phân tích và sử dụng hiệu quả các thông tin tiếp nhận từ các nhà cung ứng, nhờ đó cải thiện hơn kết quả kinh doanh. Vì vậy, sự tin tưởng trong nội bộ doanh nghiệp càng

cao thì ảnh hưởng của việc liên kết, chia sẻ thông tin với nhà cung ứng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp càng lớn (Lane và các cộng sự, 2006). Tương tự, sự tin tưởng giữa các bộ phận khiến nhân viên trong doanh nghiệp cảm giác thoải mái hơn trong việc hợp tác cùng chia sẻ và khai thác hiệu quả các bí quyết, kinh nghiệm từ nhà cung ứng. Sự tin tưởng trong nội bộ doanh nghiệp cũng tạo ra sự đồng nhất hơn, nhờ đó mà các bộ phận sẵn sàng hợp tác với các chuyên gia từ nhà cung ứng để thường xuyên cải tiến hay tối ưu hóa quá trình sản xuất phù hợp với sự thay đổi của các yếu tố đầu vào với mong muốn cùng nhau đem lại lợi ích chung cho toàn doanh nghiệp. Do đó, sự tin tưởng trong nội bộ doanh nghiệp có tác động đến sự ảnh hưởng của liên kết quá trình lên kết quả kinh doanh (Schoenherr và Swink, 2012).

Cuối cùng, mặc dù doanh nghiệp hưởng được nhiều lợi thế từ các nhà cung ứng chiến lược. Tuy nhiên, nếu những lợi thế này không được nội bộ doanh nghiệp đồng thuận và sẵn sàng phối hợp khai thác thì các đối tác chiến lược cũng sẽ giảm dần quan hệ vì những doanh nghiệp như vậy thông thường hay có sự thay đổi chính sách và chiến lược về lựa chọn và duy trì đối tác chiến lược so với doanh nghiệp có sự đồng thuận và ổn định cao, điều này cuối cùng ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh. Vì vậy, sự tin tưởng phần nào ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa liên kết chiến lược và nhà cung ứng với kết quả kinh doanh (Zhao và các cộng sự, 2011).

Nghiên cứu này góp phần giải thích thêm mối quan hệ giữa liên kết với nhà cung ứng và kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp sản xuất. Nhiều nghiên cứu đã xác định việc tăng cường liên kết với nhà cung ứng sẽ cải thiện được kết quả kinh doanh của doanh nghiệp (Frohlich và Westbrook, 2001; Schoenherr và Swink, 2012). Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu khác không chứng minh được sự tồn tại mối quan hệ giữa hai biến này (Vickery và các cộng sự, 2003). Sự không đồng nhất về kết quả có thể xuất phát từ việc gộp các loại liên kết khác nhau với nhà cung ứng thành một hình thức duy nhất. Nghiên cứu này chia việc liên kết với nhà cung ứng thành ba hình thức khác nhau: liên kết, chia sẻ thông tin; liên kết quá trình và liên kết cấp chiến lược. Mức tác động của các hình thức liên kết đến kết quả kinh doanh chịu sự tác động điều tiết của nhiều yếu tố. Một trong số đó là sự tin tưởng giữa các bộ phận trong doanh nghiệp. Cụ thể, khi có sự tác động điều tiết của biến sự tin tưởng nội bộ doanh nghiệp đã khiến biến liên kết, chia sẻ thông tin và biến liên kết quá trình không còn tác động đến kết quả kinh

doanh. Trong khi đó, biến liên kết chiến lược vẫn còn quan hệ ở mức nhất định đối với kết quả kinh doanh. Nghiên cứu này cũng giúp cho các nhà quản lý hiểu cách thức tăng cường quan hệ với nhà cung ứng trên từng hoạt động (liên kết chia sẻ thông tin và liên kết quá trình) và cấp độ cụ thể (liên kết chiến lược). Điều quan trọng hơn là các nhà quản lý cần phải xây dựng môi trường tin tưởng trong nội bộ doanh nghiệp để khai thác hiệu quả hơn mối quan hệ với các nhà cung ứng.

Mặc dù có nhiều cố gắng nhưng nghiên cứu này không tránh khỏi một số hạn chế. Nghiên cứu này chỉ tập trung vào sự tin tưởng giữa bộ phận sản xuất

và hậu cần. Trong tương lai, các nghiên cứu khác nên kiểm định thêm mối quan hệ giữa các bộ phận quan trọng khác trong doanh nghiệp. Ngoài ra, nghiên cứu này cũng chỉ nghiên cứu mối quan hệ giữa doanh nghiệp sản xuất và các nhà cung ứng. Các nghiên cứu tiếp theo có thể kiểm tra mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng chiến lược. Thêm vào đó, nghiên cứu này chỉ tập trung vào lĩnh vực sản xuất. Lĩnh vực dịch vụ cũng nên được nghiên cứu để tăng thêm sự hiểu biết về vấn đề này. Cuối cùng, nghiên cứu này nên làm rõ hơn sự tác động của các yếu tố môi trường đến mối quan hệ giữa quản trị chuỗi cung ứng và kết quả kinh doanh. □

### Phụ lục A: Tổng kết các biến

STT	Tên biến	Kí hiệu	Nguồn trích dẫn biến và thang đo
1.	<b>Sự tin tưởng</b> - Bộ phận sản xuất và bộ phận hậu cần luôn đồng thuận với nhau - Bộ phận sản xuất và hậu cần luôn ủng hộ nhau - Nhân viên của bộ phận sản xuất và hậu cần có rất ít hoặc không có mâu thuẫn - Nhân viên Bộ phận sản xuất và hậu cần luôn chú trọng đến vấn đề tình cảm trong quan hệ công việc	<b>Trust</b>	Le Meunier-FitzHugh và Piercy, 2007
2.	<b>Liên kết, chia sẻ thông tin</b> - Doanh nghiệp chúng tôi và các nhà cung ứng chính luôn chia sẻ các thông tin cần thiết - Các nhà cung ứng chính luôn được chúng tôi cung cấp các thông tin họ cần - Chúng tôi và các nhà cung ứng chính luôn kịp thời thông tin cho nhau về các sự kiện hoặc sự thay đổi có ảnh hưởng đến nhau - Chúng tôi và các nhà cung ứng chính luôn phản hồi kết quả thực hiện cho nhau - Chúng tôi thường xuyên giao tiếp trực tiếp với các nhà cung ứng chính	<b>Comint</b>	Paulraj và Chen, 2007
3.	<b>Liên kết quá trình</b> - Chúng tôi luôn liên kết với các nhà cung ứng chính trong quá trình thiết kế và phát triển sản phẩm - Nhà cung ứng chính thường gửi chuyên gia đến làm việc trong các dự án quan trọng của chúng tôi - Chúng tôi và nhà cung ứng chính luôn liên kết với nhau trong việc xây dựng kế hoạch sản xuất và quản lý hàng tồn kho - Chúng tôi và nhà cung ứng luôn phối hợp để giải quyết các vấn đề liên quan đến hợp tác giữa hai bên	<b>Proint</b>	Paulraj và Chen, 2007
4.	<b>Liên kết chiến lược</b> - Chiến lược dài hạn của chúng tôi phụ thuộc rất lớn vào việc duy trì quan hệ tốt đẹp với các nhà cung ứng chính - Chúng tôi luôn xem các nhà cung ứng chính như một phần quan trọng trong việc xây dựng chiến lược của doanh nghiệp - Chúng tôi luôn phối hợp với các nhà cung ứng chính để phát triển kế hoạch kinh doanh chiến lược - Doanh nghiệp chúng tôi sẽ thay đổi ngay chiến lược kinh doanh nếu quan hệ với các nhà cung ứng chính bị kết thúc	<b>Straint</b>	Johnson, 1999
5.	<b>Kết quả kinh doanh</b> - Thị phần doanh nghiệp chúng tôi đã tăng lên - Doanh số bán hàng của doanh nghiệp đã tăng lên - Tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư của doanh nghiệp đã tăng lên - Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu của doanh nghiệp đã tăng lên - Vị trí cạnh tranh của doanh nghiệp nói chung đã tăng lên	<b>Firmpcr</b>	Zhao và các cộng sự, 2011



Các thừa nhận/lời cảm ơn: Nghiên cứu này được tài trợ bởi Quỹ phát triển khoa học và công nghệ quốc gia (NAFOSTED) trong đề tài mã số II5.1-2012.06.

### Tài liệu tham khảo

- Adler, P.S. và Kwon, S. (2002), 'Social capital: Prospects for a new concept', *Academy of Management Review*, số 27, tập 1, trang 17-40.
- Anderson, J.C. và Narus, J.A. (1990), 'A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships', *Journal of Marketing*, số 54, trang 42-58.
- Field, A. (2005), *Discovering statistics using SPSS* (2nd ed.). Sage. London.
- Frohlich, M.T. và Westbrook, R. (2001), 'Arcs of integration: An international study of supply chain strategies', *Journal of Operations Management*, số 19, tập 2, trang 185-200.
- Huang, M., Yen, G.Y. và Liu, T. (2014), 'Reexamining supply chain integration and the supplier's performance relationships under uncertainty', *Supply Chain Management: An International Journal*, số 19, tập 1, trang 64-78.
- Hult, G.T.M., Ketchen Jr., D.J. và Slater, S.F. (2004), 'Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance', *Academy of Management Journal*, số 47, tập 2, trang 241-253.
- Huo, B. (2012), 'The impact of supply chain integration on company performance: An organizational capability perspective', *Supply Chain Management: An International Journal*, số 17, tập 6, trang 596-610.
- Johnson, J.L. (1999), 'Strategic integration in industrial distribution channels: Managing the interfirm relationship as a strategic asset', *Journal of the Academy of Marketing Science*, số 27 tập 1, trang 4-18.
- Le Meunier-FitzHugh, K và Piercy, N.F. (2007), 'Does collaboration between sales and marketing affect business performance?', *Journal of Personal Selling and Sales Management*, số 27 tập 3, trang 207-220.
- Lane, P.J., Koka, B.R. và Pathak, S. (2006), 'The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct', *Academy of Management Review*, số 31, tập 4, trang 833-863.
- Malhotra, D. và Murnighan, J.K. (2002), 'The effects of contracts on interpersonal trust', *Administrative Science Quarterly*, số 47, tập 3, trang 534-559.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. và Schoorman, F.D. (1995), 'An integrative model of organizational trust', *Academy of Management Review*, số 20, tập 3, trang 709-734.
- Paulraj, A. và Chen, I.J. (2007), 'Strategic buyer-supplier relationship, information technology and external logistics integration', *The Journal of Supply Chain Management*, số 43 tập 2, trang 2-14.
- Sako, M. (1992), *Prices, quality and trust—inter-firm relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Schoenherr, T. và Swink, M. (2012), 'Revisiting the arcs of integration: Crossvalidations and extensions', *Journal of Operations Management*, số 30, tập 1/2, trang 99-115.
- Swink, M., Narasimhan, R. và Wang, C. (2007), 'Managing beyond the factory walls: Effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance', *Journal of Operations Management*, số 25, tập 1, trang 148-164.
- Vickery, S., Jayaram, J., Dröge, C. và Calantone, R. (2003), 'The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: An analysis of direct versus indirect relationships', *Journal of Operations Management*, số 21, tập 5, trang 523-539.
- Wang, L., Yeung, J.H.Y. và Zhang, M. (2011), 'The impact of trust and contract on innovation performance: The moderating role of environmental uncertainty', *International Journal of Production Economics*, số 134, tập 1, trang 114-122.
- Yeung, J.H.Y., Selen, W., Zhang, M. và Huo, B. (2009), 'The effects of trust and coercive power on supplier integration', *International Journal of Production Economics*, số 120, tập 1, trang 66-78.
- Zahra, S. A. và George, G. (2002). "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension". *Academy of Management Review*, Số. 27, Tập 2, trang 185-203.
- Zhang, M. và Huo, B. (2013), 'The impact of dependence và trust on supply chain integration', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, số 43, tập 7, trang 544-563.
- Zhao, X., Huo, B., Flynn, B.B. và Yeung, J.H.Y. (2008), 'The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain', *Journal of Operations Management*, số 26, tập 3, trang 368-388.
- Zhao, X., Huo, B., Selen, W. và Yeung, J.H.Y. (2011), 'The impact of internal integration and relationship commitment on external integration', *Journal of Operations Management*, số 29, Tập 1/2, trang 17-32.

---

### Thông tin tác giả:

\***Nguyễn Thành Hiếu**, tiến sỹ

- Tổ chức tác giả công tác: Khoa Quản trị kinh doanh, Đại học Kinh tế Quốc dân

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: quản trị hậu cần kinh doanh, quản trị chuỗi cung ứng, hành vi tổ chức

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: nguyenthanhhhieu2002@yahoo.com