

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI NGỮ - TIN HỌC TP.HCM**

---

**NGUYỄN MINH TRÍ**

**YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN MỨC ĐỘ HỢP TÁC TRONG  
CHUỖI CUNG ỨNG, TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU:  
CÔNG TY FRIESLANDCAMPINA VIỆT NAM**

**NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH  
MÃ SỐ : 8340101**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC  
TS. HUỖNH THỊ THU SƯƠNG**

**TP.HỒ CHÍ MINH - THÁNG 07/2018**

# **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh “YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN MỨC ĐỘ HỢP TÁC TRONG CHUỖI CUNG ỨNG, TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU: CÔNG TY FRIESLANDCAMPINA VIỆT NAM” là công trình của riêng tôi.

Các kết quả nghiên cứu trong luận văn là trung thực và chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

**TÁC GIẢ**

**NGUYỄN MINH TRÍ**

# DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

<b>Chữ viết tắt</b>	<b>Tên đầy đủ tiếng anh</b>	<b>Tên đầy đủ tiếng việt</b>
AFTA	ASEAN Free Trade Area	Khu vực Mậu dịch Tự do ASEAN
BPR	Business Process Re-engineering	Quá trình tái thiết kế quy trình nghiệp vụ
CAP	Common Agricultural Policy	Chính sách lương nông chung
CPTPP	Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership	Hiệp định Đối tác Toàn diện và Tiến bộ xuyên Thái Bình Dương
CRM	Customer Relationship Management	Quản trị mối quan hệ khách hàng
DFU	Demand Forecast Updating	Dự báo nhu cầu
DLV	Dutch Lady Viet Nam	Công ty sữa cô gái hà lan
EDI	Electronic Data Interchange	Trao đổi dữ liệu điện tử
EFA	Exploratory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khám phá
ERP	Enterprisec Resource Planning	Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp
EU	European Union	Liên minh châu âu
FAO	Food and Agriculture Organization	Tổ chức nông lương thế giới
FCV	Frieslandcampina Việt Nam	Cty Frieslandcampina Việt Nam

GT	General Trade	Kênh thương mại truyền thống
GTA	Grounded Theory Approach	Phương pháp tiếp cận mục tiêu
IT	Information Techonogy	Công nghệ thông tin
JIT	Just In Time	Quản trị cung ứng có tính chất tức thời
KA	Key Account	Kênh thương mại trọng điểm
KMO	Kaiser- Meyer- Olkin	Trị số dùng để xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố
MT	Modern Trade	Kênh thương mại hiện đại
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development	Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế
POP	Point of purchase	Khu vực mua hàng
PSCM	Primary Supply Chain Members	Thành viên chính của chuỗi cung ứng
RA	Regression Analysis	Phân tích hồi quy
SC	Supply Chain	Chuỗi cung ứng
SCM	Supply Chain Management	Quản trị chuỗi cung ứng
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	Chương trình phân tích thống kê về xã hội, khoa học
USDA	United States Department of Agriculture	Bộ Nông Nghiệp Hoa Kỳ

VIRAC	Viet Nam Industry Research and Consultancy	Công ty cổ phần nghiên cứu ngành và tư vấn
VMI	Vendor managed inventory	Hoạch định tối ưu hóa chuỗi cung ứng
VN	Viet Nam	Đất nước việt nam
VNM	Vinamilk	Công ty cổ phần sữa việt nam
VSIP	Vietnam Singapore Industrial Park	Khu công nghiệp Việt Nam-Singapore
WTO	World Trade Organization	Tổ chức thương mại thế giới

# DANH MỤC CÁC HÌNH, BẢNG BIỂU, ĐỒ THỊ

Hình 2.1 Sơ đồ chuỗi cung ứng trong toàn bộ mạng lưới chuỗi cung ứng.....	25
Hình 2.2 Sơ đồ chuỗi cung ứng .....	26
Hình 2.3 Dòng chảy thượng nguồn và hạ nguồn trong chuỗi cung ứng.....	26
Hình 2.4 Chuỗi cung ứng truyền thống .....	27
Hình 2.5 Chuỗi cung ứng trực tiếp .....	28
Hình 2.6 Chuỗi cung ứng mở rộng .....	28
Hình 2.7 Chuỗi cung ứng phức tạp.....	29
Hình 2.8 Cấu trúc chuỗi cung ứng điển hình .....	38
Hình 2.9 Cấu trúc chuỗi cung ứng liên kết dọc hướng về cung và hướng về cầu.....	46
Hình 2.10 Định nghĩa thuật ngữ .....	48
Hình 2.11. Mô hình nghiên cứu theo các giả thuyết.....	59
Hình 3.1: Khung nghiên cứu của luận văn .....	64
Hình 3.2 Quy trình nghiên cứu của luận văn.....	65
Hình 4.1 Tổng doanh thu 10 hãng sữa lớn nhất thế giới năm 2015 .....	81
Hình 4.2 Thị trường sữa nhập trên thế giới .....	81
Hình 4.3 So sánh tăng trưởng ngành sữa ở thị trường châu Á .....	83
Hình 4.4 Các vùng sản xuất sữa ở châu Âu.....	84
Hình 4.5 Sản xuất sữa của New Zealand qua các năm.....	86
Hình 4.6 Thị phần ngành sữa việt nam.....	87
Hình 4.7 Doanh số tiêu thụ ngành sữa giai đoạn 2010-Q1/2017.....	88
Hình 4.8 Số lượng bò sữa và sản lượng sữa tươi qua các năm.....	89
Hình 4.9 Sản lượng sữa hàng hóa .....	90
Hình 4.10 Sữa Organic – xu thế mới của ngành sữa Việt Nam.....	91
Hình 4.11 Mô hình kiểm định.....	104
Bảng 2.1 Các từ trong hợp tác chuỗi cung ứng và giải thích ý nghĩa.....	48

Bảng 3.1 Thang đo thái độ đối với mức độ tín nhiệm giữa các đối tác .....	72
Bảng 3.2 Thang đo mức độ tuân thủ trong giao dịch.....	72
Bảng 3.3 Thang đo văn hóa hợp tác .....	73
Bảng 3.4 Năng lực lãnh đạo của doanh nghiệp .....	73
Bảng 3.5 Thang đo chính sách giá.....	74
Bảng 3.6 Thang đo chiến lược phát triển sản phẩm mới .....	74
Bảng 3.7 Thang đo áp dụng công nghệ thông tin .....	75
Bảng 3.8 Thang đo áp dụng chia sẻ thông tin.....	75
Bảng 3.9 Thang đo mức độ hợp tác chuỗi cung ứng .....	76
Bảng 4.1 Mục tiêu năng suất sữa đến năm 2020 .....	89
Bảng 4.2 Thống kê phiếu điều tra.....	92
Bảng 4.3 Thống kê mô tả mẫu quy mô doanh nghiệp .....	92
Bảng 4.4 Thống kê mô tả mẫu thời gian hoạt động của doanh nghiệp .....	93
Bảng 4.5 Thống kê mô tả mẫu theo chức vụ... ..	93
Bảng 4.6 Thống kê mô tả mẫu mô hình hoạt động của doanh nghiệp .....	94
Bảng 4.7 Thống kê mô tả mẫu loại hình của doanh nghiệp .....	94
Bảng 4.8 Thống kê mô tả các thang đo biến độc lập.....	95
Bảng 4.9 Thống kê mô tả biến phụ thuộc .....	96
Bảng 4.10 Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo .....	96
Bảng 4.11 Hệ số KMO and Bartlett's Test .....	100
Bảng 4.12 Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA .....	100
Bảng 4.13 Hệ số KMO and Bartlett's Test .....	102
Bảng 4.14 Ma trận nhân tố của biến phụ thuộc .....	102
Bảng 4.15 Kết quả phân tích hệ số tương qua .....	105
Bảng 4.16 Hệ số xác định sự phù hợp của mô hình .....	107
Bảng 4.17 Bảng ANOVA kiểm định độ phù hợp của mô hình .....	107
Bảng 4.18 Kết quả phân tích hồi quy của mô hình.....	108
Bảng 4.19 Kết quả phân tích hồi quy .....	109
Bảng 4.20 Thống kê mô tả biến Mức độ tín nhiệm.....	110

Bảng 4.21 Thống kê mô tả biến Mức độ thuần thực .....	112
Bảng 4.22 Thống kê mô tả biến Văn hóa hợp tác .....	113
Bảng 4.23 Thống kê mô tả biến Năng lực lãnh đạo.....	115
Bảng 4.24 Thống kê mô tả biến Chính sách giá.....	117
Bảng 4.25 Thống kê mô tả biến Chiến lược phát triển sản phẩm mới .....	118



# MỤC LỤC

	Trang
Lời cam đoan .....	2
Danh mục các chữ viết tắt.....	3
Danh mục bảng biểu, hình vẽ, đồ thị .....	6
Chương 1: TỔNG QUAN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU.....	13
1.1 Tính cấp thiết của đề tài .....	13
1.2 Mục tiêu nghiên cứu: .....	15
1.3 Phạm vi và đối tượng nghiên cứu .....	15
1.4. Tổng quan tình hình nghiên cứu .....	16
1.5.1 Công trình nghiên cứu của Soonhong Min và cộng sự.....	16
1.5.2 Công trình nghiên cứu của Mentzer và cộng sự .....	17
1.5.3 Công trình nghiên cứu của Kaur và cộng sự.....	18
1.5.4 Công trình nghiên cứu của Mamillo và cộng sự.....	19
1.4.5 Công trình nghiên cứu của Peter Ralston .....	20
1.5.5 Công trình nghiên cứu của Sương .....	20
1.5. Đóng góp của đề tài .....	22
1.5.1 Về phương diện học thuật: .....	22
1.5.2 Về phương diện thực tiễn: .....	23
1.6 Cấu trúc luận văn .....	23
Chương 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT .....	25
2.1 Tổng quan về chuỗi cung ứng.....	25
2.1.1 Chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng.....	25
2.1.1.1 Chuỗi cung ứng .....	25
2.1.1.2 Quản trị chuỗi cung ứng.....	30
2.1.1.2.1 Kích thước và cấu hình của chuỗi cung ứng.....	36
2.1.1.2.2 Cấu hình mở rộng về chiều ngang: .....	36
2.1.1.2.3 Cấu hình mở rộng về chiều dọc .....	38

2.1.1.3 Các giới hạn của vấn đề trong quản trị chuỗi cung ứng .....	39
2.1.1.3.1 Các vấn đề chính trong quản trị chuỗi cung ứng .....	42
2.1.1.3.2 Những vấn đề cụ thể trong quản trị chuỗi cung ứng ...	43
2.1.2 Hợp tác trong chuỗi cung ứng.....	45
2.1.2.1 Nguyên nhân và sự cần thiết phải hợp tác trong chuỗi cung ứng.....	45
2.1.2.2 Nội dung hợp tác trong chuỗi cung ứng.....	45
2.1.2.3 Các định nghĩa hợp tác trong chuỗi cung ứng .....	47
2.1.2.4 Vai trò của hợp tác trong chuỗi cung ứng.....	49
2.2 Các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng và mô hình nghiên cứu đề xuất của luận văn.....	49
2.2.1 Các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng ...	49
2.2.1.1 Mức độ tín nhiệm giữa các đối tác (Trust).....	50
2.2.1.2 Mức độ thuần thực trong quan hệ giữa các đối tác (Maturity) .....	51
2.2.1.3 Văn hóa hợp tác (Culture).....	52
2.2.1.4 Năng lực lãnh đạo (Leadership).....	53
2.2.1.5 Chính sách giá (Price Policy).....	54
2.2.1.6 Chiến lược phát triển sản phẩm mới (New Product) .....	55
2.2.1.7 Công nghệ thông tin (Information Technology).....	56
2.2.1.8 Chia sẻ thông tin (Information Sharing) .....	57
2.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất ban đầu.....	58
Chương 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....	62
3.1 Phương pháp nghiên cứu .....	62
3.1.1 Phương pháp nghiên cứu định tính .....	62
3.1.2 Phương pháp nghiên cứu định lượng.....	62
3.2 Quy trình nghiên cứu .....	65
3.3. Nghiên cứu định tính.....	65
3.3.1 Mục tiêu của nghiên cứu định tính .....	65

3.3.2. Quy trình nghiên cứu định tính .....	66
3.3.3. Kết quả nghiên cứu định tính .....	67
3.4. Nghiên cứu định lượng .....	67
3.4.1 Mục tiêu của nghiên cứu định lượng .....	67
3.4.2 Quy trình của nghiên cứu định lượng .....	67
3.4.2.1 Mẫu nghiên cứu.....	67
3.4.2.2 Thiết kế thang đo.....	69
3.4.2.3 Diễn đạt và mã hóa thang đo.....	76
3.4.2.4 Xây dựng bảng hỏi .....	78
3.4.3 Phân tích dữ liệu .....	79
Chương 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU.....	81
4.1 Tổng quan về ngành sữa .....	81
4.1.1 Tổng quan về ngành sữa thế giới .....	81
4.1.2 Tổng quan về ngành sữa Việt Nam.....	86
4.2 Kết quả nghiên cứu .....	92
4.2.1 Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu.....	92
4.2.2 Thống kê mô tả biến độc lập.....	95
4.2.3 Thống kê mô tả biến phụ thuộc.....	96
4.2.4 Đánh giá độ tin cậy của các thang đo .....	96
4.2.5 Phân tích nhân tố khám phá EFA cho biến độc lập .....	100
4.2.6 Phân tích nhân tố khám phá EFA cho biến phụ thuộc.....	102
4.2.7 Kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu.....	103
4.2.7.1 Kiểm định hệ số tương quan .....	105
4.2.7.2 Kiểm định giả thuyết và phân tích hồi quy.....	106
4.3 Thảo luận kết quả nghiên cứu .....	110
4.3.1 Mức độ tín nhiệm .....	110
4.3.2 Mức độ thuần thực .....	112
4.3.3 Văn hóa hợp tác .....	113
4.3.4 Năng lực lãnh đạo .....	115

4.3.5 Chính sách giá.....	116
4.3.6 Chiến lược phát triển sản phẩm mới .....	118
4.3.7 Công nghệ thông tin.....	120
4.3.8 Chia sẻ thông tin .....	120
Chương 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ .....	122
5.1 Kết luận .....	122
5.2 Một số hàm ý quản trị và kiến nghị đối với FCV .....	122
5.3 Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo.....	125
TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	127
Phụ lục 1 - Phiếu khảo sát.....	135
Phụ lục 2 - Kiểm định.....	139
Phụ lục 3 - Bảng mã hóa thông tin người được phỏng vấn .....	159
Phụ lục 4 – Phỏng vấn chuyên gia.....	160

## **CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU**

### **1.1. Tính cấp thiết của đề tài**

Thị phần Sữa Việt Nam hiện nay được chia làm hai phần riêng biệt với thị phần sữa bột do các doanh nghiệp sữa ngoại chiếm lĩnh, sữa nước nằm trong tay các doanh nghiệp sữa nội. Về sữa nước, FrieslandCampina Việt Nam (FVC) nắm 25,7% thị phần đứng thứ 2 sau Vinamilk và đang cạnh tranh với các thương hiệu trong nước như: Vinamilk, Nutifood, Love in Farm, TH True Milk... Về sữa bột, tính các dòng sữa ngoại thì FCV chiếm 15.8% hiện đứng thứ 3 sau Abbott, Vinamilk. Các dòng sản phẩm của FCV đa dạng được chia làm 2 phần với sữa bột có 2 nhãn hàng là Dutchlady và Friso, sữa nước có sữa tươi tiệt trùng với dòng 20+ Active, sữa tươi 100%, Cao khỏe, Sữa chua uống có Fristi dành cho trẻ em, Yomost dành cho học sinh, tuổi teen, ngoài ra còn có sữa đặc và sữa chua ăn. Tình hình ngành sữa tại Việt Nam hiện nay đặt ra nhiều cơ hội và thách thức cho FCV. Với mức độ tăng trưởng của nền kinh tế, mức thu nhập người dân tăng lên dẫn đến nhu cầu về sữa còn rất nhiều tiềm năng mà cụ thể là mức tăng trưởng % luôn đạt mức tăng hai con số trong những năm gần đây, với nhiều đối thủ trong cùng một khu vực sẽ dẫn đến cạnh tranh gay gắt, khốc liệt. Vì vậy, để gia tăng sức cạnh tranh và chiếm lĩnh thị phần đang mở rộng, FCV không ngừng nghiên cứu và áp dụng các phương thức trong kinh doanh, sản xuất, trong quản trị để tối ưu hóa nguồn lực. Trong đó có tối ưu hóa các nguồn lực trong chuỗi cung ứng.

Với môi trường kinh doanh hiện nay, FCV cần phải nhận thức được tầm quan trọng của chuỗi cung ứng (Supply Chain-SC), nghiên cứu áp dụng các mô hình cung ứng trong thực trạng vận hành hiện tại. Điều này là hợp lý vì trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt hiện nay, Chuỗi cung ứng là một vũ khí sắc bén để giúp doanh nghiệp cắt giảm chi phí nhưng vẫn đảm bảo sự kịp thời của nguyên vật liệu đưa vào sản xuất cũng như đáp ứng đầy đủ nhu cầu của thị trường. Nói một cách khác, sức mạnh của FCV phụ thuộc vào sự vận hành của chuỗi cung ứng, từ việc mua nguyên liệu, bán thành phẩm, sản xuất, quản lý hàng tồn kho đến phân phối sản phẩm đến người tiêu dùng.

Chuỗi cung ứng có một vai trò quan trọng đến suốt chu kỳ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Vì chuỗi cung ứng giúp nâng cao khả năng cạnh tranh, mở rộng thị phần và

giảm chi phí, chủ động trong sản xuất kinh doanh. Có nhiều cách để các doanh nghiệp cải thiện khả năng điều hành chuỗi cung ứng, một trong những cách đó là các doanh nghiệp nên hợp tác với các nhà cung cấp và nhà phân phối trong chuỗi cung ứng của chính doanh nghiệp đó. Bởi vì, các doanh nghiệp nên tập trung phát triển và hoàn thiện các lĩnh vực mình có thế mạnh, doanh nghiệp nên có mối quan hệ hợp tác với những đối tác khác để các bên cùng có lợi và đạt được mục tiêu đề ra. Vì vậy, nghiên cứu này tập trung vào nghiên cứu mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng nhằm hướng đến những lợi ích cho chính doanh nghiệp như tăng thị phần, cắt giảm chi phí và chủ động trong điều phối hoạt động sản xuất đạt được mục tiêu phát triển bền vững.

Việt Nam đã ký kết nhiều hiệp định thương mại và tham gia vào nhiều tổ chức thương mại trên thế giới, nổi bật có thể kể đến Tổ chức thương mại thế giới – viết tắt là WTO năm 2017, Hiệp định đối tác Toàn diện và Tiến bộ xuyên Thái Bình Dương – viết tắt là CPTPP năm 2010, Khu vực mậu dịch tự do ASEAN - viết tắt là AFTA năm 1995 đã biến Việt Nam thành một thị trường có nhiều cơ hội và thách thức nói chung và ngành sữa nói riêng. Trong nhiều năm qua, ngành sữa Việt Nam luôn đạt tốc độ tăng trưởng tốt. Theo báo cáo của Công ty Cổ phần Nghiên cứu Ngành và Tư vấn Việt Nam (VIRAC), trong giai đoạn 2010-2016, doanh thu tiêu thụ sữa Việt Nam mức tăng trưởng kép hàng năm là 11.7%. Chỉ tính riêng 3 tháng đầu năm 2017, doanh số tiêu thụ sữa đạt khoảng 18.7 nghìn tỷ đồng, tăng 13.9% so với cùng kỳ năm 2016. Bởi vậy, đây được coi là giai đoạn hoàng kim của ngành sữa Việt Nam. Trong năm 2018 đã xuất hiện thêm 2 thành viên gia nhập ngành sữa là VPMilk thuộc VP Bank của Việt Nam và Anmum đến từ Newzealand, thị trường ngành sữa Việt Nam tăng từ 8 thành viên lên 10 thành viên đã làm gia tăng mức độ cạnh tranh giữa các thương hiệu sữa tại thị trường Việt Nam.

Như đã phân tích, nhận thức được vị thế tại thị trường Việt Nam và tầm quan trọng của Chuỗi cung ứng là một yếu tố quyết định đến sự tồn tại nên FCV đã không ngừng xây dựng, cải tiến chuỗi cung ứng bằng nhiều phương thức khác nhau. Trong đó có Mức độ hợp tác là một yếu tố then chốt trong việc xây dựng chuỗi.

Xuất phát từ tính cấp thiết của đề tài, tác giả chọn đề tài: ***“Yếu tố tác động đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng. Trường hợp nghiên cứu: Công ty Frieslandcampina***

*Việt Nam*” làm luận văn thạc sĩ của mình, với mong muốn tiếp tục đóng góp thêm về mặt nghiên cứu thực nghiệm về hợp tác trong chuỗi cung ứng đối với một trường hợp cụ thể là FCV để từ đó giúp FCV không ngừng phát triển, bền vững trong môi trường cạnh tranh khốc liệt của thị trường hàng tiêu dùng, đặc biệt là mặt hàng sữa hiện nay.

## **1.2. Mục tiêu nghiên cứu:**

Mục tiêu nghiên cứu chính của luận văn là nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng, trường hợp Cty Friesland Campina Việt Nam. Vì vậy, luận văn tập trung nghiên cứu những nội dung sau:

- + Xác định các nhân tố ảnh hưởng và mức độ tác động của chúng đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng sữa của FCV với các đối tác cung ứng sữa nguyên liệu và đối tác phân phối sữa thành phẩm trong khu vực Miền đông nam bộ.

- + Đưa ra các Hàm ý quản trị và kiến nghị các giải pháp nhằm cải thiện mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng sữa của FCV với các đối tác cung ứng sữa nguyên liệu và đối tác phân phối sữa thành phẩm trong khu vực Miền đông nam bộ.

## **1.3. Phạm vi và đối tượng nghiên cứu**

*Đối tượng nghiên cứu:*

- + Các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng sữa của công ty Friesland Campina Việt Nam và các doanh nghiệp đối tác trong khu vực Đông Nam Bộ gồm: Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai, Bà Rịa-Vũng Tàu, Tây Ninh, Bình Phước.

- + Mô hình chuỗi cung ứng hiệu quả, thành công của một số công ty, tập đoàn đa quốc gia và trong nước nhìn từ góc độ tăng cường mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng.

*Phạm vi nghiên cứu:*

Nghiên cứu FCV, các doanh nghiệp cung ứng sữa nguyên liệu, phân phối và tiêu thụ sữa thành phẩm ở khu vực miền Đông Nam Bộ. Dữ liệu thực hiện luận văn được thu thập bằng khảo sát thực tế trong khoảng thời gian từ 4/2018, trong đó gồm dữ liệu thu thập từ phỏng vấn chuyên gia. Dữ liệu sơ cấp thu được thông qua các bảng khảo sát 300 doanh nghiệp cung ứng, sản xuất, phân phối và tiêu thụ sữa trong năm 2017-2018 được thiết kế phù hợp với vấn đề cần nghiên cứu.

+ Về nội dung và hướng tiếp cận nghiên cứu của luận văn:

Nghiên cứu các mô hình lý thuyết phản ánh các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng. Nghiên cứu này đi sâu vào mức độ hợp tác chuỗi cung ứng thông qua mối liên kết hợp tác giữa 3 tác nhân cơ bản trong chuỗi gồm: quan hệ giữa doanh nghiệp sản xuất với doanh nghiệp cung ứng nguyên liệu; doanh nghiệp sản xuất với doanh nghiệp phân phối hay khách hàng. Đối tượng phân tích là các doanh nghiệp cung ứng sữa nguyên liệu, Cty Friesland Campina Việt Nam, Doanh nghiệp trong hệ thống phân phối ở vùng Đông Nam Bộ, đây là chức năng chính của các doanh nghiệp trong ngành đang hoạt động tại Việt Nam nói chung và vùng Đông Nam Bộ nói riêng. Do còn hạn chế về nguồn lực, thời gian mẫu khảo sát chỉ tập trung vào các doanh nghiệp của Việt Nam và một số ít doanh nghiệp nước ngoài trong khu vực Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai, Bà Rịa-Vũng Tàu, Tây Ninh, Bình Phước.

#### **1.4. Tổng quan tình hình nghiên cứu**

Lý thuyết về hợp tác trong chuỗi cung ứng đã được nhiều công trình nghiên cứu trên thế giới đề cập đến, các nghiên cứu đều chỉ ra được tính chất của các mối liên hệ cũng như lợi ích đạt được khi có mức độ hợp tác giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng. Luận văn xin tóm tắt một số nghiên cứu tiêu biểu:

##### **1.4.1 Công trình nghiên cứu của Soonhong Min và cộng sự**

Soonhong Min và cộng sự (2005) phát biểu rằng mức độ hợp tác được xem như là một quá trình kinh doanh theo đó các đối tác làm việc cùng nhau hướng tới các mục tiêu chung và cùng thu được lợi ích (Stanket và cộng sự, 2001). Các quá trình hợp tác trong kinh doanh bao gồm ra quyết định và giải quyết vấn đề chung trong đó có chia sẻ thông tin giữa các đối tác trong chuỗi cung ứng độc lập (Sabath và Fontanella, 2002). Như vậy, một chuỗi cung ứng hợp tác liên quan đến “hai hoặc nhiều công ty độc lập hoạt động cùng nhau lập kế hoạch và thực thi, hoạt động chuỗi cung ứng có thành công lớn hơn khi hoạt động độc lập” (Simatupang và Sridharan, 2002). Ngoài ra, mức độ hợp tác đã được mô tả là sự hình thành các mối liên kết can thiệp hoặc quan hệ đối tác mà các bên liên quan làm việc cùng nhau và chia sẻ thông tin, tài nguyên và mức độ rủi ro nhất định để thực hiện mục tiêu chung (Bowersox và cộng sự, 2003; Golcic và cộng sự, 2003). Thông thường



mối quan hệ chặt chẽ đầu tiên phát triển trên các khu chức năng trong cùng một doanh nghiệp. Điều này có sự phụ thuộc giữa chức năng nội bộ đã thiết lập nền tảng cho chức năng mở rộng đến doanh nghiệp đối tác. Kết quả là một sự tích hợp các hoạt động nội bộ và can thiệp. Những người tham gia trở nên phụ thuộc vào chức năng và do đó theo đuổi các kết quả có lợi lẫn nhau (Jap, 2001). Các thực thể chuỗi cung ứng tạo sự liên kết giữa các tổ chức bởi vì chúng có thứ gì đó để đạt được. Nói cách khác, các công ty “tự nguyện đồng ý tích hợp các nguồn lực con người, tài chính hoặc kỹ thuật để tạo ra một mô hình kinh doanh tốt hơn”(Bowersox et al và cộng sự, 2003). Hợp tác thành công đòi hỏi phải có sự thay đổi từ thực tiễn kinh doanh, đặc biệt liên quan đến trao đổi thông tin (Stanket và cộng sự, 2001). Trao đổi dữ liệu miễn phí, kế hoạch hoạt động và thông tin tài chính là cần thiết để đạt được toàn bộ lợi ích của mức độ hợp tác (Quinn, 1999). Chia sẻ thông tin thực tế, thông tin và chi tiết góp phần nâng cao hiệu quả ra quyết định và hiệu quả chuỗi cung ứng. Trong khi hợp tác tạo điều kiện cho thông tin và chuyển giao kiến thức, tạo ra kiến thức mới là một trong những mục tiêu chính của mức độ hợp tác (Simonin, 1997; Hardy et al cộng sự, 2003).

#### **1.4.2 Công trình nghiên cứu của Mentzer và cộng sự**

Mentzer và cộng sự (2000) cho rằng những người tham gia hợp tác trong chuỗi cung ứng như một hôn nhân, vì nó đại diện cho ý tưởng làm việc cùng nhau và chia sẻ trong một thời gian dài. Giống như trong một cuộc hôn nhân, một mối quan hệ hợp tác có những thăng trầm của nó, và nó bền vững khi có cam kết mạnh mẽ của cả hai phía. Phát triển và duy trì mối quan hệ hợp tác đòi hỏi thời gian và công sức. Hầu hết những thành phần của mức độ hợp tác trong chuỗi này rơi vào ba nhóm chính: con người, tổ chức và công nghệ. Các nhân tố có ảnh hưởng đến mức độ hợp tác đó là:

- + Tín nhiệm: trong suốt quá trình hợp tác thì một niềm tin mối quan hệ phải được thể hiện ở tất cả cấp quản lý và chức năng;
- + Tuổi thọ của mối quan hệ: tuổi thọ của một mối quan hệ là rất quan trọng để xây dựng lòng tin giữa các tổ chức. Niềm tin vào các mối quan hệ xây dựng trên cơ sở giải quyết các vấn đề và làm cho các cơ hội phát triển và trở thành sự thật;

+ Tính mở: chia sẻ thông tin và thảo luận công khai các quy trình và hệ thống là một mức độ hợp tác đúng đắn;

+ Lãnh đạo: để thúc đẩy mức độ hợp tác về phía trước, mỗi công ty cần một nhà lãnh đạo đủ sức ảnh hưởng đến tổ chức.

+ Công nghệ: nó không đủ để tạo mối quan hệ làm việc nhưng nâng cao công nghệ là điều cần thiết để hợp tác, ít nhất là khi các công ty muốn áp dụng nó trong một quy mô lớn hơn.

+ Chia sẻ lợi ích: trong một mối quan hệ các đối tác cần chia sẻ lợi ích đạt được cũng như những mất mát thiệt hại.

#### **1.4.3 Công trình nghiên cứu của Kaur và cộng sự**

Kaur và cộng sự (2015) cho rằng việc phối hợp các hoạt động kinh doanh khác nhau giữa các công ty trở nên quan trọng vì các công ty này quan tâm nhiều đến các hoạt động chính của họ. Do đó, hiệu quả hoạt động của các công ty sẽ dựa vào khả năng phối hợp các hoạt động nội bộ và bên ngoài của họ trong việc hợp tác chuỗi cung ứng. Các tác giả đã nghiên cứu các yếu tố quyết định sự phối hợp chuỗi cung ứng sữa và các ngành công nghiệp sữa. Dữ liệu được thu thập từ 330 nhà cung cấp sữa, các nhà chế biến, và các nhà bán lẻ ở miền trung Ethiopia. Tổng cộng nghiên cứu đã sử dụng 45 biến số để xem xét tác động đến hợp tác chuỗi cung ứng. Sau quá trình phân tích nhân tố khám phá, các yếu tố này được chia thành 4 nhân tố gồm: nhân tố không liên quan đến điều phối giá cả do nhóm 4 biến liên minh, tính linh hoạt, trở ngại của hành vi, xung đột hoà hòa tác động; nhân tố điều phối giá do 3 biến giảm giá với số lượng lớn, sự biến động của giá cả, sự phụ thuộc vào tổ chức tác động; nhân tố quan hệ do 4 biến phần thưởng, lợi ích, hợp tác và chia sẻ thông tin tác động và nhân tố quyết định phát triển sản phẩm do 3 biến tín nhiệm, phát triển sản phẩm mới, nhóm chức năng chéo tác động. Nghiên cứu tìm ra rằng việc thực hiện các yếu tố này có thể làm tối đa hóa mức độ hợp tác chuỗi cung ứng từ đó nâng cao hiệu quả. Ngoài ra, Kaur và cộng sự (2015) cũng nhận thấy rằng chia sẻ thông tin để phối hợp giữa các giai đoạn cung cấp là rất quan trọng cho sự thành công của tối ưu hóa kinh doanh toàn cầu, và nó chỉ đạt được nếu các thành viên chuỗi cung ứng chia sẻ thông tin của họ một cách rõ ràng. Các nghiên cứu được thực hiện đã sử

dụng mô phỏng để đánh giá giá trị chia sẻ thông tin trong phối hợp chuỗi cung ứng (Towill và cộng sự, 1992). Simatupang và Sridharan (2002) cũng đã đưa ra các hình thức phối hợp khác nhau trong chuỗi như: chia sẻ thông tin và liên kết khuyến khích. Các phương pháp phối hợp này là bắt buộc để hỗ trợ các thành viên chuỗi cung ứng và tăng cường lợi nhuận chuỗi cung ứng bền vững. Sahin và Robinson (2002) đã xác định việc ra quyết định tập trung và phân cấp ra quyết định để sử dụng tốt hơn phối hợp chuỗi cung ứng. Ngược lại, quyết định tập trung, phân cấp ra quyết định là phương hướng tốt nhất để phối hợp chuỗi cung ứng tốt hơn cũng như để thực hiện đơn đặt hàng của khách hàng nhanh chóng.

#### **1.4.4 Công trình nghiên cứu của Mamillo và cộng sự**

Mamillo và cộng sự (2014) nhận thấy rằng văn hóa tổ chức là “lập trình tập thể của tâm trí, mà làm cho thành viên của một nhóm hoặc nhóm người khác với thành viên hoặc nhóm người khác”. Cameron và Quinn (2011) đã phát triển một cuộc thi khung giá trị để nghiên cứu văn hóa tổ chức. Điều này tập trung vào hai chiều chính, đầu tiên, phân biệt các tiêu chí dựa trên tính linh hoạt và năng động so với các tiêu chí khác, dựa trên sự ổn định, trật tự và kiểm soát. Thứ hai, phân biệt tiêu chí dựa trên định hướng nội bộ so với định hướng dựa trên bên ngoài sự định hướng. Hai chiều này là những vấn đề chính trong quản lý chuỗi cung ứng, vì vậy khung lý thuyết này thích hợp để kiểm tra mối quan hệ giữa văn hóa của tổ chức và quản lý chuỗi cung ứng. Từ sự kết hợp của hai chiều, bốn loại của văn hóa của tổ chức phát sinh: văn hóa phân cấp, văn hóa thị trường, văn hóa gia tộc và văn hóa dân chủ. Quản lý chuỗi cung ứng yêu cầu sự cộng tác, lần lượt yêu cầu thành viên, sự tin tưởng, cam kết và chia sẻ thông tin (Laskowska-Rutkowska, 2009). Sự cộng tác trong chuỗi cung ứng cho phép các công ty có được hiệu suất khác biệt khi họ truy cập các nguồn lực và các thói quen tồn tại với các thành viên chuỗi cung ứng khác nhau (Dyer và Singh, 1998). Hơn nữa, những lợi thế hợp tác như vậy đặc biệt khó tái tạo kể cả khi đối thủ cạnh tranh có được tài nguyên bổ sung và triển khai theo cùng một cách (Holcomb và cộng sự, 2006). Chuỗi cung ứng hợp tác phát triển giá trị khách hàng duy nhất bằng cách xác định tài nguyên nằm ngoài ranh

giới tổ chức. Những khả năng đặc biệt đó kết nối ranh giới của tổ chức là liên kết mục tiêu, giao tiếp thường xuyên và cởi mở, trao đổi chuyên môn và tài nguyên (Stonebraker và Afifi 2004; Eng 2006). Trong một nghiên cứu của Fawcett và cộng sự (2013) nó được tìm thấy hai lỗi cộng tác: sự không mong muốn để thích ứng với hợp tác hành vi và thiếu sự tin tưởng. Nó được tìm thấy thêm rằng khả năng chống thay đổi là quá ăn sâu trong văn hóa tổ chức. Điều này được sử dụng cùng với bốn khía cạnh văn hóa tạo thành đường cơ sở của hợp tác chuỗi cung ứng theo chỉ định của Barratt (2004) là: niềm tin, sự tương hỗ, trao đổi thông tin và sự cởi mở và giao tiếp. Điều này cũng mang đến một khía cạnh khác của văn hóa tổ chức: thói quen tổ chức. Các thói quen tổ chức tham chiếu đến “lặp đi lặp lại, các mẫu hành động độc lập có thể nhận ra được thực hiện bởi nhiều diễn viên”(Feldman & Pentland, 2003).

#### **1.4.5 Công trình nghiên cứu của Peter Ralston**

Ralston (2014) nhận thấy rằng Hợp tác trong chuỗi cung ứng là một mối liên kết lâu dài giữa các bên tham gia, cùng chia sẻ thông tin, làm việc cùng nhau theo một sự hoạch định chung nhằm gia tăng hiệu suất của chuỗi khi thực thi mục tiêu kinh doanh (Whipple và cộng sự, 2010). Có sự phối hợp và tối ưu hóa nguồn lực thông qua tận dụng sự chuyên môn hóa của từng thành viên với mục tiêu đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng với nguồn lực tối thiểu (Fawcett và cộng sự, 2008). Có một mục tiêu khác là Mức độ hợp tác nhằm giải quyết các vấn đề về nhu cầu của khách hàng bằng cách đem đến các giá trị mà khách hàng mong đợi, thông qua đó là sự không ngừng cải tiến và sáng tạo để tạo ra giá trị mới. Mối liên kết này bền chặt dựa trên nền tảng hiểu biết khả năng và nhu cầu của các bên tham gia và tích cực xây dựng để mối liên kết này luôn phát triển.

#### **1.4.6 Công trình nghiên cứu của Sương**

Tại Việt Nam, Huynh Thi Thu Suong (2012) thực hiện nghiên cứu nhằm khám phá các yếu tố ảnh hưởng mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng trong ngành gỗ tại Việt Nam.

Trong thực tế, hợp tác chuỗi cung ứng là khái niệm còn khá mới mẻ tại Việt Nam. Các nghiên cứu về vấn đề này tại Việt Nam còn khá ít ỏi vì các công ty trong ngành gỗ chưa hiểu biết nhiều về quản trị chuỗi cung ứng. Để thực hiện đạt được mục đích của nghiên cứu này, nghiên cứu thực nghiệm được thực hiện với 276 công ty sản xuất trong ngành công nghiệp gỗ với các kết quả phân tích định lượng thông qua SPSS. Tác giả sử dụng phân tích độ tin cậy thông qua hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA và phân tích hồi quy đa biến với tập tin dữ liệu chính được quản lý 276 mẫu hợp lệ từ 300 mẫu ở Việt Nam. Kết quả nghiên cứu xác nhận rằng có sáu yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng bao gồm: 1. Tín nhiệm; 2. Quyền lực; 3. Thành thực; 4. Chiến lược; 5. Văn hoá; và 6. Tần suất. Kết quả nghiên cứu cung cấp bằng chứng mạnh mẽ cho các nhà hoạch định chính sách và các công ty quản lý cho mức độ hợp tác chuỗi cung ứng trong ngành công nghiệp đồ nội thất cũng như đóng góp để nghiên cứu tài liệu về quản lý chuỗi cung ứng (Huynh Thị Thu Suong, 2012).

Tóm lại, các công trình nghiên cứu trên thế giới đã nghiên cứu mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng theo những cách khác nhau từ định tính đến định lượng để tìm thang đo của mức độ hợp tác chuỗi cung cấp và mức độ tác động của từng yếu tố đó. Tại Việt Nam, gần đây có nghiên cứu của Huynh Thị Thu Suong (2012), về hợp tác chuỗi cung ứng trong ngành gỗ tại Việt Nam. Đây là một nghiên cứu khá toàn diện khi tổng hợp nhiều mô hình nghiên cứu trên thế giới để kiểm tra trong bối cảnh tại Việt Nam. Nghiên cứu đã tìm ra được mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng bị tác động bởi tám yếu tố bao gồm sự tín nhiệm (trust), quyền lực (power), tần suất (frequency), thuần thực (mature), khoảng cách (distance), văn hoá (culture), chính trị (politics) và chiến lược (strategy). Tuy nhiên nghiên cứu này có hạn chế nhất định. Nghiên cứu chưa đánh giá toàn diện các nhân tố tác động đến chuỗi cung ứng. Cụ thể, nghiên cứu chưa đề cập tác động của yếu tố Chính sách giá và quyết định phát triển sản phẩm mới lên mức độ hợp tác chuỗi cung ứng như Kaur và cộng sự (2015), Ngoài ra, còn có yếu tố công nghệ thông tin, Chia sẻ thông tin và năng lực lãnh đạo của Mentzer (2000). Trong khi thực tế những yếu tố này có tác động quan trọng trong chuỗi cung ứng. Ngoài ra trong quá trình nghiên cứu chuỗi cung ứng ngành sữa, tác giả cũng nhận thấy yếu tố tần suất và thuần thực có tính những tính

chất giống nhau nên tác giả loại trừ yếu tố tần suất. Thêm nữa do hạn chế về thời gian nên tác giả chưa nghiên cứu đến biến khoảng cách, quyền lực, chiến lược hợp tác và các biến khác. Nghiên cứu những biến này sẽ để cho các nghiên cứu tiếp theo.

Nghiên cứu này có điểm mới là sẽ bổ sung 5 nhân tố mới để xem xét tác động của nó đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng. Ngoài ra, đây là nghiên cứu đầu tiên về ngành sữa tiêu dùng mà cụ thể đối với FCV về vấn đề này. Đặc điểm yếu tố ngành nghề sẽ có ảnh hưởng rất nhiều đến kết quả nghiên cứu.

### **1.5. Đóng góp của đề tài**

Tính mới của nghiên cứu trong luận văn này là tác giả đã đi sâu vào nghiên cứu mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng sữa nước tại FCV. Kết quả đã đưa ra được một mô hình hợp tác trong chuỗi cung ứng sữa tại FCV bị chi phối bởi 8 nhân tố gồm: nhân tố *Chính sách giá, Phát triển sản phẩm mới, Công nghệ thông tin, Năng lực lãnh đạo và Chia sẻ thông tin*, bên cạnh các nhân tố như: *Tín nhiệm, Văn Hóa, Mức độ thuận thực* đã được các công trình nghiên cứu trước công bố, tất cả các nhân tố trên có tác động một mức độ nhất định đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng sữa. Dựa trên tình hình đã nghiên cứu, luận văn đã có những đóng góp sau:

#### **1.5.1. Về phương diện học thuật:**

Hệ thống lại những cơ sở lý thuyết khoa học về chuỗi cung ứng và quản trị trong chuỗi cung ứng, các nhân tố tác động đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng sữa tại Việt Nam. Vì vậy, kết quả nghiên cứu sẽ góp phần hoàn thiện khung lý thuyết về chuỗi cung ứng.

Nghiên cứu đề xuất một hệ thống thang đo mới đo lường sự ảnh hưởng của các nhân tố đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng sữa nước tại Công ty Friesland Campina Việt Nam.

Nghiên cứu ứng dụng và nghiên cứu hàn lâm được khảo cứu cho bài viết qua đó giúp xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng sữa. Vì vậy, kết quả nghiên cứu bổ sung, phát triển về mặt phương pháp luận trong đánh giá và đưa ra các giải pháp tăng cường mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng sữa.

### **1.5.2. Về phương diện thực tiễn:**

Kết quả của nghiên cứu sẽ đưa ra một mô hình mới về các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng, giúp các nhà nghiên cứu, nhà quản trị doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng sữa có thêm một cách thức tiếp cận và đo lường những nhân tố ảnh hưởng đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng. Đây sẽ là điều kiện để triển khai những nghiên cứu ứng dụng hoặc có những giải pháp thích hợp để nâng cao mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng sữa nước tại Công ty Friesland Campina Việt Nam.

Nghiên cứu này vận dụng nhiều phương pháp nghiên cứu là phương pháp nghiên cứu định tính: Thống kê, Suy diễn, Chuyên gia sử dụng kỹ thuật phỏng vấn sâu cùng với phương pháp nghiên cứu định lượng: phân tích Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), kiểm định hồi quy bội (RA). Mỗi phương pháp được vận dụng phù hợp theo từng nội dung nghiên cứu trong luận văn. Nghiên cứu này có thể là nguồn cung cấp kiến thức cho những người quan tâm đến chuỗi cung ứng, hợp tác trong chuỗi cung ứng về phương diện lý luận, học thuật, thang đo và mô hình nghiên cứu trong các ngành về sản xuất và kinh doanh.

### **1.6. Cấu trúc luận văn**

Ngoài mục lục, các danh từ viết tắt, danh mục các hình và bảng, phụ lục và tài liệu tham khảo. Nội dung chính của luận văn được kết cấu thành 5 chương như sau:

**Chương 1:** Tổng quan vấn đề nghiên cứu

**Chương 2:** Cơ sở lý thuyết

**Chương 3:** Phương pháp nghiên cứu

**Chương 4:** Kết quả nghiên cứu

**Chương 5:** Kết luận và Hàm ý quản trị

Chương 1 đã cung cấp một cái nhìn tổng quan về đề tài nghiên cứu “Những yếu tố tác động đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng. Trường hợp nghiên cứu: Công ty Frieslandcampina Việt Nam” trên cơ sở trình bày về tính cấp thiết của đề tài, mục tiêu nghiên cứu, phạm vi và đối tượng nghiên cứu, các phương pháp nghiên cứu gồm nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng, đồng thời cũng đã đưa ra được khung nghiên cứu của luận văn.

Qua tổng quan về tình hình nghiên cứu của các học giả trên thế giới về Hợp tác trong chuỗi cung ứng, Chương 1 cũng đã đưa ra được những đóng góp của đề tài về phương diện học thuật và thực tiễn, cấu trúc của bài luận văn.

Về đóng góp của đề tài, luận văn đã đưa ra được những nhân tố mới trong nghiên cứu gồm 5 nhân tố: nhân tố Chính sách giá, Phát triển sản phẩm mới, Công nghệ thông tin, Năng lực lãnh đạo và Chia sẻ thông tin, bên cạnh 3 nhân tố: Tín nhiệm, Văn hóa, Mức độ tuân thủ đã được các công trình nghiên cứu trước công bố.

Như vậy chương 1 đã đạt mục tiêu là đưa ra được vấn đề để nghiên cứu nhằm giải quyết thực trạng có những tồn tại trong chuỗi cung ứng sữa của Cty Frieslandcampina.



## CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT

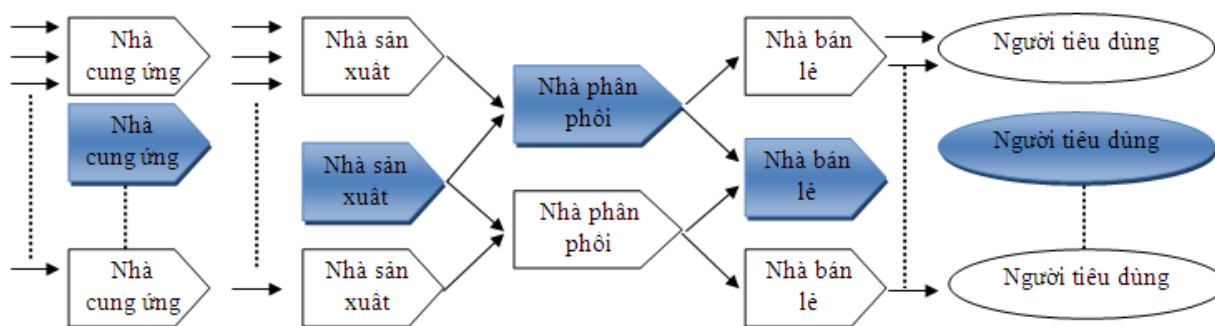
### 2.1 Tổng quan về chuỗi cung ứng

#### 2.1.1 Chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng

##### 2.1.1.1 Chuỗi cung ứng

Cho đến nay, đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về chuỗi cung ứng theo nhiều hướng tiếp cận khác nhau và có nhiều định nghĩa khác nhau về thuật ngữ “chuỗi cung ứng”. Trong nghiên cứu của luận văn, tác giả trích dẫn một số định nghĩa chuỗi cung ứng để củng cố cơ sở lý luận nghiên cứu của mình như sau:

Theo Vorst (2004), Chuỗi cung ứng không chỉ bao gồm nhà sản xuất và nhà cung cấp, mà còn có hệ thống phân phối gồm các nhà phân phối, nhà bán lẻ đi cùng với các hoạt động nghiên cứu phát triển sản phẩm mới, Marketing, hoạt động phân phối, tài chính và dịch vụ khách hàng để phân phối sản phẩm đến người tiêu dùng



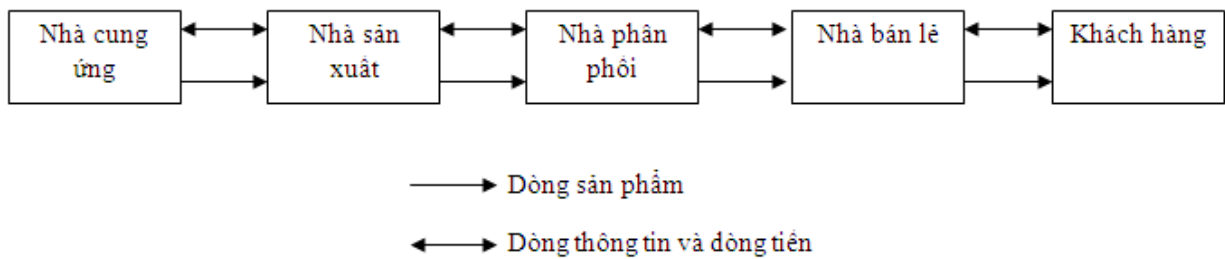
Hình 2.1 Sơ đồ chuỗi cung ứng trong toàn bộ mạng lưới chuỗi cung ứng

Nguồn: Vorst (2004, tr.2)

Richard và cộng sự (2014) cho rằng Chuỗi cung ứng bao gồm các thành phần tham gia khác nhau thực hiện một quá trình chuyển dịch vật lý của hàng hóa và dịch vụ từ điểm đầu đến điểm cuối. Một chuỗi cung ứng đơn giản gồm các thành phần tham gia trong một dòng chảy từ thượng nguồn là đến hạ nguồn: Nguồn cung ứng, Sản xuất, Phân phối, Bán lẻ, Tiêu thụ.

Chopra và Meindl (2001) khẳng định rằng chuỗi cung ứng bao gồm các quá trình dịch chuyển một chiều của hàng hóa và quá trình di chuyển 2 chiều của thông tin và tài

chính giữa các nhà Cung ứng, Sản xuất, Phân phối, Bán lẻ, Khách hàng. Trong đó, khách hàng là đối tượng chính yếu mà chuỗi hướng đến vì mục đích chính của tất cả các chuỗi cung ứng là đáp ứng nhu cầu của khách hàng trong quá trình tìm kiếm lợi nhuận trong chuỗi đó.

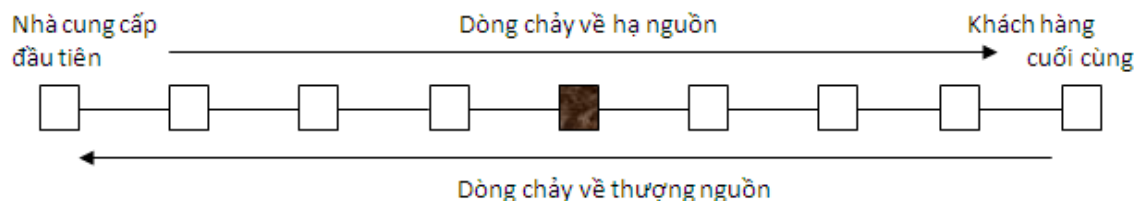


Hình 2.2. Sơ đồ chuỗi cung ứng

Nguồn: Chopra và Meindl (2001)

Bäckstrand(2007) chỉ ra rằng chuỗi cung ứng gồm các nhân tố cung ứng, sản xuất và khách hàng. Khách hàng ở đây có 2 dạng, một là khách hàng của nhà sản xuất tức là nhà phân phối mua sản phẩm từ nhà sản xuất và bán cho người tiêu dùng, hai là khách hàng là người tiêu dùng cuối cùng mua sản phẩm để tiêu thụ. Trong chuỗi cung ứng này doanh nghiệp sản xuất là trung tâm của chuỗi, đồng thời cũng có chuỗi cung ứng dạng trong đó khách hàng là trung tâm của chuỗi.

Các nhân tố trong một chuỗi cung ứng trao đổi nguyên vật liệu, sản phẩm, dịch vụ, tài chính và thông tin để tạo ra giá trị cho khách hàng cuối cùng. Khi chuỗi cung ứng có từ 3 lớp(tier) trở lên, những trao đổi này tạo thành một dòng chảy từ nhà cung cấp ban đầu đến khách hàng cuối hoặc ngược lại. Hướng của dòng chảy này được gọi là dòng thượng nguồn hoặc dòng chảy hạ nguồn(Womacket và cộng sự, 1990)



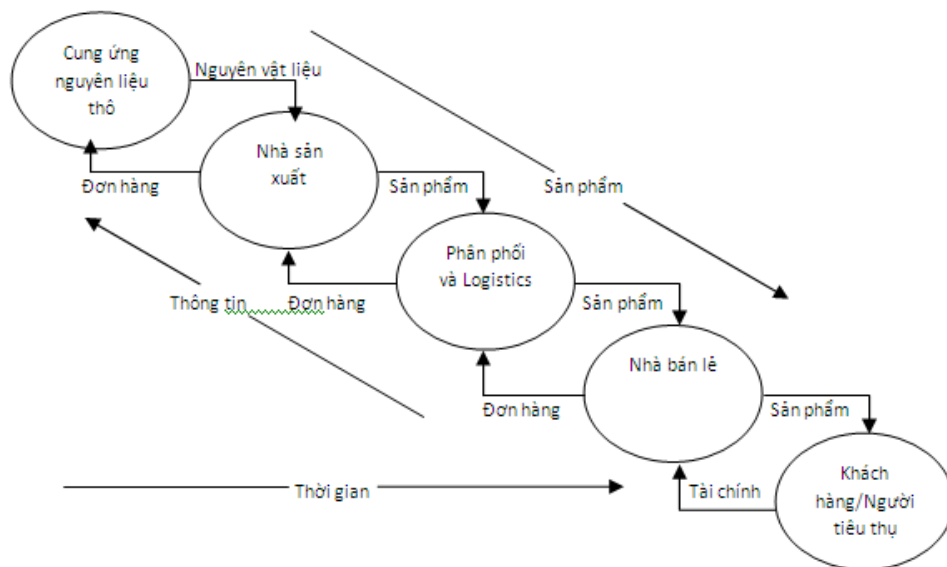
Hình 2.3 Dòng chảy thượng nguồn và hạ nguồn trong chuỗi cung ứng

Nguồn: Bäckstrand (2007, tr.25)

Dòng chảy về thượng nguồn không chỉ bao gồm thông tin và tài chính mà còn là sản phẩm hoặc nguyên vật liệu dưới dạng trả về. Chuỗi hạ nguồn hoặc kênh phân phối, bao gồm khách hàng của doanh nghiệp trung tâm và khách hàng của khách hàng của họ. Dòng chảy về hạ nguồn là dòng chảy chính của sản phẩm hoặc nguyên vật liệu, mặc dù luồng thông tin cũng là quan trọng (Bäckstrand, 2007)

Muckstadt và cộng sự (2001) mô tả một chuỗi cung ứng truyền thống như một dòng thác chảy qua một khoảng thời gian, qua nhiều đối tượng thuộc các tầng nấc khác nhau từ vị trí cao đến thấp (từ nhà cung ứng nguyên vật liệu đến khách hàng) của nguyên vật liệu và sản phẩm, những đối tượng này có địa chỉ vật lý cụ thể (Kho nguyên liệu, nhà máy sản xuất, cửa hàng bán lẻ...), Dòng chảy ở chiều ngược lại từ khách hàng đến nhà cung ứng là thông tin, tài chính và những đơn đặt hàng. Muckstadt đã mô tả một chuỗi cung ứng truyền thống ở Mỹ với công ty Levi Strauss sản xuất sản phẩm blue Jean và nhà cung ứng nguyên vật liệu là công ty Swift và thông qua đối tác phân phối là JC Penney, JC Penney có hệ thống cửa hàng bán lẻ.

Nguồn lực có được sẽ xác định vai trò của các thành viên trong chuỗi. Fisher (1997) mô tả các sản phẩm tương tự nhau có thể được sản xuất từ những chuỗi cung ứng khác nhau. Những chuỗi cung ứng này phát triển theo thời gian phụ thuộc vào thị trường, công nghệ và nền kinh tế.

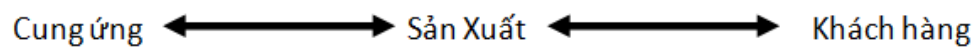


## Hình 2.4 Chuỗi cung ứng truyền thống

Nguồn: Muckstadt và cộng sự (2001)

Mentzer và cộng sự (2001) cho rằng một chuỗi cung ứng là mạng lưới các tổ chức có liên quan thông qua các liên kết ở thượng nguồn(cung cấp) và hạ nguồn(phân phối), trong các quy trình và hoạt động khác nhau tạo ra giá trị dưới dạng sản phẩm và dịch vụ được cung cấp cho người tiêu dùng cuối cùng. Ở khía cạnh khác một chuỗi cung ứng được định nghĩa là một bộ ba hoặc nhiều thực thể (tổ chức hoặc cá nhân) trực tiếp tham gia vào các dòng các sản phẩm, dịch vụ, tài chính, thông tin xuyên suốt từ thượng lưu đến hạ lưu và ngược lại. Bao gồm trong định nghĩa này, chúng ta có thể xác định 3 hình thái của chuỗi cung ứng từ đơn giản đến phức tạp là chuỗi cung ứng trực tiếp, chuỗi cung ứng mở rộng, chuỗi cung ứng cuối phức tạp.

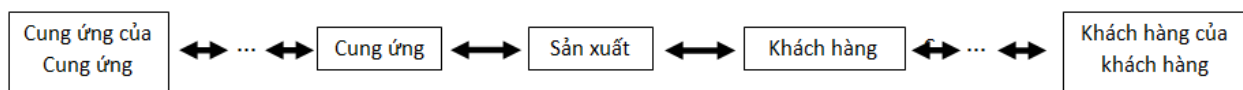
+ Chuỗi cung ứng trực tiếp bao gồm một công ty, nhà cung cấp và khách hàng tham gia dòng chảy từ thượng nguồn đến hạ nguồn của các sản phẩm, dịch vụ, tài chính và thông tin.



Hình 2.5 Chuỗi cung ứng trực tiếp

Nguồn: Mentzer và cộng sự (2001)

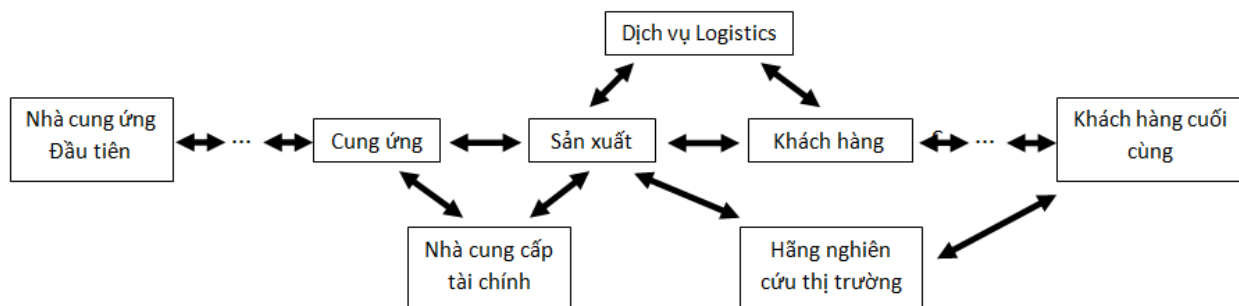
+ Chuỗi cung ứng mở rộng bao gồm các nhà cung cấp của các nhà cung cấp và khách hàng của khách hàng, tất cả liên quan đến dòng chảy sản phẩm, dịch vụ, tài chính và thông tin từ thượng nguồn đến hạ nguồn.



Hình 2.6 Chuỗi cung ứng mở rộng

Nguồn: Mentzer và cộng sự (2001)

+ Chuỗi cung ứng phức tạp bao gồm tất cả các tổ chức tham gia vào dòng chảy từ thượng nguồn đến hạ nguồn và ngược lại sản phẩm, dịch vụ, tài chính và thông tin từ nhà cung cấp đầu tiên đến khách hàng cuối cùng. Bên thứ ba cung cấp tài chính hoặc dịch vụ Logistic, và một công ty nghiên cứu thị trường đang cung cấp thông tin về khách hàng cho các công ty trong chuỗi.



Hình 2.7 Chuỗi cung ứng phức tạp

Nguồn: Mentzer và cộng sự (2001)

Huynh Thi Thu Suong (2012) nhận thấy rằng chuỗi cung ứng là một mô hình liên kết giữa các nhân tố có 3 hoạt động cơ bản là Cung ứng, Sản xuất và phân phối. Trong đó, nhà Cung ứng nguyên liệu là nhân tố đầu tiên và là bắt đầu của chuỗi, nhà Sản xuất là nhân tố thứ 2 mua nguyên liệu từ nhà Cung ứng chuyển biến thành sản phẩm, và nhân tố thứ 3 là hệ thống các nhà phân phối và đại lý phân phối sản phẩm của nhà sản xuất đến tay khách hàng.

Như vậy, tổng hợp các định nghĩa đã trích dẫn đã cho thấy một mô hình chung của chuỗi cung ứng là một hành trình liên kết giữa các nhân tố trong đó có các dòng chảy vật lý là sản phẩm, thông tin, tài chính, thông qua chuỗi để cung cấp thực thể là hàng hóa và dịch vụ đến người tiêu dùng cuối là khách hàng. Các nhân tố đó nằm trong 3 hoạt động động cơ bản:

+Cung ứng: là hoạt động thu mua nguyên liệu như thế nào, với số lượng bao nhiêu, chất lượng ra sao, mua khi nào, mua ở đâu để phục vụ cho quá trình sản xuất.

+ Sản xuất: là quá trình chuyển đổi các nguyên liệu đầu vào, bán thành phẩm từ nhà cung ứng thành sản phẩm cuối cùng.

+ Phân phối: là hành trình di chuyển của sản phẩm từ nhà sản xuất thông qua các hệ thống phân phối đến người tiêu thụ là khách hàng.

Tóm lại, chuỗi cung ứng là các hoạt động của mọi đối tượng trong chuỗi từ cung ứng nguyên liệu, sản xuất ra sản phẩm và cung cấp sản phẩm đó cho người tiêu dùng,

mục tiêu của chuỗi là đáp ứng nhu cầu của khách hàng, tạo ra giá trị hữu dụng cho sản phẩm và tạo ra giá trị thặng dư, tạo ra lợi nhuận cho các thành viên trong chuỗi.

#### **2.1.1.2 Quản trị chuỗi cung ứng**

Dựa theo những nghiên cứu về chuỗi cung ứng, đặc biệt là quan điểm quản trị chuỗi cung ứng của Mentzer và cộng sự (2001), để các mối liên kết các nhân tố trong chuỗi bền chặt, các hoạt động của chuỗi diễn ra một cách tuần tự có hệ thống thì hoạt động quản trị chuỗi cung ứng không thể thiếu tiến trình, công đoạn nào trong chuỗi. Nghiên cứu này xin trích dẫn một số quan điểm của các nhà nghiên cứu về quản trị chuỗi cung ứng(Supply Chain Management-SCM):

Vorst (2004) xác nhận rằng quản trị chuỗi cung ứng là kế hoạch tích hợp, phối hợp và kiểm soát tất cả các quy trình kinh doanh và các hoạt động trong chuỗi cung ứng để cung cấp giá trị tiêu dùng cao cấp với chi phí ít hơn cho chuỗi cung ứng nói chung trong việc đáp ứng các yêu cầu của các bên liên quan khác trong chuỗi cung ứng.

James (2012) phát biểu rằng quản lý chuỗi cung ứng nhằm mục đích kiểm tra và quản lý mạng lưới chuỗi cung ứng. Lý do cho điều này là cơ hội để tiết kiệm chi phí và dịch vụ khách hàng tốt hơn. Mục tiêu quan trọng là nâng cao khả năng cạnh tranh của một công ty trên thị trường toàn cầu bất chấp các lực lượng cạnh tranh gay gắt và kịp thời thay đổi nhu cầu của khách hàng (Langley và cộng sự, 2008).

Lambert và cộng sự(1997) khẳng định rằng quản trị chuỗi cung ứng là quản lý hoạt động liên kết trong đó có sự chuyển dịch hàng hóa từ nguyên liệu thô đến người tiêu dùng cuối cùng, duy trì các lợi thế cạnh tranh. Các hoạt động này bao gồm quản lý hệ thống, nguồn cung ứng và mua sắm, lên lịch sản xuất, xử lý đơn hàng, quản lý tồn kho, vận chuyển, kho bãi và dịch vụ khách hàng. Quản trị chuỗi cung ứng cũng bao gồm hợp tác giữa các thành viên trong chuỗi trong các lĩnh vực nghiên cứu Marketing, khuyến mãi, bán hàng, thu thập thông tin, nghiên cứu và phát triển, thiết kế sản phẩm, quản lý hoạt động phát triển sản phẩm, hoạt động sản xuất, dịch vụ khách hàng.

Nguyen Thi Hong Dang(2006) cho rằng Quản trị chuỗi cung ứng là sự giám sát nguyên vật liệu, sản phẩm, thông tin, tài chính khi chúng di chuyển trong một quá trình từ nhà cung cấp đến nhà sản xuất, nhà phân phối và khách hàng là người

tiêu dùng cuối cùng. Quản lý chuỗi cung ứng gồm việc tích hợp các dòng này cả bên trong cũng như bên ngoài giữa các thành viên của chuỗi.

Mentzer và cộng sự(2001) nhận thấy rằng có khác biệt giữa quản lý chuỗi cung ứng và phương thức kiểm soát nguyên vật liệu và sản xuất cổ điển, đó là chuỗi cung ứng được xem như một quá trình ở đó có sự phụ thuộc về trách nhiệm của các công đoạn khác nhau trong chuỗi, các lĩnh vực như sản xuất, thu mua, phân phối và bán hàng không bị tách rời mà có sự liên kết với nhau. Chuỗi cung ứng phụ thuộc về việc ra quyết định chiến lược, “Cung ứng” là mục tiêu chung và là chức năng của tất cả thực thể trong chuỗi và có ý nghĩa đặc biệt quan trọng bởi vì tác động của nó đến tổng thể của việc chia sẻ chi phí và thị trường. Quản trị chuỗi cung ứng còn có quan điểm về hàng tồn kho được sử dụng như một cơ chế để cân bằng nhu cầu của khách hàng. Có những mô tả về quản trị chuỗi cung ứng như sau:

#### *Quản trị chuỗi cung ứng là triết lý quản lý*

Là một triết lý, SCM có cách tiếp cận hệ thống để xem chuỗi cung ứng như một thực thể duy nhất, chứ không phải là một tập hợp các phần rời rạc, mỗi phần thực hiện chức năng riêng của nó (Ellram và cộng sự, 1990). Nói cách khác, triết lý quản lý chuỗi cung ứng mở rộng khái niệm quan hệ đối tác để quản lý tổng lượng hàng hóa từ nhà cung cấp cho khách hàng cuối cùng. Do đó, SCM có nghĩa là mỗi công ty trong chuỗi cung ứng trực tiếp và gián tiếp ảnh hưởng đến hiệu suất của tất cả các thành viên chuỗi cung ứng, cũng như hiệu suất chuỗi cung ứng tổng thể. SCM như một triết lý quản lý tìm kiếm sự đồng bộ, hội tụ các khả năng hoạt động và chiến lược liên tục, vững chắc thành một lực lượng thị trường thống nhất, hấp dẫn (Ross, 2007). SCM như một triết lý tích hợp chỉ đạo các thành viên chuỗi cung ứng tập trung phát triển sáng tạo các giải pháp để tạo ra các nguồn giá trị khách hàng độc đáo, riêng biệt. Jose Machuca và cộng sự(2011) gợi ý rằng mục tiêu của SCM nên là sự đồng bộ hóa của tất cả các hoạt động chuỗi cung ứng để tạo ra giá trị khách hàng. Do đó, triết lý SCM cho thấy ranh giới của SCM bao gồm không

chỉ hậu cần mà còn tất cả các chức năng khác trong một công ty và trong chuỗi cung ứng để tạo ra giá trị cho khách hàng là sự thỏa mãn. Trong bối cảnh này, sự hiểu biết về giá trị và yêu cầu của khách hàng là rất cần thiết (Ellram và Cooper 1990; Tyndall và cộng sự, 1998). Nói cách khác, triết lý SCM thúc đẩy các thành viên chuỗi cung ứng có định hướng khách hàng. Dựa các nghiên cứu trước đã nêu ra, SCM là một triết lý quản lý có đặc điểm sau:

1. Một cách tiếp cận hệ thống để xem toàn bộ chuỗi cung ứng và để quản lý tổng lưu lượng hàng tồn kho từ nhà cung cấp đến khách hàng cuối cùng;
2. Định hướng chiến lược đối với các nỗ lực hợp tác để đồng bộ hóa và hội tụ trong nội bộ công ty và can thiệp vào khả năng vận hành và chiến lược thành toàn bộ thống nhất;
3. Một khách hàng tập trung để tạo ra các nguồn giá trị độc đáo và riêng biệt cho khách hàng, dẫn đến sự hài lòng của khách hàng.

*SCM như một tập hợp các hoạt động để thực hiện triết lý quản lý*

Khi áp dụng một triết lý quản lý chuỗi cung ứng, các công ty phải thiết lập các quy trình quản lý cho phép họ hành động hoặc hành xử nhất quán với triết lý. Như vậy, nhiều tác giả có tập trung vào các hoạt động cấu thành quản lý chuỗi cung ứng. Nghiên cứu trước đây đã đề nghị các hoạt động khác nhau cần thiết để thực hiện thành công một triết lý quản trị chuỗi cung ứng. Theo đó hoạt động của một SCM bao gồm: 1. Hành vi tích hợp. 2. Thông tin chia sẻ lẫn nhau. 3. Chia sẻ những rủi ro và lợi ích. 4. Hợp tác. 5. Mục tiêu tương tự và cùng tập trung vào việc phục vụ khách hàng. 6. Tích hợp các quá trình. 7. Đối tác để xây dựng và duy trì mối quan hệ lâu dài. Bowersox và Closs (1996) lập luận rằng để có hiệu quả hoàn toàn trong môi trường cạnh tranh ngày nay, các công ty phải mở rộng hành vi tích hợp của họ kết hợp khách hàng và nhà cung cấp. Tiềm năng mở rộng này các hành vi tích hợp, thông qua tích hợp bên ngoài, được Bowersox và Closs giới thiệu là nguồn cung cấp Quản lý chuỗi. Trong bối cảnh này, triết lý của SCM biến thành việc thực hiện cung cấp quản lý chuỗi: một tập hợp các hoạt động thực hiện triết lý. Tập hợp các hoạt động này là nỗ lực phối hợp được gọi là quản lý chuỗi cung ứng giữa



các đối tác chuỗi cung ứng, chẳng hạn như nhà cung cấp, nhà cung cấp dịch vụ và nhà sản xuất, để đáp ứng linh hoạt nhu cầu của khách hàng cuối cùng. Liên quan đến hành vi tích hợp, chia sẻ giữa các thành viên chuỗi cung ứng thông tin là cần thiết để thực hiện một triết lý SCM, đặc biệt là cho quá trình lập kế hoạch và giám sát (Cooper và cộng sự 1997). Thông tin thường xuyên cập nhật giữa các thành viên chuỗi để quản lý chuỗi cung ứng hiệu quả. Nhóm nghiên cứu tại Đại học bang Michigan (1995) định nghĩa chia sẻ thông tin là sự sẵn sàng để tạo dữ liệu chiến lược và chiến thuật cho các thành viên khác trong chuỗi cung ứng. Tính “Mở” của chia sẻ thông tin như mức độ quảng cáo, dự báo, chiến lược xúc tiến bán hàng và chiến lược tiếp thị làm giảm sự không chắc chắn giữa các đối tác cung cấp và nâng cao kết quả trong hoạt động (Lewis và Talalayevsky, 1997)

SCM hiệu quả cũng yêu cầu chia sẻ các rủi ro và tạo ra lợi thế cạnh tranh, chia sẻ rủi ro và lợi ích sẽ xảy ra trong dài hạn (Cooper et al và cộng sự, 1997). Chia sẻ rủi ro và lợi ích rất quan trọng đối với việc tập trung và hợp tác lâu dài trong việc liên kết thành viên trong chuỗi. Hợp tác với các thành viên chuỗi cung ứng là cần thiết cho SCM hiệu quả. Hợp tác đề cập đến sự bổ sung, phối hợp các hoạt động được thực hiện bởi các công ty trong một mối quan hệ kinh doanh để tạo ra kết quả chung hoặc số ít các kết quả được mong đợi cùng thời gian. Hành động chung trong các mối quan hệ chặt chẽ đề cập đến việc thực hiện các hoạt động trọng tâm trong một liên minh. Hợp tác bắt đầu với kế hoạch chung và kết thúc bằng kiểm soát hoạt động để đánh giá hiệu suất của các thành viên chuỗi cung ứng, cũng như chuỗi cung ứng một cách tổng thể lập kế hoạch và đánh giá liên quan các quá trình liên tục trong nhiều năm. Ngoài việc lập kế hoạch và kiểm soát, cần phải thực hiện phân tích để giảm hàng tồn kho chuỗi cung ứng và theo đuổi hiệu quả chi phí chuỗi cung ứng (Cooper và cộng sự, 1997; Dowst, 1988). Hơn nữa, các thành viên chuỗi cung ứng nên làm việc cùng nhau trên sự phát triển sản phẩm mới và quyết định danh mục sản phẩm. Cuối cùng, thiết kế chất lượng hệ thống kiểm soát và phân phối cũng là một hành động chung. La Londe và Masters đã đề xuất rằng một chuỗi cung ứng thành công nếu tất cả các thành viên trong chuỗi có cùng mục tiêu và tập trung vào việc phục vụ khách hàng. Thiết lập cùng một mục tiêu và sự tập trung tương tự giữa các thành viên chuỗi cung ứng là một hình thức tích hợp chính sách. Lassar và Zinn (1995) đề xuất rằng các mối quan hệ

thành công nhằm mục đích tích hợp chính sách chuỗi cung ứng để tránh sự thừa và chồng chéo, trong khi tìm kiếm một mức độ hợp tác cho phép người tham gia có hiệu quả hơn ở mức chi phí thấp hơn. Có thể tích hợp chính sách nếu có các nền văn hóa và kỹ thuật quản lý tương thích trong số các thành viên chuỗi cung ứng. Việc thực hiện SCM cần sự hòa nhập của các quá trình từ tìm nguồn cung ứng, để quản lý và phân phối qua chuỗi cung ứng. Phân tích có thể được thực hiện thông qua các nhóm chức năng chéo, nhân viên nhà cung cấp trong nhà máy và các nhà cung cấp dịch vụ bên thứ ba. Có bốn giai đoạn tích hợp chuỗi cung ứng và thảo luận về kế hoạch và tác động của từng giai đoạn:

- + Giai đoạn 1: Chuỗi cung ứng là một chức năng của các hoạt động rời rạc trong công ty cá nhân và được đặc trưng bởi hàng tồn kho theo giai đoạn, các hệ thống và thủ tục kiểm soát độc lập và không thể kiểm soát được và phân tách chức năng.

- + Giai đoạn 2: Bắt đầu tập trung hội nhập nội bộ, đặc trưng bởi sự nhấn mạnh vào việc giảm chi phí thay vì cải thiện hiệu suất, kiểm kê kho bãi, đánh giá ban đầu về thương mại nội bộ, và phản ứng của dịch vụ khách hàng.

- + Giai đoạn 3: Tiếp cận với hội nhập nội bộ doanh nghiệp và được đặc trưng bởi khả năng hiển thị của việc mua thông qua phân phối, lập kế hoạch trung hạn, chiến thuật hơn là tập trung chiến lược, nhấn mạnh vào hiệu quả, mở rộng hỗ trợ cho các mối liên kết và tiếp tục cách tiếp cận phản ứng với khách hàng.

- + Giai đoạn 4: Đạt được tích hợp chuỗi cung ứng bằng cách mở rộng phạm vi hội nhập bên ngoài công ty để nắm lấy các nhà cung cấp và khách hàng. SCM hiệu quả được tạo thành từ một loạt các quan hệ đối tác và do đó SCM yêu cầu các đối tác xây dựng và duy trì các mối quan hệ lâu dài (Cooper và cộng sự, 1997). Cooper và cộng sự tin rằng thời gian mỗi quan hệ kéo dài vượt ra ngoài vòng đời của hợp đồng có lẽ vô thời hạn, đồng thời, số lượng đối tác nên nhỏ để tạo điều kiện tăng cường hợp tác. Gentry và Vellenga (1996) cho rằng tất cả các hoạt động chính trong một chuỗi là bình thường gồm hậu cần, hoạt động, tiếp thị, bán hàng và dịch vụ trong và ngoài nước sẽ được thực hiện bởi bất kỳ một công ty để tối đa hóa giá trị của khách hàng. Do đó, hình thành các liên minh chiến lược với các đối tác chuỗi cung ứng chẳng hạn như nhà cung cấp, khách hàng

hoặc trung gian (ví dụ: vận chuyển hoặc dịch vụ kho bãi) lợi thế cạnh tranh thông qua việc tạo ra giá trị của khách hàng.

### *SCM như một tập hợp các quy trình quản lý*

Trái với việc tập trung vào các hoạt động tạo thành quản lý chuỗi cung ứng, các tác giả khác đã tập trung vào các quy trình quản lý. Davenport (1992) định nghĩa các quy trình như một tập hợp các hoạt động có cấu trúc và được thiết kế để tạo ra đầu ra cụ thể cho một khách hàng hoặc thị trường cụ thể. La Londe đề xuất rằng SCM là quá trình quản lý các mối quan hệ, thông tin và vật liệu thông qua doanh nghiệp để cung cấp dịch vụ khách hàng nâng cao và giá trị kinh tế thông qua đồng bộ hóa quản lý dòng chảy của hàng hóa vật chất và thông tin liên quan từ tìm nguồn cung ứng đến tiêu thụ. Ross xác định quá trình chuỗi cung ứng như các chức năng kinh doanh thực tế, các tổ chức và các hành vi mô tả cách thức một chuỗi cung ứng cụ thể di chuyển hàng hóa và dịch vụ ra thị trường thông qua đường ống cung cấp. Nói cách khác, một quá trình là một thứ tự cụ thể của các hoạt động công việc trên thời gian và địa điểm với sự bắt đầu, kết thúc, đầu vào và đầu ra được xác định rõ ràng và có cấu trúc hành động. Lambert và cộng sự (1997) đề xuất rằng, để thực hiện thành công SCM, tất cả các công ty trong một chuỗi cung ứng phải vượt qua các chức năng của riêng mình và áp dụng một phương pháp tiếp cận quy trình. Như vậy, tất cả các chức năng trong một chuỗi cung ứng được tổ chức lại thành các quy trình chính. Sự khác biệt quan trọng giữa các chức năng truyền thống và phương pháp tiếp cận quy trình là trọng tâm của mọi quá trình là trong cuộc họp các yêu cầu của khách hàng và công ty được tổ chức xung quanh các quy trình này. Các quy trình chính thường bao gồm quản lý quan hệ khách hàng, quản lý dịch vụ khách hàng, quản lý nhu cầu, thực hiện đơn đặt hàng, quản lý dòng chảy sản xuất, mua sắm và phát triển sản phẩm và thương mại hóa.

Như đã định nghĩa và qua các phân tích của Mentzer và cộng sự (2001) quản trị chuỗi cung ứng là các hoạt động và quy trình để thực hiện một triết lý của chuỗi. Về nội tại chuỗi thì các triết lý này tập trung vào việc chia sẻ rủi ro và lợi ích của các đối tác trong chuỗi. Về mục tiêu bên ngoài thì quản trị chuỗi cung ứng tạo các giá trị riêng biệt,

độc đáo cho khách hàng thông qua các chiến lược quản trị. Quản trị chuỗi cung ứng là quản trị về mối quan hệ giữa các thành phần trong chuỗi.

#### **2.1.1.2.1 Kích thước và cấu hình của chuỗi cung ứng**

Cấu hình chuỗi cung ứng dựa trên các nguyên tắc cơ bản của cấu hình và được thể hiện trong khuôn của một hệ thống. Trong cấu hình này, các bộ phận là thành viên của chuỗi (nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà phân phối, nhà bán lẻ), được sắp xếp (hoặc sắp xếp lại) để tạo thành chuỗi cung ứng phù hợp với kế hoạch được thực hiện bằng cách thực hiện các chiến lược và chính sách khác nhau để đáp ứng mục tiêu chung. Trong cấu hình một chuỗi cung ứng, các kích thước hệ thống được coi là do hệ thống chuỗi cung ứng. Để đánh giá đầy đủ các khái niệm về cấu hình chuỗi cung ứng, nó là quan trọng để hiểu kích thước hệ thống khác nhau của nó. Trong phần này, tác giả sẽ làm sáng tỏ một số kích thước đáng kể.

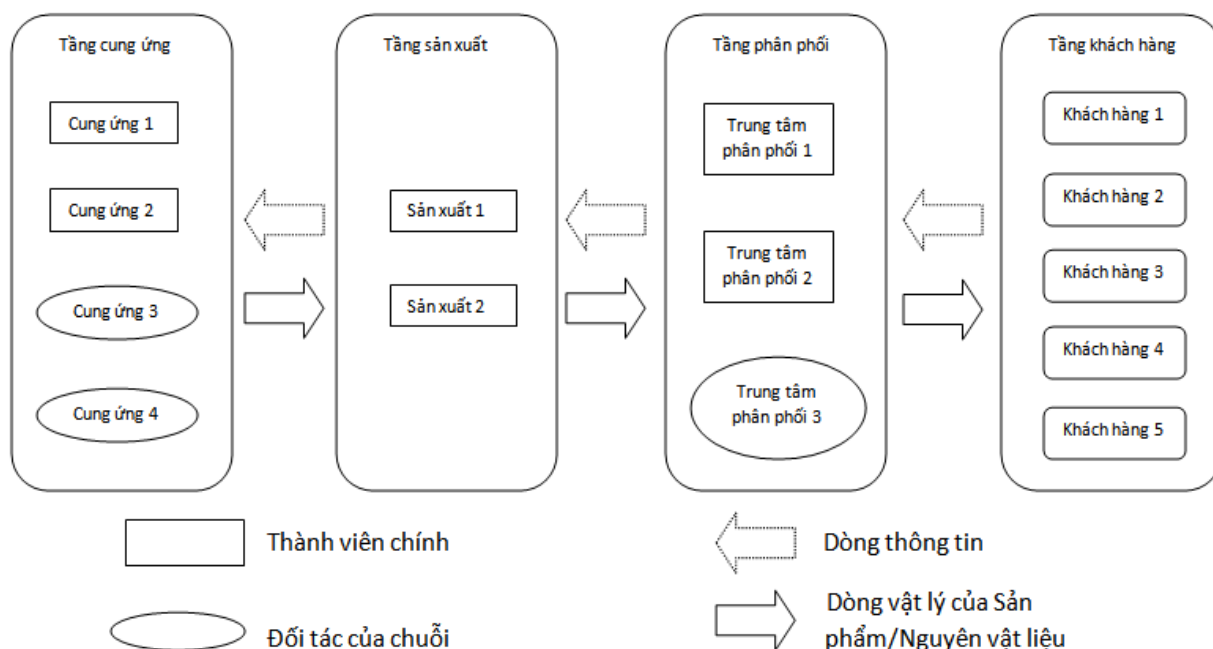
#### **2.1.1.2.2 Cấu hình mở rộng về chiều ngang**

Chuỗi cung ứng thường được chia thành các tầng (hoặc các giai đoạn hoặc các cấp độ). Mỗi lớp (tier) bao gồm các đơn vị có cùng chức năng chung. Sự khác biệt giữa các tầng là thường không rõ ràng và các đơn vị có thể thuộc nhiều tầng. Điều đó được thể hiện trong chuỗi cung ứng cấu trúc mạng. Tuy nhiên, tầng lớp giúp cấu trúc vấn đề cấu hình chuỗi cung ứng và tạo điều kiện nhận dạng các đặc điểm chung của các đơn vị chuỗi cung ứng. Các tầng phạm vi của vấn đề cấu hình chuỗi cung ứng như sau:

- + Cấp khách hàng - tầng hạ nguồn
- + Cấp phân phối
- + Cấp sản xuất
- + Cấp cung - tầng thượng nguồn

Nhu cầu về các sản phẩm hoặc dịch vụ chuỗi cung ứng bắt nguồn từ tầng khách hàng và nó được truyền đi ngược dòng dọc theo chuỗi cung ứng. Trong nhiều trường hợp, kỹ thuật mà khách hàng được tổng hợp thành các khu vực khách hàng theo vị trí địa lý của họ (Simchi-Levi và cộng sự, 2003). Mỗi khách hàng có thể được đại diện như là một nút riêng lẻ trong các nghiên cứu xem xét khách hàng. Tầng phân phối nhận được yêu cầu của khách hàng và chịu trách nhiệm để phân phối các sản phẩm hoặc dịch vụ được yêu

cầu. Nó liên quan đến các đơn vị chung như kho, trung tâm phân phối. Những đơn vị này được nhóm lại thành các tiểu phân phối. Ngoài ra, các đơn vị chuỗi cung ứng trong tầng phân phối có thể được phân loại là người bán buôn, nhà bán lẻ và người môi giới. Các nhà cung cấp hậu cần của bên thứ ba là một trường hợp đặc biệt để thuộc về tầng phân phối. Trong một số trường hợp, chúng có thể được biểu thị bằng một nút chuỗi cung ứng. Có hai kịch bản riêng biệt để tổ chức các hoạt động của chuỗi cung ứng. Thứ nhất, nơi tầng sản xuất trực tiếp tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ yêu cầu của khách hàng của chuỗi cung ứng. Nó nhận được nhu cầu trong hình thành từ tầng phân phối. Đổi lại, nó cung cấp sản phẩm cho phân phối tầng và đơn đặt hàng vật liệu từ cấp cung cấp. Trong kịch bản thứ hai, tầng sản xuất cũng có thể được chia thành nhiều tầng phụ, chẳng hạn như tiền xử lý, lắp ráp, lắp ráp cuối cùng và hoàn thiện. Kịch bản đầu tiên có liên quan hơn để đại diện cho cấp sản xuất cho một công ty kỹ thuật như Ericsson, đã thuê ngoài hầu như tất cả các hoạt động sản xuất và chỉ giữ lại sản phẩm và quy trình thiết kế là năng lực chính của họ hoặc trong trường hợp thỏa thuận chia sẻ năng lực. Kịch bản thứ hai có liên quan nhiều hơn đến việc tái sản xuất các thành phần (ví dụ hãng xe hơi Ford). Tầng cung cấp cung cấp nguyên liệu cho sản xuất theo đơn đặt hàng. Tầng này có thể được chia thành các tiểu nhóm, liên kết các nhà cung cấp thứ cấp, các nhà cung cấp thứ cấp và các nhà cung cấp trực tiếp. Đại diện của cung cấp phụ thuộc vào tầm quan trọng của vật liệu cung cấp. Một cấp chuỗi cung ứng bổ sung khác là tầng tiện ích. Tầng này bao gồm các nhà cung cấp dịch vụ cơ sở hạ tầng cơ bản như điện, nước và tái chế. Điều đó có thể đặc biệt mối quan tâm đối với chuỗi cung ứng toàn cầu, bởi vì tính khả dụng, chi phí và chất lượng của các dịch vụ như vậy thay đổi đáng kể. Định nghĩa về kích thước cấu hình chuỗi cung ứng này bao gồm việc xác định số lượng các tầng trong chuỗi cung ứng, xác định các loại chung của các đơn vị trong mỗi cấp và xác định các ràng buộc cụ thể cho cấp đó (số lượng các nhà cung cấp yêu cầu).



Hình 2.8 Cấu trúc chuỗi cung ứng điển hình

Nguồn: Charu Chandra và cộng sự (2016)

### 2.1.1.2.3 Cấu hình mở rộng về chiều dọc

Như đã nói ở trên, một chuỗi cung ứng bao gồm một số thành viên trải rộng trên nhiều tầng (cấp hoặc giai đoạn). Mỗi tầng bao gồm một hoặc nhiều đơn vị kinh doanh (thực thể). Mỗi đơn vị kinh doanh bao gồm các lĩnh vực chức năng như thiết kế, tiếp thị và bán hàng, lập kế hoạch và kiểm soát sản xuất, hậu cần trong và ngoài (mua sắm, nhận, kho bãi, vận chuyển), và như vậy trên. Mỗi đơn vị cũng có thể theo đuổi các chiến lược độc lập của riêng mình để quản lý các chức năng của nó và phấn đấu đạt được các mục tiêu cụ thể. Tích hợp dọc (cục bộ) sẽ đòi hỏi phải đồng bộ hóa và điều phối chiến lược và chính sách, ví dụ, giữa doanh số bán hàng và các chức năng tiếp thị và sản xuất để đạt được mục tiêu chung cho đơn vị. Chuỗi cung ứng tích hợp theo chiều dọc trong một tầng (bao gồm tất cả các đơn vị) sẽ thực hiện các chiến lược chung và các chính sách để đạt được mục tiêu chung trên các đơn vị bên trong cấp của họ. Tích hợp theo chiều dọc có thể đạt được ở cấp độ chiến lược, chiến thuật và hoạt động trong việc đưa ra quyết định trong một cấp của chuỗi cung ứng. Điều này đạt được bằng cách thực hiện các chiến lược và

chính sách ưu tiên ở các cấp độ này nhằm mục đích đạt được các mục tiêu dài hạn, trung hạn, ngắn hạn.

Định nghĩa về kích thước cấu hình chuỗi cung ứng bao gồm việc xác định số lượng đơn vị trong mỗi cấp trong chuỗi cung ứng và xác định các ràng buộc và mục tiêu cụ thể: (i) trong một đơn vị ở mức cao và bởi các khu chức năng ở mức thấp, (ii) giữa các đơn vị ở mức cao và trên các khu chức năng ở mức thấp.

### **2.1.1.3. Các giới hạn của vấn đề trong quản trị chuỗi cung ứng**

Quản trị chuỗi cung ứng liên quan đến giao dịch và tương tác với nhiều nhân tố trong chuỗi, trong đó có nhân tố nhân sự, quy trình, thiết bị và các vấn đề kỹ thuật (Cooper và cộng sự, 1997). Những vấn đề phổ biến phải được giải quyết được những chuỗi hoạt động hiệu quả. Tác giả xin thảo luận dưới đây một số những vấn đề và cách giải quyết trong các nghiên cứu trước.

*Cấu trúc mạng lưới phân phối:* vấn đề này đề cập đến việc lựa chọn vị trí kho và năng lực, xác định mức sản xuất cho từng sản phẩm tại mỗi nhà máy và luồng vận chuyển cuối cùng giữa các nhà máy và kho để tối đa hóa chi phí sản xuất, vận chuyển và hàng tồn kho. Vấn đề này liên quan đến chia sẻ thông tin: (i) liên doanh giữa tiếp thị, lập kế hoạch sản xuất, lập kế hoạch kiểm kê, và các chức năng nhận và lưu trữ, và (ii) nội bộ giữa nhà sản xuất, nhà cung cấp, nhà phân phối, nhà bán lẻ và vận chuyển. Đó là một vấn đề tối ưu hóa phức tạp đối phó với mạng dòng chảy và khả năng sử dụng (Cochran và Marquez, 2005).

*Quản lý hàng tồn kho:* vấn đề này đề cập đến mức độ của các cấp khác nhau trong chuỗi cung ứng. Đây là giải pháp giải quyết vấn đề liên quan đến việc sử dụng quản lý hàng tồn kho, quản lý mức độ quảng cáo, tối ưu hóa các quy trình. Các nhà bán lẻ, nhà cung cấp và nhà sản xuất đối phó với vấn đề này trong chuỗi cung ứng bằng cách chia sẻ thông tin về nhu cầu của khách hàng, mức thu nhập hàng tồn kho và lịch trình bổ sung (Childerhouse và cộng sự, 2002).

*Hợp đồng cung cấp:* vấn đề này đề cập đến việc thiết lập mối quan hệ giữa nhà cung cấp và người mua trong chuỗi cung ứng thông qua việc thiết lập các hợp đồng cung cấp xác định giá cả, thời gian giao hàng, chất lượng, tiêu chuẩn và chính sách trả lại. Cách

tiếp cận này khác với cách truyền thống vì trọng tâm của nó là giảm thiểu tác động của các quyết định. Nhà bán lẻ thiết lập các hợp đồng này với nhà phân phối hoặc trực tiếp với nhân viên quản lý. Để quản lý vấn đề này, nó được đảm nhiệm khi chuỗi cung ứng khác nhau, các bên tham gia chia sẻ thông tin liên quan đến giá sản phẩm, chi phí, lợi nhuận, bảo hành (Fisher và cộng sự, 1997).

*Chiến lược phân phối:* vấn đề này đề cập đến quyết định liên quan chuyển động của hàng hóa trong chuỗi cung ứng. Trong số các chiến lược có sẵn là các lô hàng trực tiếp, cross-docking liên quan đến di chuyển lô hàng. Mục tiêu là để giảm thiểu kho bãi (lưu trữ) và chi phí vận chuyển. Một nhà sản xuất đưa ra quyết định về kho bãi hoặc giao hàng trực tiếp đến các điểm sử dụng các sản phẩm khác nhau, sử dụng thông tin được chia sẻ giữa nhà sản xuất, nhà cung cấp, nhà phân phối và nhà bán lẻ trong chuỗi cung ứng. Giải pháp cho vấn đề này liên quan đến thuật toán mạng sử dụng tuyến tính, và các kỹ thuật ngữ pháp phi tuyến tính trong môi trường xác định và ngẫu nhiên (Lee, 2003)

*Tích hợp chuỗi cung ứng và hợp tác chiến lược:* một trong những vấn đề then chốt trong quản lý chuỗi cung ứng là tích hợp. Việc chia sẻ thông tin và lập kế hoạch hoạt động chung (hoặc hợp tác) là các thành phần cơ bản để giải quyết vấn đề này. Thực hiện kế hoạch hợp tác, dự báo và bổ sung (CPFR) được thực hiện bởi các cửa hàng bán lẻ Wal-Mart trong chuỗi cung ứng của họ được hỗ trợ bởi việc chia sẻ thông tin qua các nền tảng phần mềm phổ biến như Enterprise. Lập kế hoạch tài nguyên (ERP) là các chiến lược khả thi (Akkermans và cộng sự, 2003). Trong một chuỗi cung ứng sản xuất, nó có nghĩa là CPFR trong số các nhà bán lẻ, nhà cung cấp và nhà sản xuất sản phẩm. Ý tưởng chính của công nghệ này là tránh mang theo hàng tồn kho dư thừa thông qua dự báo chính xác, và sử dụng dữ liệu nhu cầu thường được đồng ý, thông tin về được chia sẻ giữa các đối tác chuỗi cung ứng khác nhau.

*Chiến lược mua sắm và thuê ngoài:* một vấn đề quan trọng cần xem xét là những gì để sản xuất nội bộ và những gì để mua từ các nguồn bên ngoài. Một trong những vấn đề cần giải quyết trong việc đưa ra các quyết định này là xác định các rủi ro liên quan đến các quyết định này và giảm thiểu chúng. Khi quyết định thuê ngoài hay mua, các mô hình tối ưu hóa khác nhau có thể được sử dụng để cân bằng rủi ro và lợi nhuận. Một khi quyết



định này đã được thực hiện, sử dụng các thành phần công nghệ thông tin riêng, chẳng hạn như các công Internet và phần mềm mua sắm, đóng một vai trò quan trọng trong các quyết định này.

*Công nghệ thông tin và hệ thống hỗ trợ quyết định:* một trong những vấn đề chính trong quản lý chuỗi cung ứng là thiếu thông tin để ra quyết định. Công nghệ thông tin đóng một vai trò quan trọng trong cho phép ra quyết định thông qua chia sẻ thông tin trong suốt quá trình cung cấp chuỗi. Một thành phần chính của công nghệ thông tin phần mềm ERP và các hệ thống hỗ trợ quyết định sử dụng các thuật toán đã được chứng minh cho các chiến lược, chiến thuật và lập kế hoạch khác nhau trong các lĩnh vực ngành cụ thể. Tiến bộ đáng kể đã đạt được trong việc cho phép tích hợp chuỗi cung ứng vật lý. Lee đã sử dụng phương pháp tiếp cận đối tượng phân tán để xây dựng trên cơ sở hạ tầng của các hệ thống thông tin chuỗi cung ứng dựa trên thành phần tích hợp. Các vấn đề thảo luận về hội nhập dựa trên quy trình làm việc các ứng dụng xử lý giao dịch và lập kế hoạch, cho phép triển khai tích hợp hiệu quả các hệ thống không đồng nhất và phát triển kiến trúc thông tin chuỗi cung ứng dựa trên thành phần hệ thống.

*Giá trị khách hàng:* Chuỗi cung ứng được đo lường bằng khả năng phân phối giá trị cho khách hàng cuối cùng hoặc người tiêu dùng. Điều này có thể ở dạng giá cả, chất lượng, mức dịch vụ hoặc giá trị nhận thức. Giải pháp dựa trên thống kê và hoạt động nghiên cứu có thể được sử dụng để đo lường chất lượng của một sản phẩm, và giảm thời gian chờ để nâng cao giá dịch vụ. Đầu vào cho mục đích này được mua thông qua chia sẻ thông tin giữa các thành viên chuỗi cung ứng khác nhau.

*Những thách thức đối với chia sẻ thông tin trong chuỗi cung ứng:* theo các mức độ ra quyết định khác nhau và các vấn đề đang phải đối mặt với sự an toàn hiệu quả của chuỗi cung ứng, bắt buộc phải tìm ra các giải pháp tích hợp toàn cầu. Tuy nhiên, rất khó để đạt được tùy thuộc vào cho dù các mô hình giải quyết vấn đề được thiết kế cho mục đích có đạt được lợi ích (hoặc tuần tự) hay tối ưu hóa toàn cầu của mạng chuỗi cung ứng. Ví dụ, trong trường hợp tuần tự tối ưu hóa chuỗi cung ứng, mục tiêu của các đối tác cá nhân của nó là tối ưu mà không quan tâm đến mục tiêu mạng lưới chuỗi cung ứng tổng

thể. Theo đó, sự cần thiết phải chia sẻ thông tin bị hạn chế (Simchi-Levi và cộng sự, 2003).

#### **2.1.1.3.1 Các vấn đề chính trong quản trị chuỗi cung ứng**

Các vấn đề chính trong quản trị chuỗi cung ứng là:

*Đối thủ cạnh tranh:* Nhà quản lý chuỗi cung ứng (Stadtler 2005) xem xét giải quyết vấn đề này như là mục tiêu cuối cùng của quản trị chuỗi cung ứng. Để duy trì tính cạnh tranh, một chuỗi cung ứng phải hoạt động tốt hơn đối thủ cạnh tranh trong ít nhất một số khía cạnh như giá cả, chất lượng, đáp ứng giao hàng.

*Dịch vụ khách hàng:* khả năng của chuỗi cung ứng để đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Phương pháp tiếp cận để giải quyết vấn đề này là đa dạng như yêu cầu của khách hàng đại diện cho các khía cạnh như chi phí, chất lượng, và đáp ứng.

*Điều phối:* các quyết định của từng thành viên trong chuỗi cung ứng có tác động đến các thành viên của chuỗi cung ứng khác.

*Hoạt động cộng tác:* được thực hiện bởi các thành viên chuỗi cung ứng đạt được các mục tiêu chung (Kliger và Reuter 2005) bao gồm thiết kế sản phẩm và lập kế hoạch. Trong trường hợp thiết kế sản phẩm cộng tác, nhà sản xuất, nhà cung cấp và khách hàng tiềm năng làm việc cùng nhau để thiết kế sản phẩm phù hợp nhất với yêu cầu thị trường.

*Hội nhập:* Giải quyết được vấn đề hội nhập cho phép phối hợp, cộng tác và cải dịch vụ khách hàng. Chia sẻ thông tin là một vấn đề quan trọng trong hội nhập.

*Tính an toàn:* Chuỗi cung ứng hoạt động trong môi trường không chắc chắn. Hoạt động cần được lên kế hoạch và thực hiện liên quan đến sự không chắc chắn này.

*Tính linh hoạt:* các yêu cầu của khách hàng và môi trường hoạt động đang thay đổi liên tục. Giải quyết các vấn đề có tính linh hoạt là khả năng đáp ứng chủ động của sự thay đổi.

*Chia sẻ rủi ro và lợi ích:* các quyết định chuỗi cung ứng được thực hiện khác nhau tác động đến các thành viên chuỗi cung ứng. Một số đơn vị có thể có rủi ro và chịu thêm chi phí hoặc có lợi ích trong tổng thể chuỗi cung ứng. Rủi ro và chia sẻ lợi ích là điều cần thiết cho việc xây dựng lòng tin và thực thi sự đồng bộ giữa các thành viên chuỗi cung ứng.

*Toàn cầu hóa:* Môi trường kinh doanh hiện tại có nhiều cơ hội và thách thức. Tái cơ cấu và mở rộng tại các thị trường mới có tính khả thi. Mặt khác tăng tính cạnh tranh, quy định địa phương và khác biệt văn hóa là những trở ngại.

*Thuê ngoài:* Các hãng tập trung vào năng lực cốt lõi của họ để đạt mức độ cạnh tranh cao trong các lĩnh vực cụ thể trong khi phân bổ chức năng hỗ trợ cho các đối tác.

*Khối lượng sản phẩm:* khách hàng yêu cầu các sản phẩm riêng lẻ với các đặc điểm về chi phí và thời gian giao hàng tương tự như các tiêu chuẩn được chuẩn hóa các sản phẩm.

*Sự trì hoãn:* đây là một trong những chiến lược phân phối thị trường cụ thể và các sản phẩm. Nó cho biết thời gian và địa điểm của sản phẩm hoàn thiện gần với nhu cầu.

*Trách nhiệm xã hội:* chuỗi cung ứng được thiết kế và vận hành có liên quan đến các vấn đề xã hội, văn hóa và môi trường.

#### **2.1.1.3.2 Những vấn đề cụ thể trong quản trị chuỗi cung ứng**

Các vấn đề quản lý chuỗi cung ứng cụ thể chính là:

*Yêu cầu lập kế hoạch và dự báo:* dữ liệu được yêu cầu cho các hoạt động quản trị chuỗi cung ứng. Nhu cầu nỗ lực lập kế hoạch ảnh hưởng đến chuỗi cung ứng hiệu quả

*Thiết kế sản phẩm:* đây không phải là một vấn đề quản lý chuỗi cung ứng rõ ràng, mặc dù có sự tương tác đáng kể giữa thiết kế và hậu cần và ở giai đoạn này nó là một đầu vào chính cho các hoạt động quản trị chuỗi cung ứng. Từ quan điểm quản trị chuỗi cung ứng vấn đề này liên quan đến thiết kế sản phẩm hợp tác, cân bằng yêu cầu thiết kế sản phẩm với khả năng của chuỗi cung ứng, và cung cấp hợp đồng cho các mục đích lập kế hoạch tiếp theo.

*Thiết kế quy trình:* đây là một vấn đề quản trị chuỗi cung ứng vì số lượng quy trình rất lớn và được phân tích từ trên xuống, chức năng từ cấp độ tiếp nhận cấp độ, tiếp cận cấp bậc cần được quản lý. Một trong những vấn đề then chốt nảy sinh là làm thế nào để phát triển một thiết kế quy trình hỗn hợp của chuỗi cung ứng mà cụm các quy trình này dựa trên về sự tương đồng về các đặc điểm và sắp xếp các cụm phù hợp với lịch trình thực hiện tối ưu.

*Thiết kế mạng lưới:* một mạng lưới các đơn vị chuỗi cung ứng đáp ứng sản phẩm và yêu cầu thiết kế quy trình được thiết lập. Các vấn đề cần giải quyết về địa điểm và vai trò của các đơn vị chuỗi cung ứng, phân bổ sản phẩm, lập kế hoạch năng lực cấp chiến lược, và thiết lập các liên kết trao đổi thông tin.

*Tiếp thị và bán hàng:* mối quan tâm chính của những đối tượng quản trị này là thu hút khách hàng và xử lý đơn hàng của họ.

*Vấn đề logistics(hậu cần):* đối phó với việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ bao gồm lập kế hoạch cơ cấu phân phối, quản lý quảng cáo, kho bãi, và các hoạt động vận chuyển.

*Thu mua:* đây là giao dịch với việc mua sắm các vật liệu và dịch vụ cần thiết từ các nhà cung cấp để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Vấn đề là xác định các tài liệu và dịch vụ cần thiết, các mối quan hệ phức tạp (tức là lựa chọn nhà cung cấp, thương lượng hợp đồng, đánh giá nhà cung cấp) và thực hiện các hoạt động mua sắm.

*Sản xuất:* các vấn đề này đề cập đến việc tạo ra các sản phẩm và dịch vụ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Nó bao gồm các mối quan tâm quản trị chuỗi cung ứng như quy hoạch sản xuất tổng thể, phân bổ năng lực, lên lịch, bảo trì các cơ sở sản xuất và chất lượng sản xuất.

*Tài chính:* khung quản lý chuỗi cung ứng, điều này liên quan đến việc hoạch định chi phí chuỗi cung ứng và kiểm soát hiệu suất chuỗi cung ứng.

*Quản lý nhân sự:* yêu cầu về lực lượng lao động được xem xét trong khi đối phó với vấn đề quản lý nhân sự. Điều này bao gồm lực lượng lao động lập kế hoạch, tuyển dụng, sa thải, xúc tiến, đào tạo và ưu đãi.

Qua các mô tả và phân tích chuyên sâu về các nhân tố cấu thành và hoạt động trong quản trị chuỗi cung ứng đã cho thấy một bức tranh tổng thể về những đặc điểm của chuỗi cung ứng và cách thức để quản trị chuỗi hiệu quả. Rất nhiều nhân tố trong quản trị chuỗi cung ứng đã được nêu trong nghiên cứu: Dịch vụ khách hàng, tài chính, quy trình, Rủi ro và lợi ích... Trong đó có nhân tố hợp tác hay cộng tác giữa các đối tác trong và ngoài chuỗi. Nghiên cứu này sẽ đi sâu và làm rõ về những tác động của nhân tố hợp tác đến chuỗi cung ứng sữa của Cty Frieslandcampina Việt Nam.

### **2.1.2 Hợp tác trong chuỗi cung ứng**

#### **2.1.2.1 Nguyên nhân và sự cần thiết phải hợp tác trong chuỗi cung ứng:**

Togar và Sridharan (2014) nhận thấy rằng nguyên nhân của mâu thuẫn trong chuỗi cung ứng là do niềm tin của các thành viên trong chuỗi bị hạn chế do nhiều nguyên nhân khách quan, những mâu thuẫn này tồn tại làm ảnh hưởng đến sự liên kết trong chuỗi dẫn đến hoạt động của chuỗi không hiệu quả: chi phí tăng, tồn kho lớn, hiệu quả cạnh tranh thấp, sản phẩm lạc hậu... dẫn đến không đáp ứng được yêu cầu của thị trường và nhu cầu của khách hàng. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến việc thiếu niềm tin giữa các đối tác với nhau, có thể liệt kê những nguyên nhân dẫn đến mâu thuẫn:

- Mâu thuẫn về cạnh tranh trong cùng ngành: các doanh nghiệp có cùng chức năng trong chuỗi cung ứng phải cạnh tranh với nhau.
- Mâu thuẫn về cấu trúc, vị trí trong chuỗi: do nhận thức được giá trị của mình, doanh nghiệp trung tâm thường có những quyết định gây bất lợi cho đối tác.
- Mâu thuẫn về mục tiêu: do mỗi thành viên trong chuỗi theo đuổi những mục tiêu riêng, không thấy được những lợi ích chung.
- Mâu thuẫn về lĩnh vực: do mỗi doanh nghiệp trong chuỗi có chức năng, giá trị cốt lõi khác nhau dẫn đến sự bất đồng.
- Mâu thuẫn về nhận thức: do sự khác nhau về tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị được nhìn nhận từ xã hội.

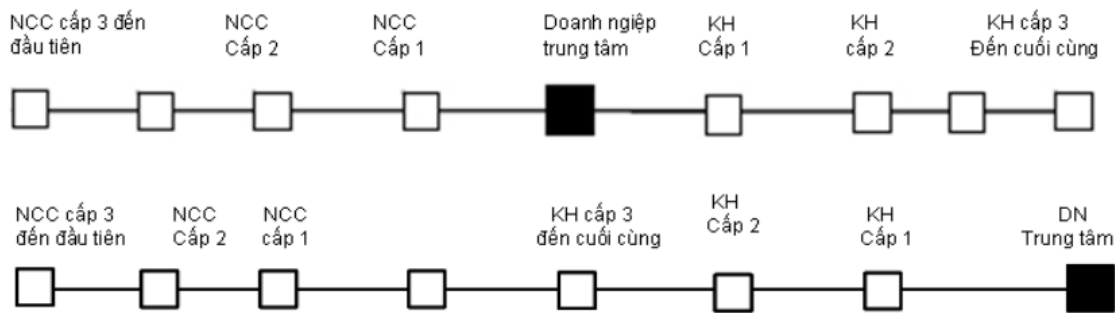
Nguyên nhân gây ra mâu thuẫn còn do bất cân xứng giữa cung và cầu: theo quy luật cung cầu ở thị trường cạnh tranh hoàn hảo, khi cầu nhiều hơn cung thì giá tăng, khi cung nhiều hơn cầu giá giảm. Những biến động về giá cả ảnh hưởng đến chi phí và lợi nhuận của doanh nghiệp có thể dẫn đến sự tồn tại hoặc không tồn tại của doanh nghiệp. Mức độ hợp tác trong trường hợp này là cần thiết với những hợp đồng được kí kết để đảm bảo rằng sự biến động của giá cả ít ảnh hưởng đến doanh nghiệp.

#### **2.1.2.2 Nội dung hợp tác trong chuỗi cung ứng:**

Togar và Sridharan (2014) cũng thấy rằng có 3 kiểu hợp tác:

- Hợp tác theo chiều dọc (Vertical Collaboration): tồn tại trong mối quan hệ của hai hay nhiều doanh nghiệp cung ứng, sản xuất, phân phối, bán lẻ bằng cách chia sẻ trách

nhệm, nguồn lực, thông tin nhằm phục vụ cho đối tượng chính của chuỗi là khách hàng. Hợp tác theo chiều dọc là hợp tác giữa các tác nhân trong chuỗi có mục đích nhằm giảm chi phí chuỗi, tạo được sự đồng thuận trong chuỗi, thông tin thị trường được chia sẻ giữa các thành phần trong chuỗi với mục đích sản xuất đáp ứng nhu cầu thị trường. Niềm tin được xem là một trong những yếu tố cốt lõi hình thành sự liên kết trong chuỗi.



Hình 2.9: Cấu trúc chuỗi cung ứng liên kết dọc hướng về cung và hướng về cầu

Nguồn: Huynh Thi Thu Suong (2012)

- Hợp tác theo chiều ngang (Horizontal Collaboration): xảy ra ở các doanh nghiệp có cùng chức năng, thay vì cạnh tranh nhau dẫn đến các bên đều thiệt hại, ví dụ như cạnh tranh về giá làm giảm lợi nhuận thu được, thì các doanh nghiệp này hợp tác với nhau, chia sẻ thông tin, ví dụ như chia sẻ đơn hàng lớn mà tự bản thân doanh nghiệp không đáp ứng nổi, hay là chia sẻ cùng một nguồn cung ứng để có chi phí thấp hơn. Hoặc là có thể cộng tác lại bình ổn giá ngoài thị trường để đảm bảo được lợi nhuận trên mỗi đơn vị bán ra. Như vậy, có thể thấy hợp tác theo chiều ngang giúp các doanh nghiệp cùng chức năng giảm thiểu thiệt hại và gia tăng lợi ích.

- Hợp tác đa chiều (Lateral Collaboration): Là sự kết hợp của hợp tác chiều dọc và hợp tác chiều ngang nhằm mục đích có được sự linh hoạt nhiều hơn thông qua việc cạnh tranh và chia sẻ năng lực.

Nghiên cứu của luận văn sẽ hướng đến mức độ hợp tác theo chiều dọc giữa các nhân tố trong chuỗi cung ứng, trong đó lấy doanh nghiệp sản xuất là công ty Frieslandcampina Việt Nam làm trung tâm, sản phẩm sữa sẽ tăng giá trị từ nhà cung ứng đầu tiên(sữa nguyên liệu) cho đến khách hàng(nhiều loại sữa đã thành phẩm đáp ứng nhiều nhu cầu của khách hàng).

### 2.1.2.3 Các định nghĩa hợp tác trong chuỗi cung ứng:

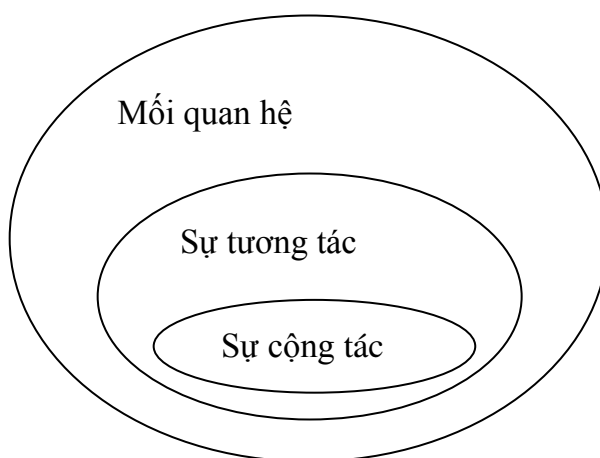
Backstrand (2007) cho rằng có nhiều từ, cụm từ mô tả về mức độ hợp tác như bảng dưới đây:

Từ	Từ đồng nghĩa(ví dụ)	Giải trình
Quan hệ	Kết nối, kết hợp mối quan hệ	Mục tiêu của hai nhóm hướng đến
Mối quan hệ	Kết hợp, kết nối, liên kết, tương quan	Kết nối hoặc liên kết; các điều kiện liên quan
Tương tác	Tương tác, hành động cùng nhau, hợp tác	Đề hành động với nhau; như hai tác nhân tương tác lẫn nhau
Sự tương tác	Liên hệ, giao diện, quan hệ, giao tiếp	Tương hỗ, hành động đối ứng hoặc ảnh hưởng
Cộng tác	Hợp tác, lập nhóm, làm việc cùng nhau	Làm việc cùng với những người khác đạt được mục tiêu chung
Sự cộng tác	Hiệp hội, mối quan hệ, quan hệ đối tác, liên minh, hợp tác	Hành động làm việc cùng với những người khác để đạt được mục tiêu chung
Hợp tác	Cộng tác, trợ giúp, hỗ trợ lẫn nhau, hỗ trợ	Làm việc cùng nhau, đặc biệt là cho một mục đích chung hoặc lợi ích chung
Mức độ hợp tác	Hợp tác, hỗ trợ, trợ giúp, làm việc theo nhóm	Hiệp hội những người chung lợi ích
Kết hợp	Kết nối, liên hệ, liên kết, đoàn kết, kết hợp, tham gia cùng nhau	Một người hợp nhất với người khác hoặc những người khác trong một hành động, doanh nghiệp hoặc kinh doanh; một đối tác hoặc đồng nghiệp
Sự kết nối		Mối quan hệ kinh doanh cụ thể theo nhiều cách khác nhau, cả hai đều ảnh hưởng và bị ảnh hưởng bởi các bên tương tác các mối quan hệ khác
Phụ thuộc lẫn nhau		Hỗ trợ, phụ thuộc, dựa vào một khác
Sự tích hợp	Kết hợp, đồng hóa	Hành động hoặc quá trình tạo nên sự toàn bộ hoặc đồng bộ
Liên minh	Hiệp hội, hiệp ước, liên minh, liên hiệp, nhóm	Kết nối lợi ích giữa các bên, công ty
Quan hệ đối tác	Liên doanh, liên kết, doanh nghiệp, tập đoàn	Trạng thái được liên kết với một cộng sự. Một hiệp hội của hai hoặc nhiều người hơn để tiến hành một kinh doanh
Liên doanh	Doanh nghiệp, tập đoàn	Vốn đầu tư vào việc chia sẻ yếu tố sở hữu doanh nghiệp mới
Sát nhập	Dung hợp, tham gia, thống nhất, sự phối hợp	Hấp thụ bởi một công ty của một hoặc nhiều người khác

Mua lại	Mua, dịch vụ, mua lại	Hành động mua lại
Giao dịch	Thỏa thuận, kinh doanh, vấn đề, hoạt động	Thỏa thuận hoặc thỏa thuận kinh doanh, trao đổi thương mại, ý tưởng, tiền, hàng hóa

Bảng 2.1 Các từ trong hợp tác chuỗi cung ứng và giải thích ý nghĩa

Nguồn: Backstrand (2007, tr.18)



Hình 2.10 Định nghĩa thuật ngữ

Nguồn: Backstrand (2007, tr.19)

Khi thảo luận về hợp tác trong chuỗi cung ứng, thuật ngữ “mối quan hệ” (Relation) thường được sử dụng. Trong nghiên cứu này, các từ quan hệ được sử dụng theo nghĩa rộng hơn, để chỉ ra bất kỳ liên kết giữa hai công ty, bất kể liên kết có hoạt động hay không và bất kể liệu đối tác là đối thủ hoặc đáng tin cậy. Quan hệ là cái gì đó luôn luôn tồn tại. Các thuật ngữ “tương tác” (Interaction) được sử dụng khi các doanh nghiệp có mối quan hệ lẫn nhau và một số loại tiếp xúc. Do đó, tương tác được sử dụng để mô tả nội dung của mối quan hệ. “Cộng tác” theo nghĩa giải thích ở bảng 2.1 là “Hành động làm việc cùng với những người khác để đạt được mục tiêu chung”. Quan hệ của ba thuật ngữ trên được thể hiện trong hình 2.16. Nghiên cứu này sẽ sử dụng thuật ngữ sự cộng tác (Collaboration) để mô tả sự liên kết của các nhân tố trong chuỗi cung ứng. Theo Backstrand (2007), một khi tồn tại sự tương tác giữa ba thành phần chính trở lên được gọi là hoạt động giao dịch, hợp tác và liên kết. Mỗi mức độ liên kết chứa đựng một thực thể liên tục của các loại kiểu quan hệ. Nghiên cứu này tập trung vào nghiên cứu mức độ hợp



tác của 3 thành phần trong chuỗi cung ứng là: cung ứng, sản xuất và phân phối, trong đó sản xuất là Cty Frieslandcampina Việt Nam là thành viên trung tâm.

#### **2.1.2.4 Vai trò của hợp tác trong chuỗi cung ứng:**

Các thành viên trong chuỗi cung ứng có thể gia tăng lợi ích, giảm thiểu thiệt hại thông qua việc hợp tác với nhau. Việc gia tăng lợi ích và giảm thiểu thiệt hại cụ thể là gia tăng và giảm thiểu doanh thu, lợi nhuận, quy mô thông qua việc chia sẻ thông tin, tích hợp các nguồn lực: nguồn nguyên liệu, vốn, thiết bị, thị trường, công nghệ...gia tăng lợi ích và giảm thiểu còn thông qua việc đối phó với sự biến động về cung-cầu trên thị trường do nhiều nguyên nhân khách quan mang lại như: thiên tai, dịch bệnh, các yếu tố về chính trị, kinh tế, địa lý...Đối với bản thân doanh nghiệp, thông qua hợp tác giúp cho các doanh nghiệp cùng chức năng trong chuỗi sẽ giúp tăng sức cạnh tranh (liên kết ngang) từ đó có thể nâng vị thế trong đàm phán mua nguyên liệu – thuê mướn các dịch vụ bên ngoài và tìm kiếm các nhà phân phối lớn. Đối với ngành, hợp tác sẽ giúp ngành nâng được vị thế cạnh tranh, đi vào phát triển một cách bền vững và hiệu quả. Các thành viên hợp tác chặt chẽ về phân công lao động, từ đó mỗi thành viên sẽ tự tìm công đoạn mà mình tham gia hiệu quả nhất mà chủ động hợp tác. Qua đó, ngành sẽ đi vào hoạt động một cách quy củ, đóng góp đáng kể vào sự phát triển của nền kinh tế, góp phần vào sự phồn vinh của xã hội và đất nước.

### **2.2 Các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng và mô hình nghiên cứu đề xuất của luận văn**

#### **2.2.1 Các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng:**

Trong quá trình nghiên cứu, nỗ lực tìm hiểu về mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng của tác giả đã tìm ra được nhiều công trình nghiên cứu về vấn đề này trong các lĩnh vực khác nhau trong một khoảng thời gian khá dài. Thông qua kết quả các công trình nghiên cứu đã được công bố, có thể rút ra một số nhân tố mà các nhà nghiên cứu đã phát hiện và kiểm định được một cách riêng biệt, bao gồm: Sự tín nhiệm (Trust), Mức độ thuần thục trong giao dịch (Maturity). Văn hóa hợp tác (Culture), Năng lực lãnh đạo (Leadership), Chính sách giá (Price Policy), Chiến lược phát triển sản phẩm mới (New Product), Công nghệ thông tin (Information Technology) và Chia sẻ thông tin

(Information Sharing) được giải thích, phản biện, lập luận trong các bài viết học thuật và trong các công trình nghiên cứu cụ thể. Mục đích nghiên cứu trong luận văn này là tập trung nghiên cứu mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng sữa nghĩa là đi nghiên cứu đến những thành quả của việc hợp tác, giải thích được nguyên nhân và nguồn gốc của mức độ hợp tác. Do vậy, nghiên cứu đã sử dụng tiêu chí “mối liên hệ giữa các nhân tố trong chuỗi” để đo lường mức độ hợp tác của chuỗi: thông qua một số nhân tố ở phần sau và định nghĩa từng khái niệm theo các nghiên cứu đã có trên thế giới, đồng thời nghiên cứu này có bổ sung, chỉnh sửa thang đo cho phù hợp với ngành sữa tại thị trường Việt Nam, trường hợp nghiên cứu ở khu vực miền Đông Nam Bộ.

#### **2.2.1.1 Mức độ tín nhiệm giữa các đối tác (Trust):**

Mentzer và cộng sự (2000) cho rằng tín nhiệm trong suốt quá trình hợp tác thì một niềm tin vào mối quan hệ phải được thể hiện ở tất cả cấp quản lý và chức năng. Sự tin tưởng vào một đối tác là thể hiện sự tín nhiệm. Sự tín nhiệm có được thông qua quá trình tương tác giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng, Sự tín nhiệm có được thông qua nhiều yếu tố: sự tương đồng về văn hóa, tính chuyên nghiệp của đối tác, sự thiện chí trong quá trình hợp tác, quy mô hoặc vị thế của đối tác...các nghiên cứu đã chỉ ra được lợi ích có được từ sự tín nhiệm như tối thiểu hóa chi phí các thủ tục hành chính và các rào cản khác giúp cho các dòng chảy về nguồn nguyên liệu, tài chính, sản phẩm, thông tin được diễn ra nhanh hơn dẫn đến hiệu suất của chuỗi được cải thiện. Theo Handfield và Bechtel (2001) tài sản hữu hình có thể đóng vai trò quan trọng trong việc nuôi dưỡng sự tín nhiệm giữa các đối tác, đồng thời Handfield cũng cho rằng tín nhiệm là một phạm trù dễ hiểu nhưng rất khó đo lường. Có nhiều nghiên cứu về các lĩnh vực đã thường xuyên đề cập đến sự tín nhiệm, tuy nhiên nó cũng chính là một trong những yếu tố khó đo lường nhất. Một so sánh các định nghĩa khác nhau về tín nhiệm thông qua các lĩnh vực chỉ ra rằng tín nhiệm có thể được chia thành tám mô hình nhận thức. Cụ thể:

- Mô hình đầu tiên, Handfield (2001) thừa nhận rằng tín nhiệm là một nhận thức có thể đoán được hoặc tin cậy vào một đối tác khác.

- Mô hình thứ hai chú trọng vào năng lực của đối tác như một thành tố của tín nhiệm.

- Mô hình thứ ba là một sự công nhận tín nhiệm như lòng vị tha hay thiện chí nhằm hướng đến một đối tác khác.

- Mô hình thứ tư liên quan đến khái niệm tính dễ bị tổn thương của tín nhiệm.

- Mô hình thứ năm chỉ rõ rằng sự tín nhiệm dựa trên lòng trung thành tồn tại khi một đối tác kiên định theo đuổi cái gọi là trách nhiệm.

- Mô hình thứ sáu nhận thức rõ rằng tồn tại một sự tín nhiệm bao gồm nhiều thành phần, trong đó chúng được định nghĩa như sự tín nhiệm nhận thức (sự tín nhiệm tin cậy hoặc nhiệm vụ) và sự tín nhiệm dựa trên niềm tin về tình cảm.

- Mô hình thứ bảy chấp nhận một vài định nghĩa gần đây về sự tín nhiệm mà kết nối và ý niệm về sự tín nhiệm dựa trên nhận thức và sự ảnh hưởng.

- Mô hình thứ tám phối hợp các quan niệm khác nhau thành một khái niệm được định nghĩa như là sự tín nhiệm không thiên lệch.

Theo đó, giả thuyết nghiên cứu được xác định như sau:

*H<sub>1</sub>: Mức độ tín nhiệm giữa các đối tác ảnh hưởng tích cực đến mức độ hợp tác của chuỗi cung ứng (H1, +)*

#### **2.2.1.2 Mức độ thuần thực trong quan hệ giữa các đối tác (Maturity):**

Agata Rudnicka(2017) phát biểu rằng một trong những định nghĩa của “sự thuần thực” theo nghĩa các hiện tượng xã hội nghĩa là: được hình thành đầy đủ với các tính năng điển hình hoặc nhận được sự xuất sắc. Trong bối cảnh thuần thực quản lý quy trình là “khả năng của tổ chức và quy trình của nó để phân phối có hệ thống kết quả kinh doanh tốt hơn và tốt hơn”. Ngoài ra còn có một số khía cạnh phổ biến và được công nhận của thuần thực như: mô hình, chỉ số hiệu suất quy trình, mô hình thuần thực BPR, quá trình thuần thực của doanh nghiệp mô hình, đánh giá thuần thực quản lý quy trình, sự thuần thực của McCormak, mô hình thuần thực định hướng quy trình kinh doanh, quy trình và sự thuần thực của doanh nghiệp, quy trình thuần thực thang, mô hình thuần thực trong quá trình kinh doanh (Kalinowski, 2014). Ý tưởng về thuần thực trong chuỗi cung ứng có thể được hiểu như: “tham gia vào mức độ hợp tác rộng rãi trên toàn bộ vòng cung của chuỗi cung ứng đối tác để thực hiện các hoạt động tích hợp thích hợp”. Ý tưởng chính ngoài bất kỳ mô hình thuần thực nào là để đánh giá mức độ thành tích các mục tiêu đã xác định hoặc

kết quả mong đợi. Sự thuần thực cũng có thể cho thấy sự chuẩn bị để đặt ra những thách thức kinh doanh mới và khả năng phát triển. Người ta cho rằng quy trình của doanh nghiệp có trong chuỗi cung ứng có vòng đời của chúng có nghĩa là chúng có thể xác định, đo lường, kiểm soát và quản lý (Lahti, Shamsuzzoha & Helo, 2009). Ví dụ thú vị và nổi tiếng về định hướng mô hình thuần thực của nguồn cung được đề xuất bởi Lockamy & McCormack. Mô hình dựa trên năm giai đoạn: hình thành, được định nghĩa, được liên kết, tích hợp, mở rộng. Họ đề xuất mối quan hệ giữa quá trình thuần thực chuỗi cung ứng và hiệu suất (Lockamy McCormack, 2004). Các ví dụ khác được nói đến là chuỗi cung ứng quản lý quy trình mô hình thuần thực cũng dựa trên năm cấp độ của sự thuần thực: nền tảng, cấu trúc, tầm nhìn, hội nhập và động lực (McCormack, 2011) và công cụ đánh giá sự thuần thực (Lahti, Shamsuzzoha, Helo, 2009).

Mức độ tương tác càng cao dẫn đến nâng cao hiểu biết và thấu hiểu về đối tác, từ những hiểu biết này có thể giúp doanh nghiệp giảm thiểu được rủi ro từ đối tác mang lại ví dụ như hạn chế được rủi ro trong sự biến động của cung và cầu, điều này giúp cho chuỗi cải thiện được hiệu quả cạnh tranh (Childerhouse và cộng sự, 2003). Các đặc điểm của quá trình thuần thực trong mối quan hệ đó là: khả năng có thể dự đoán, năng lực, quyền lực điều khiển, hiệu lực và hiệu quả. Mức độ thuần thực cũng được đo lường qua tần suất giao dịch và có mối quan hệ biện chứng với nhau. Mức độ thuần thực cũng có thể cho biết được mức độ liên kết của các đối tác trong chuỗi.

Theo đó, giả thuyết nghiên cứu được xác định như sau:

*H<sub>2</sub>: Mức độ thuần thực trong giao dịch ảnh hưởng tích cực đến mức độ hợp tác của chuỗi cung ứng (H<sub>2</sub>, +)*

### **2.2.1.3 Văn hóa hợp tác (Culture):**

Mamillo và cộng sự (2014) chỉ ra rằng văn hóa tổ chức của mỗi doanh nghiệp là khác nhau, đồng thời cũng cho thấy giữa văn hóa của tổ chức và chuỗi cung ứng có sự tương quan với nhau. Có 4 loại văn hóa trong một tổ chức là: văn hóa phân cấp, văn hóa thị trường, văn hóa gia tộc và văn hóa dân, 4 loại văn hóa trên đều ít nhiều tạo nên nền tảng của mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng đó là: niềm tin, sự tương hỗ, trao đổi thông tin và sự cởi mở và giao tiếp. Văn hóa hợp tác là sự tự nguyện và nhận thức của doanh

nghiệp trong mức độ hợp tác với các đối tác nhằm cung cấp các giải pháp hướng về khách hàng. Văn hóa hợp tác trong một doanh nghiệp chịu ảnh hưởng của 7 nhân tố:

1. Cùng hướng đến một mục tiêu chung;
2. Có những thỏa thuận về cách thức quản lý một cách tương thích nhằm đưa doanh nghiệp vào vị trí hợp tác với đối tác;
3. Phân công lao động giữa các đối tác trong chuỗi sẽ giảm khối lượng công việc cho các bên trong quá trình hợp tác;
4. Văn hóa hợp tác dựa vào sự tín nhiệm giữa doanh nghiệp với các đối tác khác trong chuỗi cung ứng;
5. Khi đối tác tiếp cận thông tin đầy đủ mà không bị thất lạc, chậm chạp và bóp méo thì đã tồn tại tính minh bạch về truyền thông trong chuỗi;
6. Kiến thức về lĩnh vực đang theo đuổi và hiểu về đối tác là một tác nhân không thể thiếu trong bất kì chuỗi cung ứng nào.
7. Những lợi ích có được trong quá khứ sẽ thúc đẩy các bên có kế hoạch hợp tác tiếp theo.

Nguyên nhân là do doanh nghiệp hiểu được lợi ích có được khi hợp tác với nhau. Trong nghiên cứu này cũng cho thấy rằng Văn hóa là một nhân tố tác động mạnh đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng.

Theo đó, giả thuyết nghiên cứu được xác định như sau:

*H<sub>3</sub>: Văn hóa hợp tác ảnh hưởng tích cực đến mức độ hợp tác của chuỗi cung ứng(H3, +)*

#### **2.2.1.4 Năng lực lãnh đạo (Leadership):**

Mentzer và cộng sự (2000) thấy rằng lãnh đạo là để thúc đẩy mức độ hợp tác về phía trước, mỗi công ty cần một nhà lãnh đạo đủ sức ảnh hưởng đến tổ chức. Năng lực lãnh đạo của chuỗi cung ứng là một khái niệm quan hệ giữa một nhà lãnh đạo chuỗi cung ứng và một hoặc nhiều tổ chức đi theo chuỗi cung ứng đó. Năng lực lãnh đạo được thể hiện đặc trưng dựa trên cơ sở quyền lực, sự ảnh hưởng của một tổ chức trong chuỗi cung ứng để gây ảnh hưởng qua các tổ chức thành viên khác với mục đích các thành viên trong chuỗi tuân thủ, cam kết với tầm nhìn của nhà lãnh đạo cho toàn bộ chuỗi cung ứng

(Charles Clifford Defee, 2007). Mạng lưới rộng lớn của chuỗi cung ứng sản phẩm, dịch vụ, thông tin và tài chính đáp ứng tốt khi được quản lý trong ngắn hạn. Tuy nhiên, lãnh đạo thành công là cần thiết để thu được hiệu suất tốt nhất trong một khoảng thời gian dài. Vai trò của nhà lãnh đạo chuỗi cung ứng bao gồm các thuộc tính, phong cách lãnh đạo và mục tiêu của mình. Tương lai của mọi tổ chức chuỗi cung ứng phụ thuộc vào việc phát triển và giữ lại các nhà lãnh đạo tốt. Những nghiên cứu trước đây cho thấy rằng lãnh đạo chuỗi cung ứng ở một mức độ cao hơn là quản trị hoạt động chuỗi cung ứng, nó bao gồm thỏa mãn cá nhân, các mục tiêu và yêu cầu chiến lược chuyên nghiệp. Để có thể phát triển nguồn lực chuỗi cung ứng, tiềm năng và niềm tin của các thành viên trong chuỗi đòi hỏi cả quản lý và lãnh đạo hiệu quả. Tất cả các nhà lãnh đạo chuỗi cung ứng đều có tầm nhìn, một cam kết với tầm nhìn đó và một nhóm những người đi theo. Những yếu tố tạo nên một nhà lãnh đạo là: tầm nhìn, sứ mệnh, kỹ năng ra quyết định, hiện thực hóa tầm nhìn bằng các mục tiêu cụ thể, kiến thức về chuyên môn và quản trị, đồng thời nhà lãnh đạo không thể thiếu những cộng sự giúp thực hiện những mục tiêu của tổ chức.

Theo đó, giả thuyết nghiên cứu được xác định như sau:

*H<sub>4</sub>: Năng lực của lãnh đạo ảnh hưởng tích cực đến mức độ hợp tác của chuỗi cung ứng (H<sub>4</sub>, +)*

#### **2.2.1.5 Chính sách giá (Price Policy):**

Kaur và cộng sự (2015) qua nghiên cứu thực nghiệm đã phát hiện ra 3 biến giảm giá với số lượng lớn, biến động của giá cả và sự phụ thuộc vào tổ chức có tác động đến nhân tố điều phối giá cả, nghiên cứu cũng chỉ ra các yếu tố này có thể làm tối đa hóa mức độ hợp tác chuỗi cung ứng từ đó nâng cao hiệu quả. Ngoài ra, Iravani và cộng sự (2016) thấy rằng Giá cả có ảnh hưởng đến sản phẩm, dịch vụ trong vấn đề cạnh tranh và hợp tác giữa trên thị trường. Cường độ cạnh tranh và mức độ hợp tác ảnh hưởng đến tổng doanh thu và lợi nhuận (Tsay và Agrawal, 2000). Giá cả cũng tác động đến nỗ lực bán hàng, quyết định đầu tư và nhu cầu của các thành viên trong chuỗi cung ứng. Ở khía cạnh khác, Giá cả là tổng hợp của các chi phí cấu thành nên sản phẩm và dịch vụ, là khẳng định giá trị và định vị phân khúc của sản phẩm và dịch vụ, là sự khẳng định và định vị của thương hiệu. Giá cả cũng có thể là công cụ để đo lường hiệu suất của chuỗi cung ứng. Lợi thế giá

trị, giá cả có được sẽ tạo nên sự liên kết chắc chắn có được giữa các đối tác có được khi có chung lợi ích hoặc được chia sẻ lợi ích (Mentzer và cộng sự, 2000). Ở góc nhìn hẹp, lợi thế của giá cả được sử dụng vào những kế hoạch tăng trưởng tăng doanh thu đồng nghĩa tăng lợi nhuận có được. Ở góc độ rộng hơn, lợi thế của giá cả có thể giúp doanh nghiệp phát triển lớn mạnh thông qua chiếm lĩnh qui mô thị phần.

Theo đó, giả thuyết nghiên cứu được xác định như sau:

*H<sub>5</sub>: Chính sách giá ảnh hưởng tích cực đến mức độ hợp tác của chuỗi cung ứng (H<sub>5</sub>, +).*

#### **2.2.1.6 Chiến lược phát triển sản phẩm mới (New Product):**

Xuất phát từ nhu cầu của khách hàng và thị trường yêu cầu các tính năng khác nhau của sản phẩm và dịch vụ buộc các công ty phải không ngừng nghiên cứu cải tiến sản phẩm và dịch vụ, tức là tăng sự đa dạng mà họ cung cấp trên thị trường. Đa dạng sản phẩm bao gồm bên ngoài chuỗi cung ứng tức là sản phẩm đã hoàn thành và đã đưa ra thị trường để tiêu thụ, bao gồm bên trong chuỗi cung ứng tức đa dạng về nguyên vật liệu và bán thành phẩm để tạo nên sản phẩm, dịch vụ (Pil và Holweg 2004). Kaur và cộng sự (2015) qua phân tích nhân tố khám phá nhận thấy rằng quyết định phát triển sản phẩm mới, tín nhiệm và nhóm chức năng chéo cần được phối hợp với quản trị chuỗi cung ứng ở cấp chiến lược để giảm khả năng cạnh tranh trong chuỗi cung ứng. Mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng cũng được yêu cầu khi bắt đầu một sản phẩm mới ở giai đoạn sớm nhất của tiến trình hợp tác, tính đổi mới mang đến lợi thế cạnh tranh cho sản phẩm đồng thời tăng cường mức độ hợp tác. Tiến bộ kỹ thuật và tính đổi mới là các tính năng sản phẩm phổ biến mang lại thành công của sản phẩm. Tính đổi mới của sản phẩm giúp đáp ứng được các tiêu chí mới theo xu hướng của thị trường như: thị hiếu, nhu cầu của khách hàng, tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, giảm chi phí qua đó giúp tăng doanh thu và lợi nhuận, giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển trong tương lai.

Theo đó, giả thuyết nghiên cứu được xác định như sau:

*H<sub>6</sub>: Chiến lược phát triển sản phẩm mới ảnh hưởng tích cực đến mức độ hợp tác của chuỗi cung ứng (H<sub>6</sub>, +).*

#### **2.2.1.7 Công nghệ thông tin (Information Technology):**

Harnowo (2015) cho rằng công nghệ thông tin có khả năng phối hợp và chia sẻ thông tin để giảm thiểu chi phí điều phối (Rosenzweig, 2009). Ngoài ra, IT còn có sự cộng tác và giám sát khả năng giảm rủi ro giao dịch (Saldanha và cộng sự 2013). IT nhằm mục tiêu tự động hóa các quy trình thông thường và thay thế nỗ lực của con người lặp đi lặp lại làm giảm chi phí hoạt động, cho phép nhiều thông tin được truyền đạt hơn đồng thời làm giảm chi phí truyền thông. IT có thể kết nối nhiều người mua, nhà cung ứng và cung cấp thông tin liên quan đến những nhà cung ứng và khách hàng đó làm giảm chi phí giao dịch, cho phép một công ty tích hợp với chuỗi của nó với đối tác làm giảm chi phí điều phối. Đối với sự phức tạp chuỗi cung ứng, IT có thể giúp mối quan hệ quản lý vững chắc, chi phí giao dịch có thể được giảm, cho phép một công ty giao tiếp và tích hợp với các nhà cung cấp với chi phí thấp hơn, các quy trình liên tổ chức cũng có thể được cải thiện. Một công ty có thể loại bỏ các tác vụ trùng lặp hoặc tự động hóa các nhiệm vụ lặp đi lặp lại như quy trình đặt hàng. IT cũng có thể tạo thuận lợi cho quá trình tìm kiếm mà có thể giảm đáng kể chi phí tìm kiếm, đóng góp vào hiệu suất hàng tồn kho. IT có thể tạo điều kiện cho thông tin chia sẻ giữa một công ty và các nhà cung cấp của nó một cách hiệu quả và hiệu quả, chia sẻ thông tin vào thời gian thực có thể dẫn đến chi phí hàng tồn kho thấp hơn do dự báo và khả năng hiển thị được cải thiện. Như một kết quả là mức độ an toàn để giảm thiểu sự không chắc chắn cũng có thể được giảm xuống.

IT tự nó không đủ để tạo mối quan hệ làm việc nhưng nâng cao công nghệ là điều cần thiết để hợp tác, ít nhất là khi các công ty muốn áp dụng nó trong một quy mô lớn hơn (Mentzer và cộng sự, 2000). Điều này có nghĩa rằng IT tác động đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng một cách gián tiếp thông qua quy mô, vì để có thể quản trị một doanh nghiệp có quy mô lớn thì điều kiện tiên quyết phải áp dụng IT, quy mô càng lớn thì mức độ áp dụng Công nghệ thông tin càng cao và ngược lại. Có thể thấy được điều này rõ nhất là ở các tập đoàn Đa quốc gia như: P&G, Unilever, Pepsi... Các công ty mẹ của tập đoàn



ở nước sở tại có thể kiểm soát các công ty con ở nơi rất xa (khoảng cách là từ châu Mỹ này đến Châu Á) là do áp dụng Công nghệ thông tin. Hiện nay, IT được ứng dụng trong quản trị chất lượng sản phẩm trong cung ứng, các dây chuyền sản xuất, chất lượng sản phẩm, quản trị thông tin khách hàng, phản hồi từ thị trường...có thể đưa ra một vài đại diện của ứng dụng IT: Just in time(JIT) trong logistic, Customer Relationship Management (CRM) là ứng dụng giải pháp quản trị mối quan hệ với khách hàng...

Theo đó, giả thuyết nghiên cứu được xác định như sau:

*H<sub>7</sub>: Công nghệ thông tin ảnh hưởng tích cực đến mức độ hợp tác của chuỗi cung ứng(H<sub>7</sub>, +).*

#### **2.2.1.8 Chia sẻ thông tin (Information Sharing):**

Mentzer và cộng sự (2000) nhận thấy lợi ích lớn nhất có thể của mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng là lợi ích về tài chính như: chi phí giảm do giảm hàng tồn kho, cải thiện dịch vụ khách hàng, sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả hơn, và giao hàng tốt hơn thông qua thời gian chu kỳ giảm. Ngoài những lợi ích tài chính, còn có một số lợi ích phi tài chính như: tập trung mạnh hơn vào năng lực cốt lõi, tăng cường chia sẻ thông tin, ý tưởng và công nghệ. Có thể thấy chia sẻ thông tin mang đến lợi ích cho mức độ hợp tác trong chuỗi. Chia sẻ thông tin tốt có thể giúp giảm tồn kho bằng thông tin dự báo chính xác về nhu cầu về nguồn nguyên liệu, sản phẩm, Chia sẻ thông tin cải thiện dịch vụ khách hàng, chất lượng sản phẩm do phản hồi những thiếu sót trong khâu quản lý, hoặc những hạn chế về nguồn lực. Simatupang và Sridharan (2002) cũng đưa ra các hình thức phối hợp khác nhau trong chuỗi như: chia sẻ thông tin và liên kết khuyến khích. Các phương pháp phối hợp này là bắt buộc để hỗ trợ các thành viên chuỗi cung ứng và tăng cường lợi ích chuỗi cung ứng bền vững.

Theo đó, giả thuyết nghiên cứu được xác định như sau:

*H<sub>8</sub>: Chia sẻ thông tin giữa các đối tác ảnh hưởng tích cực đến mức độ hợp tác của chuỗi cung ứng, (H<sub>8</sub>, +).*

### **2.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất ban đầu**

Từ cơ sở lý luận về các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ hợp tác của chuỗi cung ứng trình bày ở mục 2.2, kết hợp với kết quả nghiên cứu định tính với các chuyên gia ngay tại địa bàn nghiên cứu, tác giả đã kế thừa công trình nghiên cứu của Huỳnh Thị Thu Sương (2012) trên cơ sở có điều chỉnh bổ sung, dựa trên 3 nền tảng đó, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu ban đầu cho luận văn như sau:



Hình 2.11. Mô hình nghiên cứu theo các giả thuyết

Các nhân tố	Tác giả
Mức độ tín nhiệm (Trust)	Huỳnh Thị Thu Sương(2012)
Mức độ thuần thực (Maturity)	Huỳnh Thị Thu Sương(2012)
Văn hóa hợp tác (Culture)	Huỳnh Thị Thu Sương(2012)
Năng lực lãnh đạo (Leadership)	Theo nghiên cứu của Mentzer và cộng sự (2000)
Chính sách giá (Price)	Theo nghiên cứu của Kaur và cộng sự (2015)
Chiến lược phát triển sản phẩm mới (New)	Theo nghiên cứu của Kaur và cộng sự

Product)	(2015)
Công nghệ thông tin (Technology)	Theo nghiên cứu của Mentzer và cộng sự (2000)
Chia sẻ thông tin (Information)	Theo nghiên cứu của Mentzer và cộng sự (2000)
Hợp tác (Collaboration)	Theo nghiên cứu của Backstrand (2007)

Các nhân tố Mức độ tín nhiệm, Mức độ thuần thực và Văn hóa hợp tác trong mô hình nghiên cứu về Mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ của Huỳnh Thị Thu Sương(2012) đã được kiểm nghiệm và đã được chứng minh trong luận án:“Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ, trường hợp nghiên cứu vùng đông nam bộ”. Tác giả trên tinh thần kế thừa có chọn lọc, đã xem xét và nhận thấy phù hợp với đề tài mình nghiên cứu cũng về Mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng nên đã chọn đưa vào mô hình.

Các nhân tố còn lại đã được các học giả trên thế giới nghiên cứu trong các bài báo khoa học đăng trên các tạp chí khoa học chuyên ngành về Mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng nên Tác giả cũng xem xét chọn lọc đưa vào mô hình để nghiên cứu tại Việt Nam mà cụ thể là khu vực Miền đông nam bộ. Ngoài ra, cũng còn các nhân tố khác cũng được các học giả đưa ra như: khoảng cách, quyền lực, chiến lược hợp tác... Tuy nhiên, do hạn chế về thời gian nên Tác giả để cho các nghiên cứu tiếp theo.

## TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 đã trình bày các nghiên cứu của các học giả trên thế giới và trong nước về các khái niệm, định nghĩa, đặc điểm, mô hình, cấu trúc, hình thái của Chuỗi cung ứng, Quản trị chuỗi cung ứng và Mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng. Qua phân tích, lập luận tác giả đã đưa ra được mô hình lý thuyết nghiên cứu về ảnh hưởng của các nhân tố đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng của ngành sữa mà trường hợp cụ thể là trong chuỗi cung ứng sữa mà Cty Frieslandcampina là

nhân tố trung tâm của chuỗi. Qua tìm hiểu các nghiên cứu trước, tác giả nhận thấy mục tiêu của chuỗi là lợi ích của các thành viên trong chuỗi thông qua việc đáp ứng một cách cao nhất nhu cầu của thị trường và khách hàng bằng cách tận dụng tối đa nguồn lực và hiệu suất của chuỗi cung ứng thông qua hoạt động quản trị chuỗi, trong đó nổi bật nhất là quan điểm quản trị chuỗi cung ứng của Mentzer và cộng sự (2001). Theo đó, quản trị chuỗi cung ứng là các hoạt động và quy trình để thực hiện một triết lý của chuỗi, về nội tại chuỗi thì các triết lý này tập trung vào việc chia sẻ rủi ro và lợi ích của các đối tác trong chuỗi. Về mục tiêu bên ngoài thì quản trị chuỗi cung ứng tạo các giá trị riêng biệt, độc đáo cho khách hàng thông qua các chiến lược quản trị, triết lý cụ thể mà các thành viên chuỗi cung ứng theo đuổi là tập trung phát triển sáng tạo các giải pháp để tạo ra các nguồn giá trị cho khách hàng là sự thỏa mãn, đồng thời qua đó cũng thực hiện giá trị của các thành viên của chuỗi như tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi. Quy trình quản trị cụ thể ở đây là quản trị các mối quan hệ, thông tin, vật chất, quản trị chuỗi cung ứng là quản trị về mối quan hệ giữa các thành phần trong chuỗi. Như đã phân tích, có rất nhiều đối tượng, vấn đề và phương thức quản trị trong chuỗi cung ứng, và “Hợp tác” là một trong những nhân tố như vậy. Chương 2 đã cung cấp cơ sở lý thuyết về chuỗi cung ứng, quản trị chuỗi cung ứng và các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng, tạo tiền đề cho tiến trình thực hiện các bước tiếp theo của nghiên cứu.

## **CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

### **3.1. Phương pháp nghiên cứu**

#### **3.1.1 Phương pháp nghiên cứu định tính:**

+ Tác giả đã thu thập sử dụng số liệu thống kê có sẵn để lập bảng biểu, vẽ đồ thị, biểu đồ để so sánh, đánh giá để làm rõ vấn đề nghiên cứu. Đồng thời tác giả cũng lập luận, giải

thích các đặc điểm về quy trình sản xuất sữa, chuỗi cung ứng sữa mà ở đó Công ty Friesland Campina Việt Nam là trung tâm tại Miền đông nam bộ

+ Sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp với định lượng. Dữ liệu định tính được thu thập thông qua phỏng vấn và sử dụng kỹ thuật thảo luận nhóm với các nhà quản trị doanh nghiệp là Giám đốc, Quản lý của FCV và các đối tác của FCV về các khái niệm để đo lường các nhân tố tác động đến Mức độ hợp tác từ đó hình thành ý tưởng, định hình để thiết kế bảng câu hỏi khảo sát và sau đó tiếp tục phỏng vấn để thu thập thông tin, Đối tượng khảo sát gồm 300 người là Giám đốc, Quản lý của doanh nghiệp và Chủ cửa hàng trong hệ thống cung ứng của FCV. Dữ liệu nghiên cứu còn được thu thập thông qua các bộ phận của FCV, Dairy Việt Nam, dữ liệu sau khi thu thập được tổng hợp, phân tích được sử dụng để biện luận cho thực trạng chuỗi cung ứng hiện tại của FCV. Dữ liệu định lượng có được sau khi xử lý dữ liệu sơ cấp trên SPSS 20.0 bằng thống kê mô tả để đo lường mức độ hợp tác giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng của FCV.

+ Trong đó có phỏng vấn chuyên gia là phương pháp thu thập dữ liệu được sử dụng để điều chỉnh khái niệm, thang đo và xây dựng mô hình nghiên cứu phù với môi trường kinh doanh Việt Nam, gồm: tín nhiệm giữa các đối tác, mức độ tuân thủ trong giao dịch giữa các đối tác, Văn hóa hợp tác, Năng lực lãnh đạo, Chính sách giá, Phát triển sản phẩm mới, Công nghệ thông tin và Chia sẻ thông tin giữa các đối tác làm cơ sở để phân tích định lượng với mô hình phân tích nhân tố khám phá(EFA) và hồi quy(RA).

### **3.1.2 Phương pháp nghiên cứu định lượng:**

Nhằm kiểm định và nhận diện các nhân tố ảnh hưởng của các yếu tố trong chuỗi cung ứng sữa nước tại Công ty Friesland Campina Việt Nam, tác giả sử dụng bảng câu hỏi và áp dụng các kỹ thuật phỏng vấn các chuyên gia trong chuỗi cung ứng tại địa bàn nghiên cứu. Kích thước mẫu N=300 được chọn lọc theo tiêu chí định sẵn. Sau đó, dữ liệu thu thập được sẽ được xử lý như sau:

+ Đánh giá giá trị và độ tin cậy của thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA) thông qua phần mềm xử lý SPSS 20.0, qua đó loại bỏ những biến quan sát không đạt độ tin cậy để giải thích cho các khái niệm nghiên cứu, xử

lí các biến nghiên cứu trong các thành phần đo lường thích hợp để hiệu chỉnh các giả thuyết nghiên cứu, mô hình nghiên cứu, nội dung phân tích và kiểm định tiếp theo.

+ Dùng phương pháp phân tích hồi quy bội (RA) với các quan hệ tuyến tính để kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng, từ đó tính được mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố.

---

#### **Vấn đề nghiên cứu**

Xác định các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng. Trường hợp nghiên cứu: Cty Friesland Campina Việt Nam



#### **Mục tiêu nghiên cứu**

Xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng sữa nhằm đưa ra các giải pháp tăng cường sự hợp tác



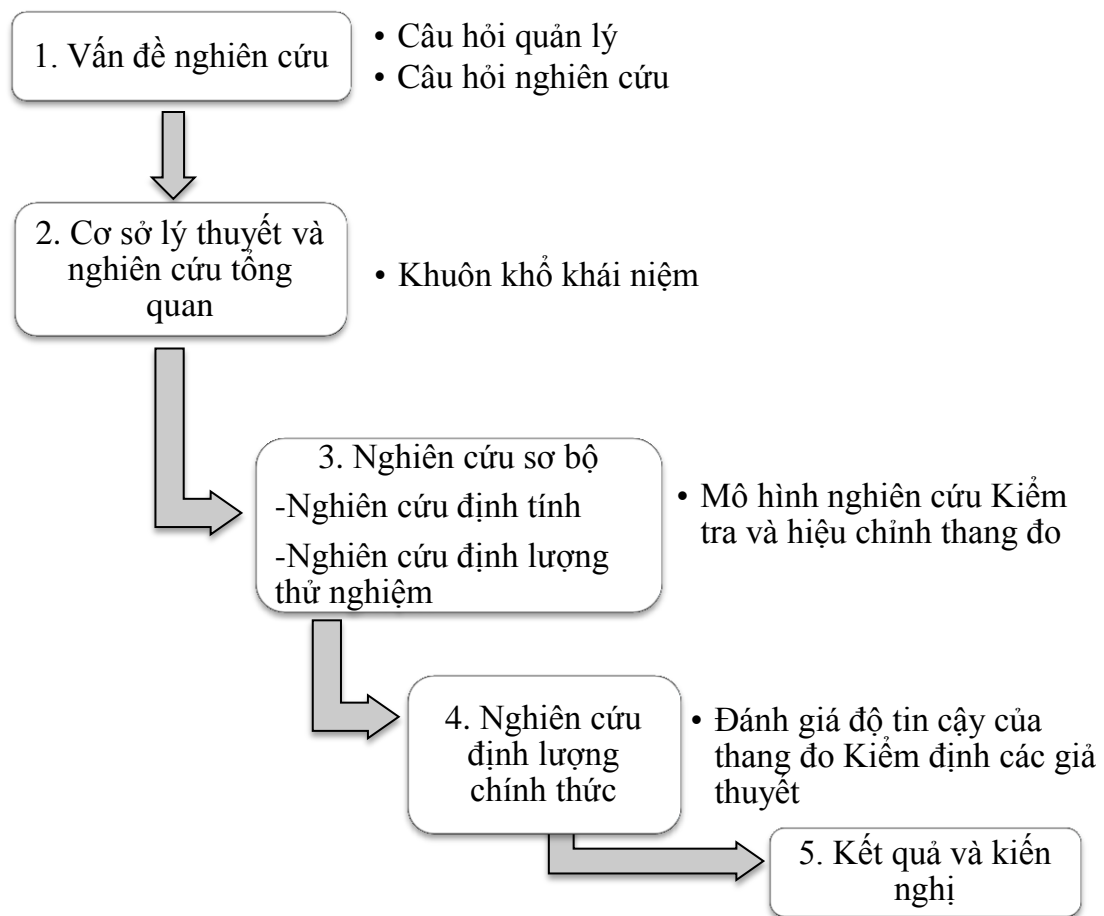
#### **Phương pháp nghiên cứu**

Hình 3.1: Khung nghiên cứu của luận văn

### **3.2 Quy trình nghiên cứu**

Quy trình nghiên cứu cụ thể của luận văn được thể hiện qua hình 3.1.





Hình 3.2. Quy trình nghiên cứu của luận văn

### 3.3. Nghiên cứu định tính

#### 3.3.1. Mục tiêu của nghiên cứu định tính

Mục tiêu của phỏng vấn sâu trong nghiên cứu này là:

- Kiểm tra và sàng lọc các biến độc lập ảnh hưởng đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng trong mô hình nghiên cứu đề xuất (được hình thành trên cơ sở tổng quan lý thuyết) cũng như xác định mối quan hệ giữa các biến trong mô hình nghiên cứu.

- Điều chỉnh bổ sung thang đo cho các khái niệm nghiên cứu.

Thông qua phỏng vấn sâu, tác giả muốn kiểm tra xem đối tượng điều tra có hiểu

đúng ý nghĩa của các thang đo hay không, về cấu trúc, từ ngữ của thang đo có dễ hiểu không, dễ trả lời hay không. Từ đó các thang đo sẽ được điều chỉnh trước khi tiến hành nghiên cứu định lượng.

### **3.3.2. Quy trình nghiên cứu định tính**

Nghiên cứu định tính được sử dụng để khám phá các biến độc lập, điều chỉnh và bổ sung các biến quan sát dùng để đo lường các khái niệm nghiên cứu. Phương pháp này được sử dụng bằng kỹ thuật phỏng vấn sâu theo nội dung đã được chuẩn bị từ trước.

Quy trình: Tác giả chuẩn bị 40 câu hỏi để thảo luận và trao đổi với 20 người là Giám đốc, Quản lý và Chủ doanh nghiệp của các công ty là đối tác của công ty FrieslandCampina gồm nhà cung cấp và nhà phân phối tại TP.HCM, Bình Dương, Đồng Nai trong 3 ngày, những câu hỏi khó hiểu hoặc không phù hợp sẽ được điều chỉnh hoặc loại bỏ khỏi phiếu hỏi. Sau 3 ngày thảo luận Tác giả đã đưa ra được 34 câu hỏi của 34 biến quan sát để tiến hành phỏng vấn, trong quá trình đó, Tác giả đã dùng 34 câu hỏi này phỏng vấn trực tiếp và trao đổi với 20 người này về các câu hỏi của từng biến số trong mô hình,

Nội dung phỏng vấn sâu: Về cơ bản, cuộc phỏng vấn tập trung vào ba nội dung chính. Một là phần giới thiệu mục đích, ý nghĩa của cuộc phỏng vấn. Hai là các câu hỏi mở về các yếu tố thúc đẩy hay cản trở mức độ hợp tác. Ba là liệt kê các thang đo của các biến độc lập và biến phụ thuộc để xin ý kiến đóng góp về độ phù hợp với người tiêu dùng Việt Nam.

- Thu thập và xử lý thông tin: các cuộc phỏng vấn sâu thường được tiến hành tại không gian riêng như nhà riêng, phòng làm việc, quán café, tại cửa hàng bán lẻ... để đảm bảo cuộc phỏng vấn không bị gián đoạn và tạo không khí cởi mở. Mỗi cuộc phỏng vấn kéo dài từ 30-45 phút về các nội dung đã được chuẩn bị trước. Các đối tượng phỏng vấn sâu đều nhiệt tình trao đổi về quan điểm riêng của mình. Nội dung các cuộc phỏng vấn sâu được ghi chép đầy đủ. Sau đó kết quả phỏng vấn sâu được so sánh và tổng hợp thành quan điểm chung nhất đối với vấn đề nghiên cứu.

### **3.3.3. Kết quả nghiên cứu định tính**

Mục tiêu: Đây là bước sơ bộ để sàng lọc lại các biến đưa vào mô hình nghiên cứu, kiểm tra các thang đo sử dụng, tham khảo các ý kiến từ người trả lời về vấn đề nghiên cứu, qua đó xây dựng các thang đo phù hợp hơn đưa vào mô hình nghiên cứu và thiết lập bảng câu hỏi.

Kiểm tra các biến độc lập: Đa số các ý kiến đều thống nhất rằng các nhân tố: tín nhiệm giữa các đối tác, mức độ tuân thủ trong giao dịch giữa các đối tác, văn hóa trong hợp tác, năng lực lãnh đạo của doanh nghiệp, chính sách giá sản phẩm, chiến lược phát triển sản phẩm mới, ứng dụng công nghệ thông tin và việc chia sẻ thông tin có mối quan hệ với mức độ hợp tác chuỗi cung ứng.

Dựa vào kết quả nghiên cứu cho thấy, các yếu tố được rút ra từ các mô hình lý thuyết phù hợp để được sử dụng trong mô hình nghiên cứu chính thức của luận văn.

### **3.4. Nghiên cứu định lượng**

#### **3.4.1. Mục tiêu của nghiên cứu định lượng**

Nghiên cứu định lượng được tiến hành nhằm kiểm định lại các thang đo trong mô hình nghiên cứu. Đây là bước phân tích chi tiết các dữ liệu thu thập được thông qua phiếu điều tra, xác định tính logic, tương quan của các nhân tố với nhau và từ đó đưa ra kết quả cụ thể về đề tài nghiên cứu.

#### **3.4.2. Quy trình của nghiên cứu định lượng**

Quy trình nghiên cứu định lượng được tiến hành như sau:

- ✓ Xác định mẫu nghiên cứu
- ✓ Xây dựng thang đo
- ✓ Xây dựng bảng hỏi
- ✓ Xác định số lượng mẫu cần thiết cho nghiên cứu
- ✓ Gửi phiếu điều tra cho đối tượng trả lời
- ✓ Thu nhận phản hồi từ phía người trả lời
- ✓ Kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu

##### **3.4.2.1. Mẫu nghiên cứu**

Về kích thước mẫu, theo Hair và cộng sự (1998), đối với phân tích nhân tố khám phá EFA thì cỡ mẫu tối thiểu phải gấp năm lần tổng số biến quan sát trong các thang đo.

Bảng hỏi của nghiên cứu này gồm 34 biến quan sát dùng trong phân tích nhân tố. Do vậy cỡ mẫu tối thiểu cần đạt là  $34 \times 5 = 170$  mẫu.

Đối với hồi quy bội thì cỡ mẫu tối thiểu được tính bằng công thức:  $50 + 8 \times m$  ( $m$  là số biến độc lập). Trong nghiên cứu này có 8 biến độc lập thì cỡ mẫu tối thiểu là:  $50 + 8 \times 8 = 114$  quan sát.

Nghiên cứu này sử dụng cả phương pháp phân tích khám phá EFA và phương pháp hồi quy tuyến tính nên tác giả tổng hợp hai yêu cầu trên, kích thước mẫu tối thiểu được yêu cầu là 170 đơn vị. Mức hệ số tải tiêu chuẩn thường được sử dụng là 0.45 hoặc 0.5 với cỡ mẫu từ 120 đến dưới 350. Để đảm bảo tính đại diện của mẫu cũng như giới hạn nguồn lực, tác giả chọn cỡ mẫu là 300 quan sát.

Về phương pháp chọn mẫu: Do điều kiện phù hợp với môi trường làm việc, tác giả sử dụng phương pháp chọn mẫu phân tầng, chọn mẫu phân tầng là việc phân chia các đối tượng phỏng vấn thành từng nhóm riêng rẽ, các đối tượng trong một nhóm có một số đặc điểm chung như có sự tương đồng về nghề nghiệp, trình độ, nhận thức, và các đối tượng khác nhóm có sự khác biệt trong nhận thức, nghề nghiệp, phân tầng ở đây được thể hiện rõ nét ở nhóm đối tượng Giám đốc và nhóm đối tượng Quản lý trong cùng một doanh nghiệp. Trong luận văn này thì nhóm đối tượng được phỏng vấn là nhóm Giám Đốc, nhóm Quản lý, nhóm Chủ doanh nghiệp và nhóm Chủ cửa hàng. Tác giả chọn lọc người phỏng vấn là các Giám đốc, Quản lý và Chủ doanh nghiệp, Chủ cửa hàng của các doanh nghiệp là đối tác của công ty FrieslandCampina Việt Nam là các công ty cung ứng sữa và phân phối sữa truyền thống tại vùng Đông Nam Bộ gồm: Đồng Nai, Bà Rịa-Vũng Tàu, Bình Dương, Tp. HCM, Bình Phước, Tây Ninh.

Tác giả đã trực tiếp gặp các người được phỏng vấn đưa bảng hỏi và phỏng vấn. Tổng cộng có 320 bảng hỏi cho 320 người, Với đối tượng là Giám đốc, Quản lý và Chủ doanh nghiệp thì tác giả hẹn gặp tại văn phòng của doanh nghiệp đối tượng được phỏng vấn, với đối tượng phỏng vấn là Chủ cửa hàng thì tác giả phỏng vấn trực tiếp tại cửa hàng của đối tượng được phỏng vấn. Trước khi phỏng vấn Tác giả đã giải thích rõ mục đích, ý nghĩa của buổi phỏng vấn cùng ý nghĩa của các câu hỏi và các đối tượng được phỏng vấn đã hiểu rõ, thời gian phỏng vấn trung bình khoảng 30 phút cho một đối tượng. Trong quá

trình phỏng vấn có 20 khách hàng vì bận đột xuất nên không hoàn thành được bảng hỏi và đã loại ra, còn lại 300 bảng hỏi hợp lệ dùng để phân tích, trong 300 câu hỏi này có 20 câu hỏi đã được hoàn thành trong quá trình thảo luận, 280 câu hỏi hoàn thành khi tiến hành khảo sát. Trong 300 người đã hoàn thành bảng hỏi có 67 người ở TP.HCM, 54 người ở Đồng Nai, 53 người ở Bình Dương, 45 người ở Bà Rịa – Vũng Tàu, 43 Người ở Tây Ninh, 38 người ở Bình Phước. Có thể thấy đối tượng được phỏng vấn được phân bố tương đối đồng đều ở các tỉnh Miền đông nam bộ cho thấy các đối tượng đảm bảo tính đại diện của mẫu.

Các bảng hỏi sau khi hoàn thành phỏng vấn đã được kiểm tra kỹ lưỡng để đảm bảo rằng các câu hỏi đã được trả lời đầy đủ, có một vài câu hỏi ở các bảng có kết quả phản hồi giống nhau, tuy nhiên không có bảng hỏi nào hoàn toàn giống bảng hỏi nào, các bảng hỏi đã được hỏi rất kỹ và người phỏng vấn cũng hiểu rõ khi trả lời nên không có bảng hỏi nào được trả lời tùy tiện. Các bảng hỏi sau khi đã được kiểm tra kỹ lưỡng đã được mã hóa bằng phần mềm SPSS 20.0 để phân tích.

#### **3.4.2.2. Thiết kế thang đo**

Các thang đo được xây dựng và phát triển từ các cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu đã được tổng quan ở trên. Các thang đo này được điều chỉnh từ những nghiên cứu trước đó.

Thang đo gốc	Tác giả	Thang đo điều chỉnh	Giải thích
Mức độ tín nhiệm (TRU)	Huỳnh Thị Thu Sương	Mức độ tín nhiệm (Trust)	Theo nghiên cứu Huỳnh Thị Thu Huỳnh Thị Thu Sương(2012)
Mức độ thuần thực (MAT)	Huỳnh Thị Thu Sương	Mức độ thuần thực (Maturity)	Theo nghiên cứu Huỳnh Thị Thu Huỳnh Thị Thu Sương(2012)
Văn hóa hợp tác (CUL)	Huỳnh Thị Thu Sương	Văn hóa hợp tác (Culture)	Theo nghiên cứu Huỳnh Thị Thu Huỳnh Thị Thu Sương(2012)
Quyền Lực (POW)	Huỳnh Thị Thu Sương	Năng lực lãnh đạo (Leadership)	Theo nghiên cứu của Mentzer và cộng sự (2000)
Tần suất (FRE)	Huỳnh Thị Thu Sương	Chính sách giá (Price)	Theo nghiên cứu của Kaur và cộng sự (2015)
Khoảng cách (DIS)	Huỳnh Thị Thu Sương	Chiến lược phát triển sản phẩm mới(New Product)	Theo nghiên cứu của Kaur và cộng sự (2015)
Chiến lược (STR)	Huỳnh Thị Thu Sương	Công nghệ thông tin(Techology)	Theo nghiên cứu của Mentzer và cộng sự (2000)

Chính sách (POL)	Huỳnh Thị Thu Sương	Chia sẻ thông tin(Information)	Theo nghiên cứu của Mentzer và cộng sự (2000)
Hợp tác (COL)	Huỳnh Thị Thu Sương	Hợp tác(Collaboration)	Theo nghiên cứu của Backstrand (2007)

Tác giả chọn mô hình chuỗi cung ứng trong luận án: “ Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ, trường hợp nghiên cứu vùng đông nam bộ” của TS. Huỳnh Thị Thu Sương(2012) làm mô hình mẫu do có sự tương đồng giữa chuỗi cung ứng đồ gỗ và chuỗi cung ứng sữa đều có chung đặc điểm trong chuỗi cung ứng gồm những thành viên Cung ứng, Sản xuất và Phân phối liên kết tạo nên chuỗi.

Tác giả cũng thừa kế có chọn lọc thang đo trong luận án của TS. Huỳnh Thị Thu Sương. Tác giả kế thừa 3 biến độc lập: Mức độ tín nhiệm, Mức độ thuần thực, Văn hóa hợp tác, đồng thời bổ sung 5 biến độc lập thay thế: Năng lực lãnh đạo, Chính sách giá, Chiến lược phát triển sản phẩm mới, Công nghệ thông tin, Chia sẻ thông tin.

Về nguồn gốc của các biến:

Mức độ tín nhiệm: nghiên cứu Huỳnh Thị Thu Sương (2012) cho rằng Mức độ tín nhiệm phụ thuộc vào mức độ ảnh hưởng của doanh nghiệp, mức độ tương đồng về văn hóa – đạo đức, Mức độ chuyên nghiệp.

Mức độ thuần thực: nghiên cứu Huỳnh Thị Thu Sương (2012) cho thấy mức độ thuần thực có sự tương quan thuận đối với dự đoán cung cầu và hạn chế rủi ro và đạt được lợi thế trong kinh doanh.

Văn hóa hợp tác: nghiên cứu Huỳnh Thị Thu Sương (2012) nhận ra rằng văn hóa hợp tác liên quan mật thiết đến sự nhận thức của từng thành viên trong chuỗi cung ứng, nền tảng của văn hóa hợp tác dựa trên sự tín nhiệm, tính minh bạch thông tin, cùng hướng về mục tiêu chung, sự thông hiểu về đối tác và lĩnh vực mà doanh nghiệp và đối tác đang hoạt động.

Năng lực lãnh đạo: Theo nghiên cứu của Mentzer và cộng sự (2000) cần có một nhà lãnh đạo có sức ảnh hưởng đến tổ chức và có tầm nhìn nhận thấy được tầm quan trọng của sự hợp tác.

Chính sách giá: Theo nghiên cứu của Kaur và cộng sự (2015) qua nghiên cứu thực

nghiệm đã phát hiện ra 3 biến giảm giá với số lượng lớn, biến động của giá cả và sự phụ thuộc vào tổ chức có tác động đến nhân tố điều phối giá cả.

Chiến lược phát triển sản phẩm mới: Theo nghiên cứu của Kaur và cộng sự (2015) qua phân tích nhân tố khám phá cho thấy quyết định hợp tác trong chuỗi cung ứng cũng được yêu cầu khi bắt đầu một sản phẩm mới ở giai đoạn sớm nhất của tiến trình hợp tác, tính đổi mới mang đến lợi thế cạnh tranh cho sản phẩm đồng thời tăng cường sự hợp tác.

Công nghệ thông tin: Theo nghiên cứu của Mentzer và cộng sự (2000) công nghệ thông tin không là yếu tố quan trọng để tạo nên sự hợp tác, tuy nhiên với sự hỗ trợ của công nghệ sẽ là môi trường để sự hợp tác được diễn ra thuận lợi hơn.

Chia sẻ thông tin: Theo nghiên cứu của Mentzer và cộng sự (2000) tính mở và thảo luận công khai quy trình và hệ thống giúp cho các doanh nghiệp trong chuỗi thông hiểu nhau hơn, tăng tính liên kết trong chuỗi.

Thang đo chính thức được hình thành thông qua các công trình nghiên cứu và các cuộc phỏng vấn sâu đã được thực hiện để khẳng định rằng các đối tượng phỏng vấn có thể hiểu rõ được nội dung và các khái niệm trong bảng hỏi. Thang đo được sử dụng trong nghiên cứu là thang đo Likert với 5 mức độ phổ biến như sau:

- (1) = Hoàn toàn không đồng ý
- (2) = Không đồng ý
- (3) = Bình thường
- (4) = Đồng ý
- (5) = Hoàn toàn đồng ý

❖ **Các biến độc lập- Những nhân tố ảnh hưởng đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng:**

**Mức độ tín nhiệm giữa các đối tác:** một mối quan hệ thành công được đặc tả bằng sự tín nhiệm lẫn nhau và các doanh nghiệp có sự tín nhiệm nhau luôn có lợi nhuận, phục vụ khách hàng tốt hơn và dễ thích ứng hơn. Bản chất của sự tín nhiệm bao gồm sự phụ thuộc, niềm tin và sự công bằng. McAllister (1995), Handfield và Bechtel (2001), Corbett và cộng sự (1999), Mentzer và cộng sự (2000) và Huỳnh Thị Thu Sương (2012) cũng tìm ra mối quan hệ giữa mức độ tín nhiệm đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng.

Bảng 3.1. Thang đo thái độ đối với mức độ tín nhiệm giữa các đối tác

Tên biến	Nội dung
Mức độ tín nhiệm giữa các đối tác	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên khả năng tài chính</li> <li>- Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên quy mô</li> <li>- Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên thương hiệu</li> <li>- Tin tưởng vào doanh nghiệp dựa trên thông tin chia sẻ của đối tác</li> <li>- Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên khả năng xử lý tốt các vấn đề phát sinh trong hoạt động của chuỗi cung ứng.</li> <li>- Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên năng lực cốt lõi của đối tác.</li> </ul>

**Mức độ thuần thực trong giao dịch:** Childerhouse và cộng sự (2003), Agata Rudnicka (2017) và Suong (2012) đã tìm ra mối qua hệ giữa mức độ thuần thực đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng.

Bảng 3.2. Thang đo mức độ thuần thực trong giao dịch

Tên biến	Nội dung
Mức độ thuần thực trong giao dịch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doanh nghiệp có khả năng dự đoán được nhu cầu của đối tác</li> <li>- Doanh nghiệp biết được qui luật hoạt động giao dịch của đối tác</li> <li>- Doanh nghiệp xử lý nhanh các vấn đề phát sinh trong hoạt động giao dịch</li> <li>- Tần suất giao dịch càng cao thì giao dịch càng nhanh.</li> </ul>

**Văn hóa hợp tác:** Văn hoá cộng tác là một tập hợp các năng lực cụ thể, tình nguyện và nhận thức của công ty hợp tác với các đối tác để cung cấp các giải pháp định hướng. Handfield và Bechtel (2001), Mamillo và cộng sự (2014) và Huynh Thi Thu Suong (2012) cũng tìm ra mối quan hệ giữa văn hóa hợp tác đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng.

Bảng 3.3. Thang đo văn hóa hợp tác



Tên biến	Nội dung
Văn hóa hợp tác	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doanh nghiệp thấu hiểu "Văn hóa doanh nghiệp" của đối tác</li> <li>- Doanh nghiệp hiểu những khác biệt trong giao tiếp do yếu tố địa lý</li> <li>- Doanh nghiệp sẵn sàng lắng nghe, chia sẻ khi có vấn đề phát sinh</li> <li>- Các doanh nghiệp có chung tầm nhìn, giá trị thì liên kết chặt chẽ với nhau</li> </ul>

**Năng lực lãnh đạo của doanh nghiệp:** Quan hệ hợp tác của các đối tác trong chuỗi phụ thuộc vào năng lực chuyên môn, tầm nhìn và thiện chí của những người đứng đầu doanh nghiệp. Theo (Mentzer và cộng sự, 2000) đã tìm ra mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo của doanh nghiệp đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng.

Bảng 3.4. Năng lực lãnh đạo của doanh nghiệp

Tên biến	Nội dung
Năng lực lãnh đạo của doanh nghiệp	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lãnh đạo doanh nghiệp có trình độ học vấn cao</li> <li>- Lãnh đạo doanh nghiệp thấu hiểu được lợi ích của mức độ hợp tác</li> <li>- Lãnh đạo doanh nghiệp có kiến thức chuyên môn quản trị doanh nghiệp</li> <li>- Lãnh đạo doanh nghiệp am hiểu về thị trường sữa</li> </ul>

**Chính sách giá:** Sharafali và Co (2000) cho rằng sự chênh lệch giá cả và giảm giá số lượng là một yếu tố quan trọng quá trình hợp tác giữa 3 bên bao gồm nhà cung ứng, nhà sản xuất và nhà phân phối. Nghiên cứu của Iyer (1998) và Tsay và Agrawal (2000) và Kaur và cộng sự (2015) cho rằng chính sách giá hợp lý sẽ giúp cho các bên hợp tác được thuận lợi và bền vững hơn.

Bảng 3.5. Thang đo chính sách giá

Tên biến	Nội dung
----------	----------

Chính sách giá	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chính sách chiết khấu sẽ được áp dụng cho các đơn hàng số lượng lớn</li> <li>- Giá bán giảm nhưng chất lượng vẫn giữ nguyên giúp tăng sản lượng sản phẩm bán ra</li> <li>- Chính sách hỗ trợ bán hàng tốt sẽ giúp khả năng hợp tác bền vững</li> <li>- Giá cả ổn định sẽ giúp phát triển thị trường tốt hơn</li> </ul>
----------------	---

**Chính sách phát triển sản phẩm mới:** nhu cầu tạo ra các sản phẩm mới tiên tiến hơn sẽ giúp nâng cao hiệu quả chuỗi cung ứng. Do áp lực từ đối thủ cạnh tranh, các công ty phải vừa tập trung phát triển thị trường và tìm nguồn nguyên liệu rẻ cho sản phẩm hiện tại vừa nghiên cứu và phát triển cho các sản phẩm mới. Van Hoek và Chapman (2007), Kotler và cộng sự (2009) và Kaur và cộng sự (2015) tìm ra ảnh hưởng của sự phát triển sản phẩm mới sẽ ảnh hưởng đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng trong quá trình đưa sản phẩm ra thị trường.

Bảng 3.6. Thang đo chiến lược phát triển sản phẩm mới

Tên biến	Nội dung
Chiến lược phát triển sản phẩm mới	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phát triển sản phẩm mới để tăng thị phần</li> <li>- Phát triển sản phẩm mới để tăng doanh thu</li> <li>- Phát triển sản phẩm mới giúp doanh nghiệp kịp thời đáp ứng nhu cầu mới của thị trường</li> <li>- Phát triển sản phẩm để đa dạng hóa danh mục sản phẩm</li> </ul>

**Việc áp dụng công nghệ thông tin:** Không thể đạt được một chuỗi cung ứng hiệu quả mà không có công nghệ thông tin. Công nghệ thông tin giống như một hệ thần kinh để quản lý chuỗi cung ứng (Gunasekaran và Ngai, 2004), Angerhofer và Angelides (2006), Zacharia (2009) và Harnowo (2015) cho rằng các doanh nghiệp áp dụng công nghệ thông tin sẽ nâng cao khả năng hợp tác trong chuỗi cung ứng, từ đó tăng hiệu quả hoạt động kinh doanh cũng như khả năng cạnh tranh.

Bảng 3.7. Thang đo áp dụng công nghệ thông tin

Tên biến	Nội dung
Áp dụng công nghệ thông tin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Công nghệ thông tin sẽ giúp tương tác diễn ra nhanh hơn</li> <li>- Công nghệ thông tin giúp việc lưu giữ chứng từ giao dịch an toàn và hiệu quả</li> <li>- Áp dụng công nghệ tiên tiến trong hệ thống quản lý sản xuất và cung ứng sẽ giúp đáp ứng nhanh các đơn hàng.</li> <li>- Công nghệ thông tin giúp hạn chế lỗi trong cung ứng, sản xuất, phân phối.</li> </ul>

**Việc chia sẻ thông tin:** Để cải thiện việc hợp chuỗi cung ứng, các công ty cần thường xuyên yêu cầu các đối tác chuỗi cung ứng của họ thực hiện yêu cầu chia sẻ thông tin (Cheng và cộng sự, 2011). Chia sẻ thông tin giữa các thành viên chuỗi cung ứng thông qua các phương tiện như các cuộc họp trực tiếp, điện thoại, fax, thư và email. Chất lượng thông tin bao gồm các khía cạnh như độ chính xác, kịp thời, đầy đủ, độ tin cậy, độ tin cậy, dễ hiểu và dễ sử dụng thông tin trao đổi. Sohn và Lim (2008) đã cho rằng việc lựa chọn đúng đắn chính sách chia sẻ thông tin sẽ có tác động đáng kể đến mức độ hợp tác của chuỗi cung ứng, đặc biệt là khi vòng đời sản phẩm ngắn. Mentzer và cộng sự (2000) nhận thấy lợi ích của chia sẻ thông tin tốt có thể giúp giảm tồn kho bằng thông tin dự báo chính xác về nhu cầu về nguồn nguyên liệu, sản phẩm, Chia sẻ thông tin cải thiện dịch vụ khách hàng, chất lượng sản phẩm do phản hồi những thiếu sót trong khâu quản lý, hoặc những hạn chế về nguồn lực.

Bảng 3.8. Thang đo áp dụng chia sẻ thông tin

Tên biến	Nội dung
Áp dụng công nghệ thông tin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thông tin cần được thường xuyên chia sẻ qua các cuộc họp trực tiếp, điện thoại, fax, thư và email</li> <li>- Các thông tin chia sẻ phải đảm bảo sự tính chất lượng, rõ ràng, chính xác, kịp thời.</li> <li>- Tần suất chia sẻ thông tin cao tăng cường sự liên kết giữa các đối tác.</li> </ul>

	- Doanh nghiệp sẵn sàng chia sẻ mục tiêu phát triển, kế hoạch hành động.
--	--

❖ **Biến phụ thuộc:** Mức độ hợp tác chuỗi cung ứng

Trong nội dung của nghiên cứu này, các tiêu chí đo lường mức độ hợp tác chuỗi cung ứng được đo lường bằng thang đo Likert từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 7 (hoàn toàn đồng ý).

Bảng 3.9. Thang đo mức độ hợp tác chuỗi cung ứng

Tên biến	Nội dung
Mức độ hợp tác chuỗi cung ứng	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hợp tác chuỗi cung ứng giúp doanh nghiệp tăng khả năng cạnh tranh</li> <li>- Hợp tác chuỗi cung ứng giúp các doanh nghiệp chủ động trong kinh doanh</li> <li>- Hợp tác chuỗi cung ứng giúp doanh nghiệp cải thiện hiệu quả kinh doanh.</li> <li>- Hợp tác chuỗi cung ứng giúp các doanh nghiệp nâng tầm vị thế.</li> </ul>

### 3.4.2.3. Diễn đạt và mã hóa thang đo

STT	Thang đo	Mã hóa
<b>1</b>	<b>Mức độ tín nhiệm giữa các đối tác</b>	
	Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên khả năng tài chính	TN1
	Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên quy mô	TN2
	Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên thương hiệu	TN3
	Tin tưởng vào doanh nghiệp dựa trên thông tin chia sẻ của đối tác	TN4
	Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên khả năng xử lý tốt các vấn đề phát sinh trong hoạt động của chuỗi cung ứng.	TN5
	Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên năng lực cốt lõi của đối tác	TN6
<b>2</b>	<b>Mức độ thuần thực trong giao dịch</b>	

STT	Thang đo	Mã hóa
	Doanh nghiệp có khả năng dự đoán được nhu cầu của đối tác	TT1
	Doanh nghiệp biết được qui luật hoạt động giao dịch của đối tác	TT2
	Doanh nghiệp xử lý nhanh các vấn đề phát sinh trong hoạt động giao dịch	TT3
	Tần suất giao dịch càng cao thì giao dịch nhanh càng nhanh	TT4
<b>3</b>	<b>Văn hóa hợp tác</b>	
	Doanh nghiệp thấu hiểu "Văn hóa doanh nghiệp" của đối tác	VH1
	Doanh nghiệp hiểu những khác biệt trong giao tiếp do yếu tố địa lý	VH2
	Doanh nghiệp sẵn sàng lắng nghe, chia sẻ khi có vấn đề phát sinh	VH3
	Các doanh nghiệp có chung tầm nhìn, giá trị thì liên kết chặt chẽ với nhau	VH4
<b>4</b>	<b>Năng lực lãnh đạo doanh nghiệp</b>	
	Lãnh đạo doanh nghiệp có trình độ học vấn cao	LĐ1
	Lãnh đạo doanh nghiệp thấu hiểu được lợi ích của mức độ hợp tác	LĐ 2
	Lãnh đạo doanh nghiệp có kiến thức chuyên môn quản trị doanh nghiệp	LĐ 3
	Lãnh đạo doanh nghiệp am hiểu về thị trường sữa	LĐ 4
<b>5</b>	<b>Chính sách giá</b>	
	Chính sách chiết khấu sẽ được áp dụng cho các đơn hàng số lượng lớn	GC1
	Giá bán giảm nhưng chất lượng vẫn giữ nguyên giúp tăng sản lượng sản phẩm bán ra	GC2
	Chính sách hỗ trợ bán hàng tốt sẽ giúp khả năng hợp tác bền vững	GC3
	Giá cả ổn định sẽ giúp phát triển thị trường tốt hơn	GC4
<b>6</b>	<b>Chiến lược phát triển sản phẩm mới</b>	
	Phát triển sản phẩm mới để tăng thị phần	SPM1
	Phát triển sản phẩm mới để tăng doanh thu	SPM2
	Phát triển sản phẩm mới giúp doanh nghiệp kịp thời đáp ứng nhu cầu mới của thị trường.	SPM3
	Phát triển sản phẩm để đa dạng hóa danh mục sản phẩm	SPM4
<b>7</b>	<b>Áp dụng công nghệ thông tin</b>	

STT	Thang đo	Mã hóa
	Công nghệ thông tin sẽ giúp tương tác diễn ra nhanh hơn	CNTT1
	Công nghệ thông tin giúp việc lưu giữ chứng từ giao dịch an toàn và hiệu quả	CNTT2
	Áp dụng công nghệ tiên tiến trong hệ thống quản lý sản xuất và cung ứng sẽ giúp đáp ứng nhanh các đơn hàng.	CNTT3
	Công nghệ thông tin giúp hạn chế lỗi trong cung ứng, sản xuất, phân phối.	CNTT4
<b>8</b>	<b>Chia sẻ thông tin</b>	
	Thông tin cần được thường xuyên chia sẻ qua các cuộc họp trực tiếp, điện thoại, fax, thư và email	CSTT1
	Các thông tin chia sẻ phải đảm bảo sự tính chất lượng, rõ ràng, chính xác, kịp thời	CSTT2
	Tần suất chia sẻ thông tin cao tăng cường sự liên kết giữa các đối tác	CSTT3
	Doanh nghiệp sẵn sàng chia sẻ mục tiêu phát triển, kế hoạch hành động	CSTT4
<b>9</b>	<b>Mức độ hợp tác chuỗi cung ứng</b>	
	Hợp tác chuỗi cung ứng giúp doanh nghiệp tăng khả năng cạnh tranh	HT1
	Hợp tác chuỗi cung ứng giúp các doanh nghiệp chủ động trong kinh doanh	HT2
	Hợp tác chuỗi cung ứng giúp doanh nghiệp cải thiện hiệu quả kinh doanh	HT3
	Hợp tác chuỗi cung ứng giúp các doanh nghiệp nâng tầm vị thế	HT4

*Nguồn: Tham khảo bảng hỏi của Huỳnh Thị Thu Sương (2012)*

#### **3.4.2.4. Xây dựng bảng hỏi**

Bảng hỏi (Questionnaire) là một công cụ phổ biến để thu thập các thông tin trong điều tra khảo sát (Survey). Trong Bảng hỏi, tác giả sử dụng cả hai hình thức là câu hỏi đóng và câu hỏi mở, trong đó chủ yếu là các câu hỏi đóng. Nội dung chính của bảng hỏi sẽ bao gồm ba phần chính:

- Lời ngỏ: là phần quan trọng đóng vai trò là cầu nối giữa người trả lời và cuộc khảo sát, khẳng định vai trò quan trọng của người trả lời trong việc cung cấp các thông tin trung thực có giá trị khoa học và thực tiễn cho đề tài nghiên cứu.

- Nhóm câu hỏi khảo sát: bao gồm các câu hỏi để thu thập số liệu về các biến độc lập và biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu.

- Thông tin của đối tượng phỏng vấn: Quy mô doanh nghiệp, thời gian hoạt động của doanh nghiệp, Chức vụ, Mô hình hoạt động và Loại hình doanh nghiệp. Phần này có 3 nhiệm vụ chính là quản lý mẫu, lọc mẫu và cung cấp thông tin cho phần định lượng.

### **3.4.3. Phân tích dữ liệu**

Sau khi thu thập được phiếu trả lời, tác giả tiến hành lọc bảng câu hỏi, làm sạch dữ liệu, mã hóa những thông tin cần thiết trong bảng câu hỏi, nhập liệu và phân tích dữ liệu bằng phần mềm SPSS phiên bản 20.0

Thứ nhất, trong giai đoạn nhập liệu thì các phiếu câu hỏi có các câu trả lời chưa đầy đủ, hoặc các phiếu câu hỏi có các câu trả lời tất cả đều giống nhau sẽ bị loại bỏ. Sau đó, sử dụng phần mềm SPSS để làm sạch số liệu bằng cách kiểm tra các giá trị trung bình, min, max, các giá trị bất thường...

Thứ hai, tác giả thực hiện đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronback's Alpha: Mục đích nhằm tìm ra những mục câu hỏi cần giữ lại và những mục câu hỏi cần bỏ đi trong các mục đưa vào kiểm tra (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008), hay nói cách khác là loại đi những biến quan sát, những thang đo không đạt. Theo kinh nghiệm, hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,8 trở lên đến gần 1 thì thang đo lường tốt, từ 0,7 đến gần 0,8 là thang đo sử dụng được. Trong luận văn nghiên cứu, tác giả đề nghị mức Cronbach's Alpha từ 0,8 trở lên là có thể chấp nhận được. Ngoài ra, mức độ tương quan của các đo lường với nhau sẽ quyết định việc nên giữ lại hay bỏ đi một biến quan sát. Hệ số tương quan biến tổng là hệ số tương quan của một biến với điểm trung bình của các biến khác trong cùng một thang đo, do đó hệ số này càng cao thì sự tương quan của biến này so với biến khác trong nhóm càng cao. Hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0.3 được gọi là biến rác và sẽ bị loại khỏi thang đo.

Thứ ba, phân tích nhân tố khám phá (EFA- Exploratory Factor Analysis) được sử dụng để rút gọn tập hợp các biến quan sát có mối quan hệ chặt chẽ thành một số nhân tố mà không giảm lượng thông tin các biến ban đầu. Phân tích nhân tố được sử dụng để kiểm định sự hội tụ của các biến thành phần. Trong quá trình phân tích nhân tố, các nhà

nguyên cứu thường lưu ý những yêu cầu và tiêu chuẩn sau:

- Hệ số KMO (Kaiser- Meyer- Olkin)- trị số dùng để xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố do vậy giá trị của KMO phải nằm giữa 0,5 và 1 ( $0,5 < KMO < 1$ ) thì mới phù hợp với dữ liệu thu thập được, còn nếu  $KMO < 0,5$  thì không phù hợp.

- Phương sai trích  $\geq 50\%$  và eigenvalue có giá trị lớn hơn 1 thì thang đo được chấp nhận.

- Hệ số tải nhân tố (factor loading)  $\geq 0,5$  để đảm bảo sự tương quan cao, factor loading lớn nhất ở cột nào thì thuộc vào nhân tố đó.

- Mức ý nghĩa kiểm định Bartlett  $\text{sig} \leq 0.5$ , thì có ý nghĩa thống kê.

Cuối cùng, tác giả sẽ tiến hành chạy mô hình hồi quy đa để xác định các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng và đánh giá mức độ tác động của các nhân tố này.

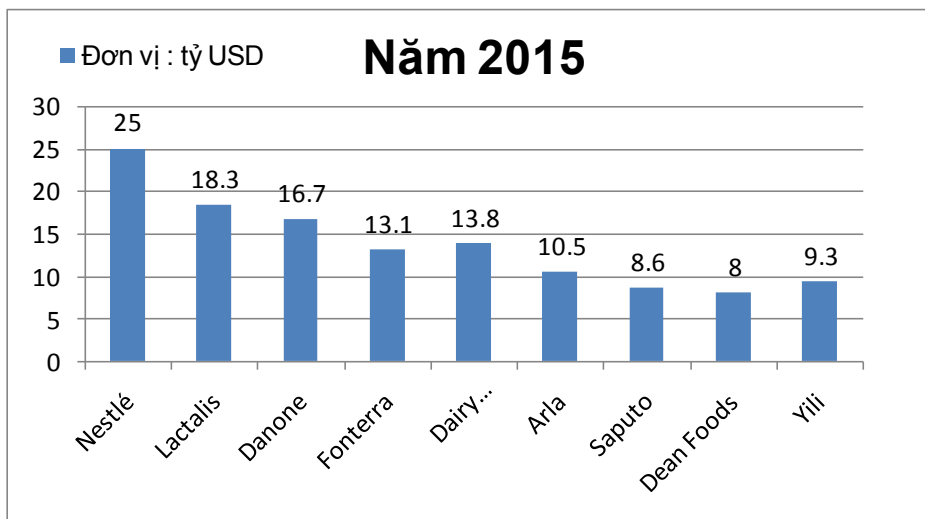
## **CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU**

### **4.1 Tổng quan về ngành sữa:**

#### **4.1.1 Tổng quan về ngành sữa thế giới:**



Công ty sữa Fonterra cho biết thị trường sữa thế giới đang trong quá trình tái cân bằng về nguồn cung do sản lượng của một số quốc gia xuất khẩu sữa đã giảm, giá sữa trong thời gian sắp tới khá khả quan ngay cả khi nhiều chuyên gia dự đoán thị trường sẽ tiếp tục biến động. Sản lượng sữa của Liên minh Châu Âu EU đã chững lại năm ngoái trong khi đó sản lượng của New Zealand và Australia lần lượt giảm tới 4% và 7%.



Hình 4.1: Tổng doanh thu 10 hãng sữa lớn nhất thế giới năm 2015

Nguồn: Student securities club, 2017

Thị trường nhập sữa trên thế giới tháng 6-2017 so với 6-2016 tổng quan ít biến động, tuy nhiên ở mỗi quốc gia lại có sự biến động ít nhiều theo nhiều mức độ khác nhau:

Hình 4.2: Thị trường sữa nhập trên thế giới

Thị Trường	6 tháng 2017	6 tháng 2016	So sánh(%)
<b>Tổng</b>	<b>433.758.110</b>	<b>430,546,527</b>	<b>0.2</b>
<i>New Zealand</i>	112,367,001	107,073,450	4.94
<i>Singapore</i>	64,813,940	70,909,572	-8.60
<i>Hoa Kỳ</i>	35,658,846	21,504,851	65.82
<i>Thái Lan</i>	31,126,264	38,721,748	-19.62
<i>Đức</i>	27,345,038	26,275,830	4.07
<i>Hà Lan</i>	22,061,940	19,440,928	13.48
<i>Malaysia</i>	21,203,883	15,889,565	33.45
<i>Australia</i>	20,805,438	31,009,012	-32.91

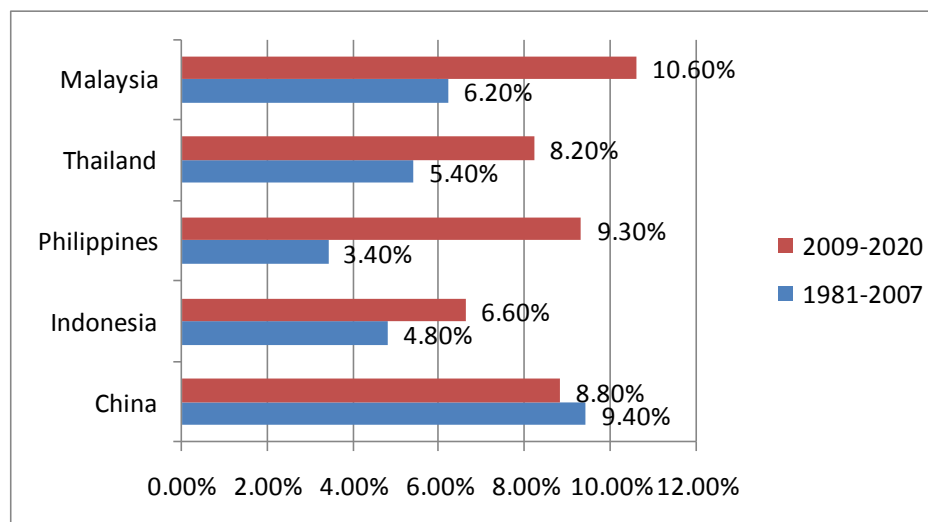
<b>Ba Lan</b>	18,685,290	15,446,632	20.97
<b>Pháp</b>	16,225,433	53,320,089	- 69.57
<b>Ai Len</b>	15,950,586	22,823,881	-30.11
<b>Nhật Bản</b>	8,804,172	8,484,722	3.77
<b>Tây Ban Nha</b>	5,445,878	3,418,381	59.31
<b>Hàn Quốc</b>	4,206,322	4,748,262	-11.41
<b>Philippines</b>	1,813,362	1,892,447	-4.18
<b>Bỉ</b>	1,745,585	1,744,194	0.08
<b>Đan Mạch</b>	1,351,187	92,642	45.85

*Nguồn: Tổng hợp từ Tổng Cục hải quan, 2018*

Theo một thống kê khác, lượng nhập khẩu sữa của Trung Quốc tăng 12% trong khi con số này ở thị trường Châu Á là 5%. Tuy nhiên, công ty Fonterra cũng đưa ra cảnh báo biến động về giá sữa trên thị trường sẽ tiếp tục tiếp diễn do nguy cơ đứt gãy nguồn cung gây ra bởi chủ nghĩa bảo vệ thương mại ở nhiều nước. Trước đó, công ty đã nâng mức dự báo sản lượng của New Zealand giai đoạn 2016-2017 dự kiến sẽ kết thúc trong tháng 5.

*Nhu cầu toàn cầu sẽ vượt quá nguồn cung:*

Theo OECD - FAO cho đến năm 2020 sản lượng sữa dự kiến của toàn cầu sẽ tăng ở mức 2% mỗi năm, trong khi đó nhu cầu về thương mại dành cho các thị trường đang phát triển sẽ tiếp tục tăng nhanh hơn nhiều so với năng lực của các nhà xuất khẩu có thể cung cấp.



Hình 4.3: So sánh tăng trưởng ngành sữa ở thị trường châu Á

Nguồn: Viện chăn nuôi của bộ nông nghiệp và phát triển nông thôn, 2018

*Hiện trạng và tương lai sản xuất sữa ở các vùng quan trọng:* Các nhà cung cấp cạnh tranh lớn trên thị trường thế giới (EU, Mỹ và New Zealand) có năng lực đáng kể, tuy vậy họ cũng đang đối mặt với những hạn chế (sự hao mòn, tính bền vững, chi phí hệ thống) đáng kể ảnh hưởng tới sản xuất

+ *Châu âu:* Đã có sự thay đổi các quy định trong ngành nông nghiệp (loại bỏ hạn ngạch và cải cách của Chính sách Nông nghiệp chung – gọi là *The Common Agricultural Policy - CAP*) sẽ ảnh hưởng mạnh mẽ hình dạng tương lai của ngành nông nghiệp ở EU, và sự liên đới trong thương mại thế giới.

Nhiều người dự đoán là sản xuất sẽ được mở rộng. Tăng trưởng sản xuất sữa mạnh nhất đi trước việc loại bỏ hạn ngạch được mong đợi từ các khu vực sản xuất cỏ có giá cả cạnh tranh. Bản đồ dưới cho thấy các vùng đó, đối lập với những khu vực ít khả năng bành trướng khác mà được dự kiến sẽ phải đối mặt với thách thức lớn hơn trong một môi trường hỗn loạn hơn điều khiển kém.



Hình 4.4: Các vùng sản xuất sữa ở châu Âu

Nguồn: Viện chăn nuôi của bộ nông nghiệp và phát triển nông thôn, 2018

+ *Hoa Kỳ*: Mỹ có một ngành sữa rộng lớn, với năng lực sản xuất mạnh mẽ trong bối cảnh thị trường nội địa có tính chu kỳ cao, nơi mà giá cho các sản phẩm sữa tăng lên - giảm xuống, chi phí sữa thô và thức ăn thô đã trở nên mạnh hơn và thường xuyên.

Có tiêu hao đáng kể đang diễn ra và điều chỉnh trong ngành chăn nuôi bò sữa Mỹ. Trong 20 năm qua, đã giảm đến 60% số trang trại, nhưng kích thước trung bình mỗi đàn đã tăng 140%.

Một thách thức chính cho ngành sữa của Mỹ là mối áp lực đè lên sự tiếp tục tăng trưởng xuất khẩu với các hạn chế tăng lên đối với tăng trưởng trong tương lai sản xuất sữa ở các vùng trọng điểm. Những áp lực sẽ đến từ:

- Hệ thống sản xuất quy mô lớn đối mặt với chi phí thức ăn tăng, khi mà thị trường thức ăn chăn nuôi thế giới trở nên chặt chẽ hơn và ổn định hơn theo thời gian
- Cạnh tranh sử dụng đất và nước mạnh hơn ở các bang phát triển về phía tây nam

- Các rào cản cho sự phát triển trang trại mới từ cộng đồng địa phương
- Khả năng chi trả theo quy định an toàn mạng cho các nhà sản xuất trong thời gian dễ biến động.

+*Trung Quốc*: Thị trường Trung Quốc đã chứng kiến sự tăng trưởng nhanh chóng về nhu cầu tiêu dùng sản phẩm đa dạng và phân khúc thị trường, và đang diễn ra với tốc độ nhanh hơn nhiều so với việc mở rộng năng lực của ngành sữa địa phương. Nó được thúc đẩy bởi sự sung túc tăng lên ở khu vực đô thị.

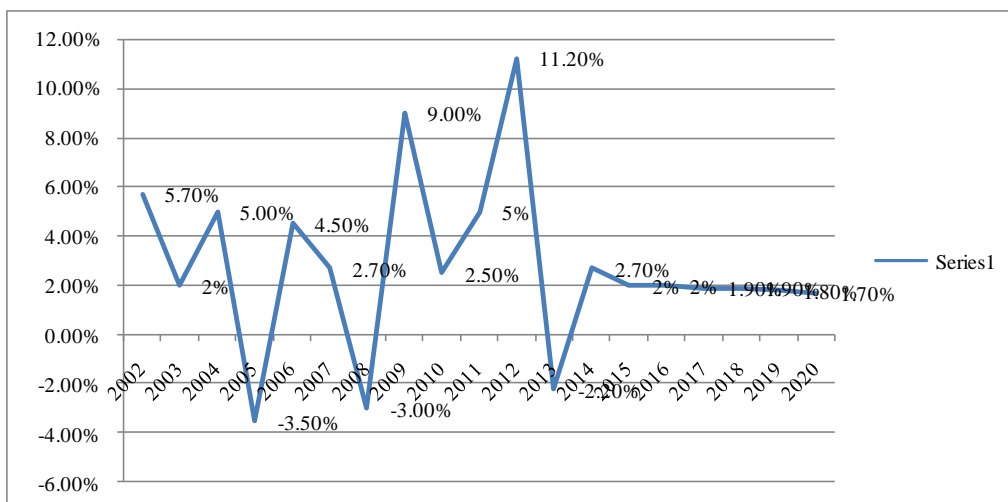
Các ngành sữa của Trung Quốc còn trẻ, phát triển nhanh chóng, tất cả các hãng chế biến được hình thành gần 20 năm trước. Thị trường tiêu dùng phát triển nhanh chóng của bất chấp an toàn thực phẩm, các vụ bê bối nghiêm trọng về chất lượng sữa đã xảy ra, gây ảnh hưởng lâu dài đến các phân đoạn thị trường giá trị cao hơn đối với các sản phẩm sữa - đặc biệt là sữa uống và sữa bột.

Chi phí sản xuất cao cũng như hạn chế nước và thức ăn sẽ tiếp tục tạo nên đối bất lợi cho ngành sản xuất sữa nội địa và như thế sẽ gây những hạn chế lớn đến khả năng của ngành sữa để đáp ứng nhu cầu trong tương lai.

+*New Zealand*: Sản xuất sữa của New Zealand tăng trưởng mạnh mẽ trong thập kỷ qua phần lớn do được hỗ trợ bởi một nền văn hóa kinh doanh cổ thủ, thứ đã tạo nòng cốt cho việc đặt trọng tâm vào việc tạo ra sự giàu có.

Sự thống trị sân chơi của một cầu thủ và một tầm nhìn xuất khẩu đã dẫn dắt ngành này. Các cách thức thay thế nhỏ khác cho thị trường đang trên đường phát triển nhằm cung cấp thêm những lựa chọn mới cho các nhà sản xuất.

Những biện pháp để tăng hiệu suất đất đai và bò sữa sẽ được thêm vào chi phí sản xuất, đặc biệt là ở các doanh nghiệp vùng South Island. Điều này có thể gây hại đến khả năng của các nhà sản xuất quản lý biến động thị trường dự kiến.



Hình 4.5: Tăng trưởng sản xuất sữa của New Zealand qua các năm

Nguồn: Viện chăn nuôi của bộ nông nghiệp và phát triển nông thôn, 2018

+ *Australia*: Do khí hậu và biến động thị trường, ngành sữa đã - phải đối mặt với một bộ ngày càng phức tạp của vấn đề quản lý và kỹ thuật trang trại. Trong khi chúng ta đang đầu tư để xem xét các vấn đề, thì nói chung chúng ta đã mất đi khả năng quản lý thành công và phát triển sự giàu có trên trang trại bò sữa theo thời gian thông qua các chu kỳ hàng hóa không thể tránh khỏi. Ngành sữa đã nêu bật những thách thức, nhưng chưa đưa ra được các giải pháp toàn ngành hiệu quả. Chiều theo những người không phải là đầu bảng, ngành sữa đã không kỷ niệm thắng lợi, điều này gây hạn chế tới sức hấp dẫn của ngành sữa như một nơi để làm việc và đầu tư.

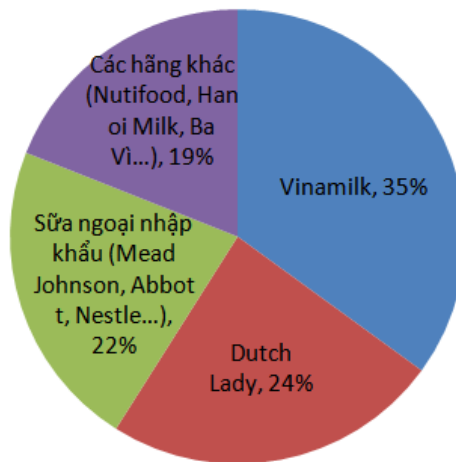
Các mô hình vận động ngành sữa lỗi thời và thiếu nguồn lực để tác động tích cực đến chương trình nghị sự luận về các điều khoản đó ngành công nghiệp địa chỉ nhu cầu và hoàn cảnh

#### 4.1.2 Tổng quan về ngành sữa Việt Nam:

##### Thị phần các công ty sữa:

Tính thị phần theo giá trị thì Vinamilk và Dutch Lady (một liên doanh với Hà Lan có nhà máy đặt tại Bình Dương) hiện là hai công ty sản xuất sữa lớn nhất cả nước, đang chiếm gần 60% thị phần.

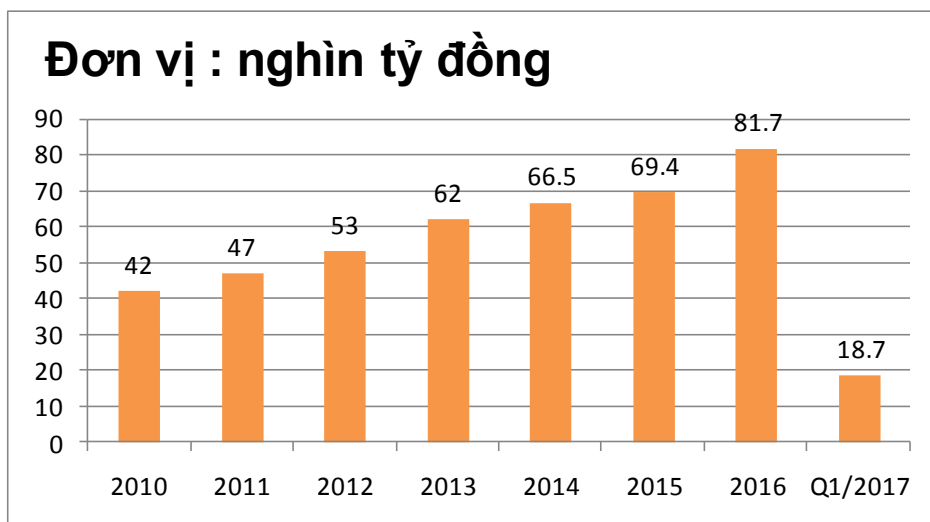
Sữa ngoại nhập từ các hãng như Mead Johnson, Abbott, Nestle... chiếm khoảng 22% thị phần, với các sản phẩm chủ yếu là sữa bột. Còn lại 19% thị phần thuộc về khoảng 20 công ty sữa có quy mô nhỏ như Nutifood, Hanoi Milk, Ba Vì...



Hình 4.6: Thị phần ngành sữa Việt Nam

Nguồn: Dairy Vietnam, 2018

Trong nhiều năm qua, ngành sữa Việt Nam luôn đạt tốc độ tăng trưởng tốt. Cũng theo VIRAC, doanh thu tiêu thụ sữa Việt Nam giai đoạn 2010-2016 đạt mức tăng trưởng kép hàng năm là 11,7%. Chỉ tính riêng 3 tháng đầu năm 2017, doanh số tiêu thụ sữa đạt khoảng 18.7 nghìn tỷ đồng, tăng 13,9% so với cùng kỳ năm 2016.



**Hình 4.7: Doanh số tiêu thụ ngành sữa giai đoạn 2010-Q1/2017**

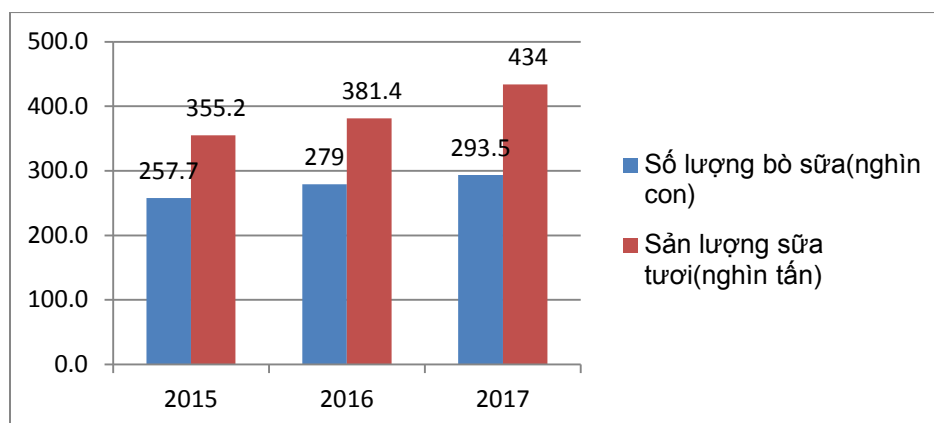
Nguồn: Student securities club, 2017

Theo Hiệp hội Sữa Việt Nam, thời gian qua, bình quân thị trường sữa Việt tăng trưởng vào khoảng 17% mỗi năm trong giai đoạn 2011-2015. Cho đến năm 2015, tổng doanh thu toàn ngành ước đạt 92.000 tỷ đồng, tăng trưởng 22,7% so với năm trước. Năm 2016, tổng doanh thu toàn ngành ước đạt trên 95.000 tỷ đồng. Trong đó, riêng Vinamilk, doanh nghiệp lớn nhất ngành sữa đạt 42.600 tỷ đồng, tương đương 2 tỷ USD.

#### **Tổng lượng đàn bò:**

Theo báo cáo của Tổng cục thống kê, số lượng đàn bò sữa trên cả nước đang tăng mạnh do một số doanh nghiệp tăng cường đầu tư, mở rộng quy mô chăn nuôi.





Hình 4.8: Số lượng bò sữa và sản lượng sữa tươi qua các năm

Nguồn: Tổng hợp từ tổng cục thống kê, 2018

Thống kê của Bộ Công thương, hết năm 2016, chi nhập khẩu sữa và các sản phẩm từ sữa đạt 867 triệu USD. So với mức nhập khẩu 900 triệu USD của năm 2015, thì mức chi nhập khẩu 2016 đã giảm 33 triệu USD do nguồn cung của các doanh nghiệp trong nước gia tăng: Nhà máy Sữa bột Việt Nam xây dựng trên diện tích 6 ha tại Khu công nghiệp Việt Nam – Singapore (VSIP) của Vinamilk với 54.000 tấn sữa bột/năm; Nhà máy sản xuất sữa nước tại khu công nghiệp Mỹ Phước 2, có công suất giai đoạn 1 400 triệu lít sữa/năm, và sẽ tăng lên 800 triệu lít/năm trong giai đoạn 2.

*Các khu vực chăn nuôi bò sữa tập trung chủ yếu ở miền Nam, chiếm tỷ lệ khoảng 83% tổng số đàn bò trong cả nước. Trong đó Tp.HCM với khoảng 69,500 con, chiếm 64% tổng số đàn bò cả nước. Tiếp theo đó là các tỉnh như Long An (5,157 con); Sơn La (4,496 con) và Hà Tây (3,567 con). Nước ta có 5 địa bàn chăn nuôi bò sữa trọng điểm là : huyện Ba Vì (Hà Nội); huyện Mộc Châu (Sơn La); Đà Lạt (Lâm Đồng), xã Phù Đổng (huyện Gia Lâm-Hà Nội) và ngoại ô Tp.HCM.*

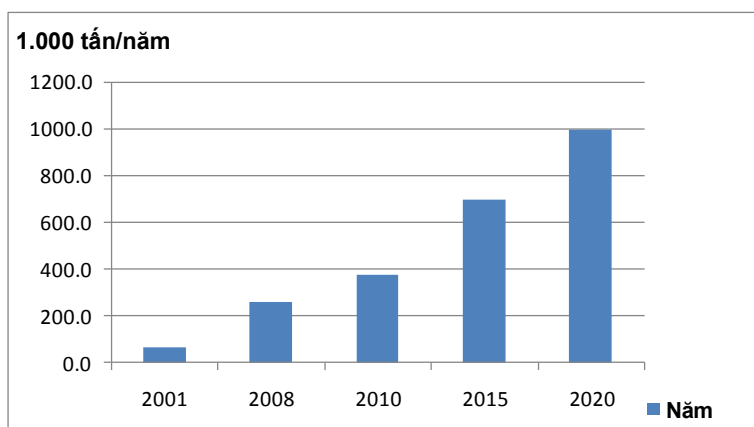
### **Mục tiêu năng suất sữa:**

Bảng 4.1: Mục tiêu năng suất sữa đến năm 2020

Năm	Tỷ lệ bò vắt sữa trong tổng đàn	Số bò vắt sữa(nghìn con)	Năng suất sữa(Tấn/chu kỳ)	Sữa tươi(Kg/người)
2009	44.5	77.6	4.14	3.7
2010	45.0	89.9	4.19	4.3
2011	45.0	102.4	4.24	4.9
2012	45.0	115.8	4.29	5.6
2013	45.0	129.6	4.34	6.3
2014	45.0	143.9	4.4	7
2015	45.0	157.6	4.45	7.5
2016	45.0	169.2	4.46	8
2017	45.0	181.7	4.47	8.7
2018	45.0	195.1	4.48	9.4
2019	45.0	209.5	4.49	10.2
2020	45.0	225	4.5	10.2

Nguồn: Cục chăn nuôi Việt Nam, 2018

*Sản lượng sữa* trong 8 năm qua tăng bình quân 27,2%/năm do năng suất sữa được cải thiện. Sản lượng sữa từ 64,700 tấn năm 2001 tăng lên 262,000 tấn năm 2008. Tuy nhiên cũng chỉ đáp ứng khoảng 22% nhu cầu trong nước. Kết quả của nước ta đạt được 380,000 tấn sữa vào năm 2010; 700,000 tấn sữa vào năm 2015 và mục tiêu trên 1,000,000 tấn sữa vào năm 2020.



Hình 4.9: Sản lượng sữa hàng hóa

Nguồn: Cục chăn nuôi việt nam, 2018

### **+Tiêu thụ:**

Theo Hiệp hội Sữa Việt Nam, hiện trên thị trường, sữa tươi nguyên chất chỉ mới đáp ứng gần một nửa nhu cầu thị trường. Nhu cầu sữa tươi dự báo sẽ còn tăng mạnh do mức bình quân tiêu thụ sữa ở Việt Nam mới chỉ đạt hơn 17 lít/người/năm, thấp hơn nhiều so với Thái Lan (35 lít/người/năm), Singapore (45 lít/người/năm).

### **Xu thế mới của ngành sữa Việt Nam**

Chất lượng và an toàn thực phẩm hiện nay là yếu tố quan trọng, tạo ra xu hướng hiện nay là các nhà sản xuất đang phải kiểm soát chất lượng chặt chẽ hơn, thông qua việc cung cấp thông tin nguồn gốc xuất xứ của sản phẩm. Các công ty trong ngành sữa hiện nay đều cố gắng cho ra những sản phẩm với chất lượng và độ an toàn cũng như dinh dưỡng cao.



Hình 4.10: Sữa Organic – xu thế mới của ngành sữa Việt Nam

Nguồn: Website của công ty vinamilk, 2018

Mới đây, Vinamilk đã tiên phong cho ra đời dòng sản phẩm Sữa tươi Vinamilk Organic cao cấp theo tiêu chuẩn hữu cơ USDA (United States Department of Agriculture – Bộ Nông Nghiệp Hoa Kỳ). Sữa tươi Vinamilk Organic được sản xuất với nguồn sữa

tươi hữu cơ từ đàn bò được chăn thả trên những cánh đồng cỏ rộng lớn hoàn toàn tự nhiên. Tất cả quy trình chăm sóc đàn bò và sản xuất đảm bảo tuân thủ nghiêm ngặt theo chế độ “3 Không” của tiêu chuẩn organic USDA Hoa Kỳ

## 4.2. Kết quả nghiên cứu

### 4.2.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Kết quả thống kê mô tả mẫu nghiên cứu đã cho ra kết quả như sau:

Bảng 4.2. Thống kê phiếu điều tra

Nội dung	Không sử dụng được	Sử dụng được	Tổng cộng
Số bảng hỏi thu thập được	20	300	320

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Tác giả đã thực hiện quá trình thu thập dữ liệu thông qua bảng hỏi theo hình thức và phương pháp được trình bày trong chương 3. Kết quả điều tra được thể hiện trong bảng 4.2. Tổng số phiếu phát ra là 320 phiếu, tổng số phiếu thu về là 300 phiếu, chiếm tỷ lệ 93,75%.

Bảng 4.3. Thống kê mô tả mẫu quy mô doanh nghiệp

	Tần suất	Tỷ lệ (%)	Tỷ lệ tích lũy(%)
Doanh nghiệp siêu nhỏ	252	84%	84%
Doanh nghiệp vừa và nhỏ	43	14,3%	98,3%
Doanh nghiệp lớn	5	1,7%	100%
Tổng cộng	300	100	

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Về thống kê mô tả mẫu Quy mô doanh nghiệp, theo kết quả thu thập được ở Bảng 4.3 cho thấy, mẫu bao gồm có 252 Doanh nghiệp siêu nhỏ chiếm tỷ lệ 84%, 43 Doanh nghiệp vừa và nhỏ chiếm tỷ lệ 14,3%, 5 Doanh nghiệp lớn chiếm 1,7%. Mẫu nghiên cứu đã thể hiện bao gồm đầy đủ các đối tượng để đảm bảo tính đại diện.

Bảng 4.4. Thống kê mô tả mẫu thời gian hoạt động của doanh nghiệp

	<b>Tần suất</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>	<b>Tỷ lệ tích lũy(%)</b>
Từ 0-5 năm	50	16,7%	16,7%
Từ 6-10 năm	59	19,6%	36,3%
Trên 10 năm	191	63,8%	100%
Tổng cộng	300	100%	

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Về Thời gian hoạt động của doanh nghiệp, theo kết quả thu thập được ở Bảng 4.4 cho thấy, Tổng mẫu là 300 doanh nghiệp, trong đó có 50 mẫu là doanh nghiệp đã hoạt động trong khoảng thời gian 0-5 năm tương đương 16,7%, có 59 mẫu là doanh nghiệp đã hoạt động trong khoảng thời gian 6-10 năm tương đương 19,7%, có 191 mẫu là doanh nghiệp đã hoạt động trong khoảng thời gian trên 10 năm tương đương 63,7%. Kết quả thống kê cho thấy thời gian hoạt động của doanh nghiệp hoạt động trên 10 năm chiếm tỷ lệ khá cao.

Bảng 4.5. Thống kê mô tả mẫu theo chức vụ

	<b>Tần suất</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>	<b>Tỷ lệ tích lũy(%)</b>
Chủ cửa hàng	155	51,7%	51,7%
Cấp quản lý	60	20%	71,7%
Giám đốc	50	16,7%	88,3%
Chủ doanh nghiệp	35	11,7%	100%
Tổng cộng	300	100%	

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Về thống kê mô tả mẫu theo chức vụ, từ kết quả của Bảng 4.5, ta thấy đối tượng được khảo sát có 51,7% là Chủ cửa hàng, 20% tỷ lệ là cấp quản lý, 16,7% là cấp giám đốc, 11,7% là Chủ doanh nghiệp. Kết quả này cũng cho thấy, mẫu nghiên cứu đã bao gồm đầy đủ các đối tượng để đảm bảo tính đại diện.

Bảng 4.6. Thống kê mô tả mẫu mô hình hoạt động của doanh nghiệp

	<b>Tần suất</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>	<b>Tỷ lệ tích lũy(%)</b>
Doanh nghiệp cung ứng sữa nguyên liệu	10	3,3%	3,3%
Doanh nghiệp sản xuất	1	0,4%	3,7%
Nhà phân phối cấp 1	30	10%	13,7%
Hệ thống siêu thị: Coopmart, Lottemart	12	4%	17,7%
Đại lý	24	8%	25,7%
Cửa hàng bán lẻ (Retailer)	223	74,3%	100%
Tổng cộng	300	100%	

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Về thống kê mô tả mẫu mô hình hoạt động của doanh nghiệp, từ kết quả của Bảng 4.6, ta thấy đối tượng được khảo sát có 3,3% là doanh nghiệp cung ứng nguyên liệu, 0,4% là doanh nghiệp sản xuất, 10% là nhà phân phối cấp 1, 4% là hệ thống siêu thị, 8% là đại lý và chủ yếu là cửa hàng bán lẻ chiếm 74,3%. Kết quả này cũng cho thấy, mẫu nghiên cứu đã bao gồm đầy đủ các đối tượng để đảm bảo tính đại diện.

Bảng 4.7. Thống kê mô tả mẫu loại hình của doanh nghiệp

	<b>Tần suất</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>	<b>Tỷ lệ tích lũy(%)</b>
Cty TNHH một thành viên	78	26%	26%
Cty TNHH hai thành viên	7	2,3%	28,3%
Công ty cổ phần	19	6,4%	34,7%
Công ty liên doanh	1	0,3%	35%
Doanh nghiệp tư nhân	35	11,7%	46,7%
Khác	160	53,3%	100%
Tổng cộng	300	100%	

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Về thống kê mô tả mẫu loại hình của doanh nghiệp, từ kết quả của Bảng 4.7, ta thấy đối tượng được khảo sát có 26% là Cty TNHH một thành viên, 2,3% là Cty TNHH hai thành viên, 6,4% là Công ty cổ phần, 0,3% là Công ty liên doanh, 11,7% là Doanh nghiệp tư nhân, 53,3% là loại hình khác. Kết quả này cũng cho thấy, mẫu nghiên cứu đã bao gồm đầy đủ các đối tượng để đảm bảo tính đại diện.

#### 4.2.2. Thống kê mô tả biến độc lập

Bảng 4.8. Thống kê mô tả các thang đo biến độc lập

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
TN1	300	1.00	5.00	2.6333	1.06269
TN2	300	1.00	5.00	2.4400	1.03115
TN3	300	1.00	5.00	2.8800	1.07212
TN4	300	1.00	5.00	2.9000	1.16671
TN5	300	1.00	5.00	3.0167	1.07715
TN6	300	1.00	5.00	3.3067	1.05340
TT1	300	1.00	5.00	3.6467	1.18596
TT2	300	1.00	5.00	3.4067	1.19697
TT3	300	1.00	5.00	3.9300	1.04981
TT4	300	1.00	5.00	3.5400	1.18874
VH1	300	1.00	5.00	3.6067	1.05308
VH2	300	1.00	5.00	3.4667	1.11341
VH3	300	1.00	5.00	3.2533	1.12845
VH4	300	1.00	5.00	3.5200	1.17225
LĐ1	300	1.00	5.00	2.9967	1.31749
LĐ2	300	1.00	5.00	2.9433	1.28020
LĐ3	300	1.00	5.00	3.3333	1.21400
LĐ4	300	1.00	5.00	3.3200	1.28443
GC1	300	1.00	5.00	2.9533	1.24485
GC2	300	1.00	5.00	2.8033	1.18716
GC3	300	1.00	5.00	3.2067	1.25000
GC4	300	1.00	5.00	2.6867	1.11323
SPM1	300	1.00	5.00	3.4133	1.21686
SPM2	300	1.00	5.00	2.9300	1.28476
SPM3	300	1.00	5.00	2.7600	1.21957
SPM4	300	1.00	5.00	3.0900	1.27567
CNTT1	300	1.00	5.00	3.5300	1.24133

CNTT2	300	1.00	5.00	3.2300	1.23917
CNTT3	300	1.00	5.00	3.6367	1.08717
CNTT4	300	1.00	5.00	3.2700	1.23917
CSTT1	300	1.00	5.00	3.0800	1.40005
CSTT2	300	1.00	4.00	2.2467	1.18484
CSTT3	300	2.00	5.00	3.8567	1.12858
CSTT4	300	1.00	5.00	3.0067	1.38311

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Kết quả thống kê mô tả các biến quan sát cho thấy, ý kiến trả lời cho các phát biểu của thang đo các biến quan sát khá đa dạng. Có những ý kiến hoàn toàn đồng ý ở mức điểm 5, trong khi có những ý kiến rất không đồng ý ở mức đánh giá 1. Giá trị quan sát trung bình của các biến có sự khác nhau khá lớn (2.44- 3,93), cho thấy có sự đánh giá khác nhau về mức độ quan trọng giữa các biến độc lập.

#### 4.2.3. Thống kê mô tả biến phụ thuộc

Bảng 4.9 cho thấy giá trị lớn nhất và nhỏ nhất của từng biến phụ thuộc cũng dao động từ 1 đến 7. Giá trị trung bình của các biến quan sát thang đo Mức độ hợp tác ở mức từ (3,83-4,75) cho thấy mức độ sẵn sàng hợp tác trong chuỗi cung ứng được đánh giá tương đối cao.

Bảng 4.9. Thống kê mô tả biến phụ thuộc

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
HT1	300	1.00	7.00	3.9800	1.69780
HT2	300	1.00	7.00	3.8333	1.60441
HT3	300	1.00	7.00	3.8267	1.68704
HT4	300	2.00	7.00	4.7533	1.56439

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

#### 4.2.4. Đánh giá độ tin cậy của các thang đo

Kết quả phân tích độ tin cậy thông qua hệ số Cronbach's Alpha thể hiện ở bảng bên dưới.

Bảng 4.10. Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo



STT	Thang đo	Số biến quan sát	Tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha	Hệ số Cronbach's Alpha nếu xóa biến
<b>1</b>	<b>Mức độ tín nhiệm giữa các đối tác</b>	<b>6</b>		<b>0.899</b>	
<b>TN1</b>	Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên khả năng tài chính		0.771		0.874
<b>TN2</b>	Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên quy mô		0.809		0.868
<b>TN3</b>	Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên thương hiệu		0.749		0.877
<b>TN4</b>	Tin tưởng vào doanh nghiệp dựa trên thông tin chia sẻ của đối tác		0.747		0.878
<b>TN5</b>	Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên khả năng xử lý tốt các vấn đề phát sinh trong hoạt động của chuỗi cung ứng		0.718		0.882
<b>TN6</b>	Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên năng lực cốt lõi của đối tác		0.566		0.904
<b>2</b>	<b>Mức độ thuận thực trong giao dịch</b>	<b>4</b>		<b>0.957</b>	
<b>TT1</b>	Doanh nghiệp có khả năng dự đoán được nhu cầu của đối tác		0.959		0.923
<b>TT2</b>	Doanh nghiệp biết được qui luật hoạt động giao dịch của đối tác		0.904		0.941
<b>TT3</b>	Doanh nghiệp xử lý nhanh các vấn đề phát sinh trong hoạt động giao dịch		0.799		0.970
<b>TT4</b>	Tần suất giao dịch càng cao thì giao dịch nhanh càng nhanh		0.923		0.935
<b>3</b>	<b>Văn hóa hợp tác</b>	<b>4</b>		<b>0.833</b>	
<b>VH1</b>	Doanh nghiệp thấu hiểu "Văn hóa doanh nghiệp" của đối tác		0.602		0.814

<b>VH2</b>	Doanh nghiệp hiểu những khác biệt trong giao tiếp do yếu tố địa lý		0.644		0.796
<b>VH3</b>	Doanh nghiệp sẵn sàng lắng nghe, chia sẻ khi có vấn đề phát sinh		0.680		0.780
<b>VH4</b>	Các doanh nghiệp có chung tầm nhìn, giá trị thì liên kết chặt chẽ với nhau		0.724		0.760
<b>4</b>	<b>Năng lực lãnh đạo của doanh nghiệp</b>	<b>4</b>		<b>0.961</b>	
<b>LĐ1</b>	Lãnh đạo doanh nghiệp có trình độ học vấn cao		0.981		0.924
<b>LĐ2</b>	Lãnh đạo doanh nghiệp thấu hiểu được lợi ích của mức độ hợp tác		0.944		0.936
<b>LĐ3</b>	Lãnh đạo doanh nghiệp có kiến thức chuyên môn quản trị doanh nghiệp		0.842		0.965
<b>LĐ4</b>	Lãnh đạo doanh nghiệp am hiểu về thị trường sữa		0.848		0.964
<b>5</b>	<b>Chính sách giá</b>	<b>4</b>		<b>0.957</b>	
<b>GC1</b>	Chính sách chiết khấu sẽ được áp dụng cho các đơn hàng số lượng lớn		0.963		0.923
<b>GC2</b>	Giá bán giảm nhưng chất lượng vẫn giữ nguyên giúp tăng sản lượng sản phẩm bán ra		0.888		0.946
<b>GC3</b>	Chính sách hỗ trợ bán hàng tốt sẽ giúp khả năng hợp tác bền vững		0.915		0.938
<b>GC4</b>	Giá cả ổn định sẽ giúp phát triển thị trường tốt hơn		0.821		0.965
<b>6</b>	<b>Chiến lược phát triển sản phẩm mới</b>	<b>4</b>		<b>0.964</b>	
<b>SPM1</b>	Phát triển sản phẩm mới để tăng thị phần		0.857		0.967
<b>SPM2</b>	Phát triển sản phẩm mới để tăng doanh thu		0.964		0.936

<b>SPM3</b>	Phát triển sản phẩm mới giúp doanh nghiệp kịp thời đáp ứng nhu cầu mới của thị trường		0.913		0.951
<b>SPM4</b>	Phát triển sản phẩm đa dạng hóa danh mục sản phẩm		0.907		0.953
<b>7</b>	<b>Áp dụng công nghệ thông tin</b>	<b>4</b>		<b>0.955</b>	
<b>CNTT1</b>	Công nghệ thông tin sẽ giúp tương tác diễn ra nhanh hơn		0.971		0.915
<b>CNTT2</b>	Công nghệ thông tin giúp việc lưu giữ chứng từ giao dịch an toàn và hiệu quả		0.864		0.949
<b>CNTT3</b>	Áp dụng công nghệ tiên tiến trong hệ thống quản lý sản xuất và cung ứng sẽ giúp đáp ứng nhanh các đơn hàng		0.864		0.950
<b>CNTT4</b>	Công nghệ thông tin giúp hạn chế lỗi trong cung ứng, sản xuất, phân phối.		0.870		0.947
<b>8</b>	<b>Chia sẻ thông tin</b>	<b>4</b>		<b>0.972</b>	
<b>CSTT1</b>	Thông tin cần được thường xuyên chia sẻ qua các cuộc họp trực tiếp, điện thoại, fax, thư và email		0.976		0.951
<b>CSTT2</b>	Các thông tin chia sẻ phải đảm bảo sự tính chất lượng, rõ ràng, chính xác, kịp thời		0.950		0.959
<b>CSTT3</b>	Tần suất chia sẻ thông tin cao tăng cường sự liên kết giữa các đối tác		0.943		0.963
<b>CSTT4</b>	Doanh nghiệp sẵn sàng chia sẻ mục tiêu phát triển, kế hoạch hành động		0.882		0.979
<b>9</b>	<b>Mức độ hợp tác chuỗi cung ứng</b>	<b>4</b>		<b>0.951</b>	
<b>HT1</b>	Hợp tác chuỗi cung ứng giúp doanh nghiệp tăng khả năng cạnh tranh		0.838		0.950
<b>HT2</b>	Hợp tác chuỗi cung ứng giúp các doanh nghiệp chủ động trong kinh doanh		0.842		0.948

<b>HT3</b>	Hợp tác chuỗi cung ứng giúp doanh nghiệp cải thiện hiệu quả kinh doanh		0.928		0.922
<b>HT4</b>	Hợp tác chuỗi cung ứng giúp các doanh nghiệp nâng tầm vị thế		0.925		0.924

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Theo bảng 4.10, ta thấy các hệ số Cronbach's Alpha đối với các nhân tố nghiên cứu đều lớn hơn 0.8. Vì vậy có thể kết luận rằng thang đo với 8 nhân tố độc lập (34 biến quan sát) và một nhân tố phụ thuộc (4 biến quan sát) được sử dụng trong nghiên cứu là phù hợp và đáng tin cậy. Ngoài ra, hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0,3 chứng tỏ các biến quan sát là thích hợp để phân tích EFA.

#### 4.2.5. Phân tích nhân tố khám phá EFA cho biến độc lập

Trước khi kiểm định giá trị của các thang đo bằng kiểm định EFA, tác giả kiểm tra xem dữ liệu có đầy đủ điều kiện để phân tích hay không bằng kiểm định KMO và kiểm định Barlett.

Bảng 4.11. Hệ số KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.833
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	13533.795
	Df	561
	Sig.	0.000

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Kết quả cho thấy KMO= 0.833 thỏa mãn điều kiện  $KMO > 0.5$  (Kaiser, 1974). Như vậy có thể kết luận phân tích nhân tố là thích hợp với các dữ liệu đã có.

Ngoài ra, thống kê Chi-square của Kiểm định Bartlett's đạt giá trị 13533.795 với mức ý nghĩa =0,000 nghĩa là các biến có quan hệ với nhau và đủ điều kiện để phân tích nhân tố bằng EFA.

Bảng 4.12. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
--	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

TN2	0.867							
TN1	0.804							
TN3	0.747							
TN4	0.732							
TN5	0.638							
TN6	0.554							
CSTT1		0.987						
CSTT2		0.970						
CSTT3		0.966						
CSTT4		0.929						
CNTT1			0.945					
CNTT2			0.893					
CNTT4			0.885					
CNTT3			0.884					
SPM2				0.945				
SPM1				0.917				
SPM3				0.915				
SPM4				0.912				
LĐ1					0.948			
LĐ2					0.926			
LĐ4					0.904			
LĐ3					0.837			
GC1						0.955		
GC3						0.937		
GC2						0.912		
GC4						0.871		
TT1							0.822	
TT2							0.879	
TT4							0.870	
TT3							0.788	
VH2								0.771
VH3								0.730
VH4								0.711
VH1								0.671

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Theo kết quả từ bảng 4.12 phương pháp sử dụng để kiểm định EFA là Principal component với phép quay nhân tố là Varimax. Các biến độc lập đều có hệ số tải (factor

loading) lớn hơn 0.5, điểm dừng khi Eigenvalue = 1.230 (đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố) >1 và tổng phương sai trích = 82.640 lớn hơn 50% (Gerbing và Anderson, 1988) nên phép phân tích nhân tố là phù hợp.

Kết quả từ Bảng 4.12 cho thấy, từ 34 biến quan sát có thể rút ra 8 nhóm nhân tố như mô hình đề xuất. Trong đó hệ số tải thấp nhất là 0.554(của biến quan sát TN6). Như vậy kết quả cho thấy 34 biến quan sát sau khi phân tích nhân tố đã thỏa mãn tất cả các điều kiện, được phân chia vào 8 nhóm yếu tố.

#### 4.2.6. Phân tích nhân tố khám phá EFA cho biến phụ thuộc

Trước khi kiểm định giá trị của các thang đo bằng kiểm định EFA, tác giả kiểm tra xem dữ liệu có đầy đủ điều kiện để phân tích hay không bằng kiểm định KMO và kiểm định Barlett.

Bảng 4.13. Hệ số KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.784
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1840.896
	Df	6
	Sig.	0.000

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Kết quả cho thấy KMO= 0.784 thỏa mãn điều kiện KMO>0.5 (Kaiser, 1974). Như vậy có thể kết luận phân tích nhân tố là thích hợp với các dữ liệu đã có.

Ngoài ra, thống kê Chi-square của Kiểm định Bartlett's đạt giá trị 1840.896 với mức ý nghĩa =0,000 nghĩa là các biến có quan hệ với nhau và đủ điều kiện để phân tích nhân tố bằng EFA.

Bảng 4.14. Ma trận nhân tố của biến phụ thuộc

	<b>1</b>
HT3	0.964
HT4	0.960
HT2	0.908
HT1	0.906
Extraction Method: Principal	

Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

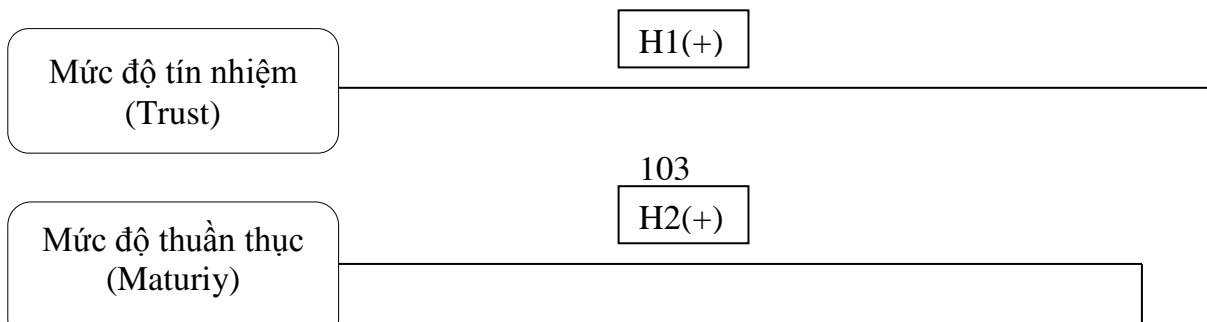
Phương pháp sử dụng để kiểm định EFA là Principal component với phép quay nhân tố là Varimax. Các biến độc lập đều có hệ số tải (factor loading) lớn hơn 0.5, điểm dừng khi Eigenvalue = 3.499 (đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố) >1 và tổng phương sai trích = 87.465 lớn hơn 50% (Gerbing và Anderson, 1988) nên phép phân tích nhân tố là phù hợp.

Kết quả từ bảng 4.14 cho thấy các 4 thang đo của biến phụ thuộc hội tụ vào cùng một nhóm gồm HT1, HT2, HT3 và HT4.

#### 4.2.7. Kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Sau khi kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo, các nhân tố được đưa vào kiểm định mô hình. Giá trị nhân tố được kiểm định là trung bình của các biến quan sát thành phần thuộc nhân tố đó.

Mô hình kiểm định cụ thể sau khi phân tích nhân tố được trình bày ở Hình 4.16



#### Hình 4.11. Mô hình kiểm định

Theo mô hình này, tác giả sẽ chạy mô hình hồi quy đa biến để kiểm định tác động của mức độ tín nhiệm, mức độ tuân thủ, văn hóa hợp tác, năng lực lãnh đạo, chính sách giá, chiến lược phát triển sản phẩm, áp dụng công nghệ thông tin và chia sẻ thông tin đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng.

Mô hình hồi quy như sau:



$$HT = \beta_0 + \beta_1 TN + \beta_2 TT + \beta_3 VH + \beta_4 LD + \beta_5 GC + \beta_6 SPM + \beta_7 CNTT + \beta_8 CSTT$$

Trong đó:

HT: Giá trị của biến phụ thuộc Mức độ hợp tác

$\beta_0$ : hệ số gốc

$\beta_1$  và TN: Giá trị và hệ số hồi quy của biến độc lập thứ 1 là Tín nhiệm

$\beta_2$  và TT: Giá trị và hệ số hồi quy của biến độc lập thứ 2 là Mức độ thuận thực

$\beta_3$  và VH: Giá trị và hệ số hồi quy của biến độc lập thứ 3 là nhóm biến Văn hóa

$\beta_4$  và LD: Giá trị và hệ số hồi quy của biến độc lập thứ 4 là nhóm biến Năng lực lãnh đạo.

$\beta_5$  và GC: Giá trị và hệ số hồi quy của biến độc lập thứ 5 là nhóm biến Giá cả

$\beta_6$  và SPM: Giá trị và hệ số hồi quy của biến độc lập thứ 6 là nhóm biến Chiến lược phát triển sản phẩm mới.

$\beta_7$  và CNTT: Giá trị và hệ số hồi quy của biến độc lập thứ 7 là áp dụng công nghệ thông tin

$\beta_8$  và CSTT: Giá trị và hệ số hồi quy của biến độc lập thứ 8 là áp dụng chia sẻ thông tin.

#### 4.2.7.1. Kiểm định hệ số tương quan

Trước khi kiểm định mô hình, kiểm định của hệ số tương quan Pearson được sử dụng để kiểm tra mối liên hệ tuyến tính giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc.

Mô hình hồi quy tốt là mô hình có hệ số tương quan giữa các biến phụ thuộc và các biến độc lập lớn, thể hiện mối quan hệ tuyến tính giữa các biến với nhau, và điều này cũng chỉ ra rằng phân tích hồi quy là phù hợp. Tuy nhiên nếu các biến độc lập có tương quan chặt chẽ thì phải lưu ý đến vấn đề đa cộng tuyến sau khi phân tích hồi quy.

Bảng 4.15. Kết quả phân tích hệ số tương quan

	TN	TT	VH	LD	GC	SPM	CNTT	CSTT	HT
TN	1	0.503	0.579	0.353	0.293	0.314	0.064	0.029	0.730
TT	0.503	1	0.603	0.214	0.186	0.176	0.007	0.023	0.498
VH	0.579	0.603	1	0.204	0.167	0.217	0.031	0.035	0.550

LĐ	0.353	0.214	0.204	1	0.285	0.295	0.112	0.044	0.425
GC	0.293	0.186	0.167	0.285	1	0.222	0.016	0.045	0.386
SPM	0.314	0.176	0.217	0.295	0.222	1	0.024	0.113	0.356
CNTT	0.064	0.007	0.031	0.112	0.016	0.024	1	-0.046	0.049
CSTT	0.029	0.023	0.035	0.044	0.045	0.113	-0.046	1	-0.007
HT	0.730	0.498	0.550	0.425	0.386	0.356	0.049	-0.007	1

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Theo ma trận hệ số tương quan ở Bảng 4.15, hệ số tương quan giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc đều có sự tương quan mạnh với nhau ở mức ý nghĩa 1%. Giữa các biến độc lập cũng có hiện tượng tương quan. Do vậy có thể kết luận sơ bộ là các biến này phù hợp để đưa vào mô hình giải thích cho biến Mức độ hợp tác chuỗi cung ứng.

#### 4.2.7.2. Kiểm định giả thuyết và phân tích hồi quy

Mô hình hồi quy sẽ tìm ra các biến độc lập có tác động tới biến phụ thuộc và các biến độc lập không tác động tới biến phụ thuộc. Với những biến có tác động, mô hình hồi quy còn cho biết hướng tác động là dương (+) hay âm (-), hay tác động là thuận chiều hay ngược chiều cũng như mức độ biến động của biến độc lập. Ta có các kiểm định sau:

*Kiểm định giá trị độ phù hợp:*

Để đánh giá độ phù hợp của mô hình hồi quy, tác giả sử căn cứ vào hệ số  $R^2$ . Hệ số  $R^2$  cho biết % sự biến động của biến phụ thuộc (TD) được giải thích bởi các biến độc lập ( $X_i$ ) trong mô hình.

Theo Hair và cộng sự (1998), sử dụng hệ số xác định  $R^2$  có nhược điểm là giá trị  $R^2$  tăng khi số biến độc lập đưa vào mô hình tăng mặc dù biến đưa vào không có ý nghĩa. Vì vậy nên sử dụng giá trị  $R^2$  điều chỉnh (Adjust R square) để kết luận về % sự biến động của biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến độc lập.

Tác giả sử dụng kiểm định F. Đây là phép kiểm định giả thuyết về độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính tổng thể nhằm xem xét biến phụ thuộc có liên hệ tuyến tính với toàn bộ các biến độc lập không. Mô hình được coi là phù hợp khi giá trị significant của kiểm định  $<0.05$ .

Bảng 4.16. Hệ số xác định sự phù hợp của mô hình

R	R Square	Adjusted R Square	F Change	Sig. F Change	Durbin-Watson
0790. <sup>a</sup>	0.623	0.613	60.233	0.000	1.789

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Theo kết quả Bảng 4.16, giá trị hệ số  $R^2$  hiệu chỉnh của mô hình là 0.613. Điều đó có nghĩa là sự tương quan của mô hình với các biến kiểm soát là hợp lý. Theo đó, các biến TN, TT, VH, LD, GC, SPM, CNTT, CSTT giải thích được 61,3% sự biến động của biến HT, 38,7% còn lại là do các nhân tố ngoài mô hình tác động và sai số ngẫu nhiên. Kết quả kiểm định  $F = 60.233$  với  $\text{sig} = .000 < 5\%$  như vậy mô hình phù hợp với nghiên cứu.

*Kiểm định giá trị T trong bảng Anova:*

Bảng 4.17. Bảng ANOVA kiểm định độ phù hợp của mô hình

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	437.199	8	54.650	60.233	.000
Residual	264.025	291	0.907		
Total	701.224	299			

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Mục đích của kiểm định F trong bảng ANOVA chính là để kiểm tra xem mô hình hồi quy tuyến tính này có suy rộng và áp dụng được cho tổng thể hay không.

Trong trường hợp này, giá trị sig của kiểm định F là  $0.000 < 0.05$ . Như vậy, mô hình hồi quy tuyến tính xây dựng được phù hợp với tổng thể.

*Kiểm định đa cộng tuyến:*

Đa cộng tuyến là trạng thái trong đó các biến độc lập có tương quan chặt chẽ với nhau. Tác giả sẽ xem xét sự vi phạm đa cộng tuyến của mô hình bằng hệ số phóng đại phương sai (Variance inflation factor- VIF). Nếu giá trị hệ số này  $> 2$  thì mối quan hệ giữa các biến này được cho là quan hệ đa cộng tuyến (Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2005).

Bảng 4.18. Kết quả phân tích hồi quy của mô hình

	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	Giá trị t	Mức ý nghĩa	Kiểm định đa cộng tuyến	
	Hệ số	Độ lệch chuẩn	Beta			Sai số	VIF
Hằng số	-0.981	0.322		-3.044	0.003		
TN	0.833	0.085	0.478	9.745	0.000	0.544	1.839
TT	0.141	0.065	0.100	2.153	0.032	0.597	1.674
VH	0.239	0.083	0.143	2.891	0.004	0.532	1.880
LĐ	0.179	0.051	0.141	3.505	0.001	0.801	1.249
GC	0.197	0.052	0.145	3.748	0.000	0.864	1.158
SPM	0.111	0.051	0.086	2.198	0.029	0.840	1.190
CNTT	-0.011	0.048	-0.008	-0.227	0.820	0.983	1.018
CSTT	-0.029	0.045	-0.023	-0.640	0.522	0.975	1.026

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Kết quả kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến từ Bảng 4.18 cho thấy giá trị VIF của các biến quan sát đều < 2, do đó có thể kết luận mô hình có thể không bị ảnh hưởng bởi hiện tượng đa cộng tuyến.

*Kiểm định mô hình hồi quy:*

Từ bảng 4.18 cho thấy nhân tố Công nghệ thông tin và Chia sẻ thông tin bị loại ra khỏi mô hình phân tích hồi quy do có Sig. tương ứng là 0.820 và 0.522 > 0.05. 6 nhân tố còn lại phù hợp với mô hình với mức ý nghĩa từ 0.000 đến 0.032 đều nhỏ hơn 0.05.

Từ kết quả của kiểm định trên, ta có được Phương trình hồi quy bội như sau:

$$HT = -0.981 + 0.833TN + 0.141TT + 0.239VH + 0.179LĐ + 0.197GC + 0.111SPM$$

*Kết quả phân tích hồi quy:*

Từ kết quả của Bảng 4.18ta có kết quả phân tích hồi quy cho các giá trị như sau:

Bảng 4.19. Kết quả phân tích hồi quy

Tên biến	Hệ số chuẩn hóa (Beta)
Mức độ tín nhiệm	0.478
Mức độ thuần thực	0.100
Văn hóa hợp tác	0.143

Năng lực lãnh đạo	0.141
Chính sách giá	0.145
Chiến lược phát triển sản phẩm mới	0.086
Công nghệ thông tin	-0.008
Chia sẻ thông tin	-0.023

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Các giả thuyết:

H<sub>1</sub>: Mức độ tín nhiệm giữa các đối tác không ảnh hưởng đến mức độ hợp tác của chuỗi cung ứng

H<sub>2</sub>: Mức độ tuân thủ trong giao dịch không ảnh hưởng đến mức độ hợp tác của chuỗi cung ứng

H<sub>3</sub>: Văn hóa hợp tác không ảnh hưởng đến mức độ hợp tác của chuỗi cung ứng

H<sub>4</sub>: Năng lực lãnh đạo của doanh nghiệp không ảnh hưởng đến mức độ hợp tác của chuỗi cung ứng

H<sub>5</sub>: Chính sách giá không ảnh hưởng đến mức độ hợp tác của chuỗi cung ứng

H<sub>6</sub>: Chiến lược phát triển sản phẩm mới giữa các đối tác không ảnh hưởng đến mức độ hợp tác của chuỗi cung ứng

H<sub>7</sub>: Áp dụng công nghệ thông tin không ảnh hưởng đến mức độ hợp tác của chuỗi cung ứng

H<sub>8</sub>: Chia sẻ thông tin giữa các đối tác không ảnh hưởng đến mức độ hợp tác của chuỗi cung ứng

Từ kết quả bảng 4.18, các biến Tín nhiệm, Tuân thủ, Văn hóa, Lãnh đạo, Chính sách giá, Sản phẩm mới giá trị sig từ 0.000-0.032 < 0.05 nên các giả thuyết H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub> bị bác bỏ, suy ra các biến này thực sự tác động đến Mức độ hợp tác chuỗi cung ứng. Giá trị sig của Công nghệ thông tin là 0.82 > 0.05 và Chia sẻ thông tin là 0.522 > 0.05 nên chấp nhận giả thuyết H<sub>7</sub> và H<sub>8</sub> tức là Công nghệ thông tin và Chia sẻ thông tin không tác động đến Mức độ hợp tác chuỗi cung ứng.

Trong đó biến Tín nhiệm, Tuân thủ, Văn hóa, Lãnh đạo, Chính sách giá, Sản phẩm mới có tác động làm tăng mức độ hợp tác chuỗi cung ứng.

### 4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Dựa vào kết quả các bảng thống kê mô tả Min, Max, Mean, Std. Deviation và phân tích hồi quy của các biến kiểm soát ở bảng 4.19, tác giả đề xuất một số ý kiến và Kết quả nghiên cứu này cũng tương đồng với nhiều các nghiên cứu khác trên thế giới về các nhân tố ảnh hưởng đến chuỗi cung ứng, cụ thể như sau:

#### 4.3.1 Mức độ tín nhiệm

Thứ nhất, bảng thống kê mô tả biến Mức độ tín nhiệm:

Bảng 4.20 Thống kê mô tả biến Mức độ tín nhiệm

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Trust	300	1.00	5.00	2.8628	.87820
Valid N (listwise)	300				

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Ta có công thức tính giá trị các khoảng

Giá trị khoảng cách =  $(\text{Maximum} - \text{Minimum}) / n = (5-1)/5 = 0.8$

Ý nghĩa các mức như sau:

1.00 – 1.80: Rất không đồng ý

1.81 – 2.60: Không đồng ý

2.61 – 3.40: Không ý kiến

3.41 – 4.20: Đồng ý

4.21 – 5.00: Rất đồng ý

Theo kết quả bảng 4.20 cho biết biến Mức độ tín nhiệm có 300 quan sát, có quan sát được phản hồi ở mức độ 1= min là Rất không đồng ý và mức độ 5= max là Rất đồng ý là do những quan sát này đối tượng được phỏng vấn đã có những quan điểm trái ngược nhau cho các câu hỏi về biến Mức độ tín nhiệm, Nguyên nhân dẫn đến quan điểm trái ngược này là do thời gian hoạt động, mô hình hoạt động của doanh nghiệp và vị trí, chức vụ của đối tượng được phỏng vấn. Mean = 2.8628 nằm trong khoảng 2.61-3.40 : Không ý kiến là do đa số những phản hồi Rất không đồng ý, Không đồng ý chênh lệch với phản hồi Đồng ý, Rất đồng ý và một số phản hồi Không ý kiến của các đối tượng được khảo sát

về những câu hỏi Mức độ tín nhiệm. Std. Deviation = 0.87820 cho biết độ phân tán các phản hồi của quan sát tương đối rộng trong khoảng [Min = 1 và Max = 5], đồng thời cho biết giá trị thực của Mean dao động nằm trong khoảng [1.9846 - 3.7348] có nghĩa là Mean dao động từ Không đồng ý đến Đồng ý điều này được giải thích là do đặc điểm của và những phản hồi của đối tượng được phỏng vấn như phân tích ở trên.

Thứ hai, kết quả phân tích hồi quy của biến Mức độ tín nhiệm:

Tên biến	Hệ số hồi quy
Mức độ tín nhiệm	0.478

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Biến mức độ tín nhiệm có hệ số hồi quy là 0.478 cho biết hai điều. Thứ nhất, cho biết ảnh hưởng cùng chiều của mức độ tín nhiệm đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng. Điều đó có nghĩa là khi các đối tác càng tín nhiệm cao thì khả năng hợp tác thành công càng cao. Thứ hai, theo bảng 4.19 thì biến Mức độ tín nhiệm có tác động mạnh nhất đến mức độ hợp tác so với các biến còn lại, có nghĩa rằng để xây dựng mức độ hợp tác cần đặc biệt ưu tiên hàng đầu chú trọng đến xây dựng sự tín nhiệm. Các kết quả nghiên cứu tìm ra ảnh hưởng cùng chiều của mức độ tín nhiệm đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng. Kết quả này tương đồng với các nghiên cứu thực nghiệm trước đó như McAllister (1995), Handfield và Bechtel (2001), Corbett và cộng sự (1999), Mentzer và cộng sự (2000). Điều này là phù hợp với tình hình ở Việt Nam. Khi niềm tin vào đối tác tăng thì họ sẽ thích hợp tác kinh doanh hơn. Sự tin tưởng giữa các tổ chức trong việc giảm thiểu chi phí cho thủ tục hành chính. Sự tín nhiệm lẫn nhau sẽ giúp các doanh nghiệp tự tin hợp tác để tạo ra lợi nhuận, phục vụ khách hàng tốt hơn và dễ thích ứng hơn.

#### 4.3.2 Mức độ thuận thực

Thứ nhất, bảng thống kê mô tả biến Mức độ thuận thực :

Bảng 4.21 Thống kê mô tả biến Mức độ thuận thực

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation

Maturity	300	1.25	4.75	3.6308	1.08875
Valid N (listwise)	300				

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Ta có công thức tính giá trị các khoảng

Giá trị khoảng cách = (Maximum – Minimum) / n = (4.75-1.25)/5 = 0.7

Ý nghĩa các mức như sau:

1.25 – 1.95: Rất không đồng ý

1.96 – 2.65: Không đồng ý

2.66 – 3.35: Không ý kiến

3.36 – 4.05: Đồng ý

4.06 – 4.75: Rất đồng ý

Theo kết quả bảng 4.21 cho biết biến Mức độ thuận thực có 300 quan sát, có quan sát được phản hồi ở mức độ 1= min là Rất không đồng ý và mức độ 5= max là Rất đồng ý là do những quan sát này các đối tượng được phỏng vấn phản hồi câu trả lời phụ thuộc vào chức năng và vị trí của họ trong doanh nghiệp mà ở đó Độ thuận thực trong giao dịch có tác động hoặc không có tác động theo quan điểm của họ. Mean = 3.6308 nằm trong khoảng 3.36-4.05: Đồng ý là do đa số những phản hồi ở mức Đồng ý, Rất đồng ý của những đối tượng được khảo sát về những câu hỏi của biến Mức độ thuận thực. Có 300 quan sát, mỗi quan sát trả lời 4 câu hỏi về biến Mức độ thuận thực nên số câu trả lời là 1200, trong đó số câu trả lời ở mức độ Rất không đồng ý và Đồng ý là 764/1200 chiếm 63.7%. Std. Deviation = 1.08875 cho biết độ phân tán các phản hồi của quan sát khá rộng trong khoảng [Min = 1.25 và Max = 4.75], đồng thời cho biết giá trị thực của Mean dao động nằm trong khoảng [2.54205 - 4.71955] có nghĩa là Mean dao động từ Không đồng ý đến Rất đồng ý điều này được giải thích là do đặc điểm của và những phản hồi của đối tượng được phỏng vấn như phân tích ở trên.

Thứ hai, kết quả phân tích hồi quy của biến Mức độ thuận thực:

Tên biến	Hệ số hồi quy
Mức độ thuận thực	0.100



Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Biến mức độ thuận thực có hệ số hồi quy là 0.100 cho biết hai điều. Thứ nhất, cho biết ảnh hưởng cùng chiều của mức độ thuận thực đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng. Điều đó có nghĩa là nếu các giao dịch diễn ra nhanh chóng, thuận lợi thì khả năng hợp tác sẽ cao. Thứ hai, theo bảng 4.19 thì biến Mức độ thuận thực có mức tác động mạnh xếp hàng thứ 5 trong tổng số 6 biến, chỉ xếp trên biến Chiến lược phát triển sản phẩm mới đến mức độ hợp tác, có nghĩa rằng để xây dựng mức độ hợp tác, Mức độ thuận thực được ưu tiên hàng thứ 5 sau 4 biến Mức độ tín nhiệm, Chính sách giá, Văn hóa hợp tác, Năng lực lãnh đạo. Kết quả nghiên cứu cũng tìm ra ảnh hưởng cùng chiều của mức độ thuận thực đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng. Kết quả này tương đồng với các nghiên cứu thực nghiệm trước đó như (Childerhouse và cộng sự, 2003), Agata Rudnicka (2017) và Huỳnh Thị Thu Sương (2012). Thật vậy, việc gia tăng mức độ tương tác chuỗi cung ứng càng nhiều dẫn đến giảm được những rủi ro phát sinh khi hợp tác. Sự thuận thực có thể giúp tăng hiệu quả của việc dự đoán, quản lý và phân bổ nguồn lực, từ đó tăng hiệu quả của hợp tác.

#### 4.3.3 Văn hóa hợp tác

Thứ nhất, bảng thống kê mô tả biến Văn hóa hợp tác :

Bảng 4.22 Thống kê mô tả biến Văn hóa hợp tác

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Culture	300	1.00	5.00	3.4617	.91199
Valid N (listwise)	300				

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Ta có công thức tính giá trị các khoảng

Giá trị khoảng cách =  $(\text{Maximum} - \text{Minimum}) / n = (5-1)/5 = 0.8$

Ý nghĩa các mức như sau:

1.00 – 1.80: Rất không đồng ý

1.81 – 2.60: Không đồng ý

2.61 – 3.40: Không ý kiến

3.41 – 4.20: Đồng ý

4.21 – 5.00: Rất đồng ý

Theo kết quả bảng 4.22 cho biết biến Văn hóa hợp tác có 300 quan sát, có quan sát được phản hồi ở mức độ 1= min là Rất không đồng ý và mức độ 5= max là Rất đồng ý là do một số ít đối tượng được phỏng vấn là Chủ cửa hàng và Giám đốc, Chủ doanh nghiệp hay Quản lý với đặc điểm ít được tiếp cận với Văn hóa hợp tác nên phản hồi của họ đa số ở mức Rất không đồng ý, ngược lại là đa số đối tượng được phỏng vấn nhận thức được tầm quan trọng của Văn hóa hợp tác nên phản hồi tích cực. Đặc điểm ở trên dẫn đến Mean = 3.4617 nằm trong khoảng 3.41 – 4.20: Đồng ý cho biết đa số phản hồi Rất đồng ý hoặc Đồng ý với những câu hỏi của biến Văn hóa hợp tác. Std. Deviation = 0.91199 cho biết độ phân tán các phản hồi của quan sát tương đối rộng trong khoảng [Min = 1 và Max = 5], đồng thời cho biết giá trị thực của Mean dao động nằm trong khoảng [2.54971 - 4.37369] có nghĩa là Mean dao động từ Không đồng ý đến Rất đồng ý điều này được giải thích là do đặc điểm được tiếp cận và ít được tiếp cận về Văn hóa hợp tác như phân tích ở trên.

Thứ hai, kết quả phân tích hồi quy của biến Văn hóa hợp tác:

Tên biến	Hệ số hồi quy
Văn hóa hợp tác	0.143

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Biến văn hóa hợp tác có hệ số hồi quy là 0.143 cho biết hai điều. Thứ nhất, cho biết ảnh hưởng cùng chiều của văn hóa hợp tác đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng. Điều đó có nghĩa là văn hóa hợp tác tốt đẹp thì khả năng hợp tác sẽ cao. Thứ hai, theo bảng 4.19 thì biến Văn hóa hợp tác có mức tác động mạnh xếp hàng thứ 3 trong tổng số 6 biến, chỉ xếp sau biến mức độ tín nhiệm và chính sách giá đến mức độ hợp tác. Kết quả nghiên cứu tìm ra ảnh hưởng cùng chiều của văn hóa hợp tác đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng. Kết quả này tương đồng với các nghiên cứu thực nghiệm trước đó như Handfield và Bechtel (2001), Mamillo và cộng sự (2014) và Suong

(2012). Điều này là hợp lý vì khi các doanh nghiệp hiểu nhau thì sẽ có thể cùng nhau hợp tác vì một lợi ích chung. Sự ngờ vực trong kinh doanh sẽ làm giảm hiệu quả và cơ hội hợp tác, mở rộng mạng lưới kinh doanh.

#### 4.3.4 Năng lực lãnh đạo

Thứ nhất, bảng thống kê mô tả biến Năng lực lãnh đạo :

Bảng 4.23 Thống kê mô tả biến Năng lực lãnh đạo

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Leadership	300	1.25	4.75	3.1483	1.20534
Valid N (listwise)	300				

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Ta có công thức tính giá trị các khoảng

Giá trị khoảng cách = (Maximum – Minimum) / n = (4.75-1.25)/5 = 0.7

Ý nghĩa các mức như sau:

1.25 – 1.95: Rất không đồng ý

1.96 – 2.65: Không đồng ý

2.66 – 3.35: Không ý kiến

3.36 – 4.05: Đồng ý

4.06 – 4.75: Rất đồng ý

Theo kết quả bảng 4.23 cho biết biến Năng lực lãnh đạo có 300 quan sát, có quan sát được phản hồi ở mức độ 1= min là Rất không đồng ý là do đặc điểm đa số đối tượng được phỏng vấn là Chủ cửa hàng và một số ít của các đối tượng còn lại không nhận thức được sự ảnh hưởng Sự lãnh đạo đến hoạt động của chuỗi cung ứng, và mức độ 5= max là Rất đồng ý do số đối tượng còn lại là Giám đốc, Chủ doanh nghiệp, Quản lý trong quá trình kinh doanh đã những hiểu được tầm quan trọng của Sự lãnh đạo trong hoạt động của chuỗi cung ứng. Phân tích trên cũng được thể hiện qua kết quả của Mean = 3.1483 nằm trong khoảng 2.66 – 3.35: Không ý kiến là do những phản hồi cho những câu hỏi của biến Năng lực lãnh đạo ở hai thái cực là Rất không đồng ý, Không đồng ý chiếm tỉ lệ chênh lệch rất nhỏ so với Đồng ý, Rất đồng ý. Điều này cũng được thể hiện qua Std. Deviation

= 1.20534 cho biết độ phân tán các phản hồi của quan sát là rộng trong khoảng [Min = 1.25 và Max = 4.75], đồng thời cho biết giá trị thực của Mean dao động nằm trong khoảng [1.94296 - 4.35364] có nghĩa là Mean dao động từ Không đồng ý đến Rất đồng ý.

Thứ hai, kết quả phân tích hồi quy của biến Năng lực lãnh đạo:

Tên biến	Hệ số hồi quy
Năng lực lãnh đạo	0.141

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Biến năng lực lãnh đạo có hệ số hồi quy là 0.141 cho biết hai điều. Thứ nhất, cho biết ảnh hưởng cùng chiều của Năng lực lãnh đạo đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng. Điều đó có nghĩa là khi Năng lực lãnh đạo của doanh nghiệp cao thì khả năng hợp tác sẽ mạnh mẽ hơn. Thứ hai, theo bảng 4.19 thì biến Năng lực lãnh đạo có mức tác động mạnh xếp hàng thứ 4 trong tổng số 6 biến, chỉ xếp trên biến Mức độ thuận thực và Chiến lược phát triển sản phẩm mới đến mức độ hợp tác, có nghĩa rằng để tăng cường mức độ hợp tác, Năng lực lãnh đạo chỉ được được ưu tiên xây dựng hơn biến Mức độ thuận thực và Chiến lược phát triển sản phẩm mới và xếp sau các biến còn lại. Kết quả nghiên cứu tìm ra ảnh hưởng cùng chiều của Năng lực lãnh đạo đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng. Kết quả này tương đồng với các nghiên cứu thực nghiệm trước đó như Mentzervà cộng sự (2000). Thật vậy, trong quan hệ đối tác trong chuỗi cung ứng sự am hiểu thị trường và sự thấu hiểu về đối tác là cơ sở quan trọng cho một mối quan hệ bền chặt.

#### 4.3.5 Chính sách giá

Thứ nhất, bảng thống kê mô tả biến Chính sách giá:

Bảng 4.24 Thống kê mô tả biến Chính sách giá

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Price	300	1.25	4.75	2.9125	1.12996
Valid N (listwise)	300				

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Ta có công thức tính giá trị các khoảng

$$\text{Giá trị khoảng cách} = (\text{Maximum} - \text{Minimum}) / n = (4.75 - 1.25) / 5 = 0.7$$

Ý nghĩa các mức như sau:

1.25 – 1.95: Rất không đồng ý

1.96 – 2.65: Không đồng ý

2.66 – 3.35: Không ý kiến

3.36 – 4.05: Đồng ý

4.06 – 4.75: Rất đồng ý

Theo kết quả bảng 4.24 cho biết biến Chính sách giá có 300 quan sát, có quan sát được phản hồi ở mức độ 1= min là Rất không đồng ý và mức độ 5= max là Rất đồng ý là do đối tượng được phỏng vấn có những quan điểm khác nhau về giá cả, Nguyên nhân có thể là do các đối tượng được phỏng vấn ở các doanh nghiệp có vị trí khác nhau ở chuỗi cung ứng nên có nhận thức khác nhau về Giá cả. Mean = 2.9125 nằm trong khoảng 2.66 – 3.35: Không ý kiến là do các phản hồi ở hai thái cực là Rất không đồng ý, Không đồng ý và Đồng ý, Rất đồng ý có phản hồi tương đương nhau và một số phản hồi Không ý kiến. Std. Deviation = 1.12996 cho biết độ phân tán các phản hồi của quan sát là rộng trong khoảng [Min = 1.25 và Max = 4.75], đồng thời cho biết giá trị thực của Mean dao động nằm trong khoảng [1.78254 – 4.04246] có nghĩa là Mean dao động từ Rất không đồng ý đến Đồng ý điều này được giải thích là do đặc điểm của và những phản hồi của đối tượng được phỏng vấn như phân tích ở trên.

Thứ hai, kết quả phân tích hồi quy của biến Chính sách giá:

Tên biến	Hệ số hồi quy
Chính sách giá	0.145

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Biến chính sách giá có hệ số hồi quy là 0.145 cho biết hai điều. Thứ nhất, cho biết ảnh hưởng cùng chiều của Chính sách giá đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng. Điều đó có nghĩa là khi chính sách giá hợp lý thì khả năng hợp tác sẽ cao. Thứ

hai, theo bảng 4.19 thì biến Chính sách giá có mức tác động mạnh xếp hàng thứ 2 trong tổng số 6 biến, chỉ sau biến Mức độ tín nhiệm đến mức độ hợp tác, có nghĩa rằng để tăng cường mức độ hợp tác, cần ưu tiên xây dựng Chính sách giá. Kết quả nghiên cứu tìm ra ảnh hưởng cùng chiều của chính sách giá tác đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng. Kết quả này tương đồng với các nghiên cứu thực nghiệm trước đó như Sharafali và Co (2000), Haghighat (2008), Iyer (1998) và Tsay và Agrawal (2000), Kaur và cộng sự (2015). Thật vậy, mức giá cạnh tranh kèm theo chiết khấu là yếu tố quan trọng quá trình hợp tác giữa 3 bên bao gồm nhà cung ứng, nhà sản xuất và nhà phân phối. Nhờ vào đó có thể phân khúc thị trường một cách thích hợp và giúp cho các bên hợp tác được thuận lợi và bền vững hơn. Mặt khác đối với ngành sữa thì khối lượng sữa nguyên liệu có thể bị ảnh hưởng bởi tính mùa vụ, nhu cầu và nguồn cung của thị trường cùng một số yếu tố môi trường khác. Vì thế, sự biến động giá cả và chiết khấu giảm giá cũng như các khoản hỗ trợ bán hàng là một trong những yếu tố chính ảnh hưởng đến sự phối hợp chuỗi cung ứng.

#### 4.3.6 Chính sách phát triển sản phẩm mới

Thứ nhất, bảng thống kê mô tả biến Chiến lược phát triển sản phẩm mới:

Bảng 4.25 Thống kê mô tả biến Chiến lược phát triển sản phẩm mới

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Product	300	1.25	4.75	3.0483	1.18667
Valid N (listwise)	300				

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Ta có công thức tính giá trị các khoảng

Giá trị khoảng cách =  $(\text{Maximum} - \text{Minimum}) / n = (4.75 - 1.25) / 5 = 0.7$

Ý nghĩa các mức như sau:

1.25 – 1.95: Rất không đồng ý

1.96 – 2.65: Không đồng ý

2.66 – 3.35: Không ý kiến

3.36 – 4.05: Đồng ý

4.06 – 4.75: Rất đồng ý

Theo kết quả bảng 4.25 cho biết biến Chiến lược phát triển sản phẩm mới có 300 quan sát, có quan sát được phản hồi ở mức độ 1= min là Rất không đồng ý và ở mức độ 5= max là Rất đồng ý là do đối tượng được phỏng vấn có quan điểm khác nhau về các phản hồi cho các câu hỏi của Phát triển sản phẩm mới, Nguyên nhân được cho là Mô hình hoạt động và thời gian hoạt động của doanh nghiệp dẫn đến nhận thức khác nhau về Phát triển sản phẩm. Điều này cũng phản ánh qua Mean = 3.0483 nằm trong khoảng 2.66 – 3.35: Không ý kiến là do các phản hồi ở hai thái cực là Rất không đồng ý, Không đồng ý và Đồng ý, Rất đồng ý có tỉ lệ phản hồi tương đương nhau và một số phản hồi Không ý kiến. Std. Deviation = 1.18667 cho biết độ phân tán các phản hồi của quan sát là rộng trong khoảng [Min = 1.25 và Max = 4.75], đồng thời cho biết giá trị thực của Mean dao động nằm trong khoảng [1.86163 - 4.23497] có nghĩa là Mean dao động từ Rất không đồng ý đến Rất đồng ý điều này được giải thích là do đặc điểm của và những phản hồi của đối tượng được phỏng vấn như phân tích ở trên.

Thứ hai, kết quả phân tích hồi quy của biến Chiến lược phát triển sản phẩm mới:

Tên biến	Hệ số hồi quy
Chiến lược phát triển sản phẩm mới	0.086

Nguồn: theo nghiên cứu của tác giả (2018)

Biến chiến lược phát triển sản phẩm mới có hệ số hồi quy là 0.086 cho biết hai điều. Thứ nhất, cho biết ảnh hưởng cùng chiều của Chiến lược phát triển sản phẩm mới đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng. Điều đó có nghĩa là khi Chính sách phát triển sản phẩm mới thích hợp thì khả năng hợp tác sẽ cao. Thứ hai, theo bảng 4.19 thì biến Chính sách phát triển sản phẩm mới có mức tác động xếp hàng cuối cùng trong tổng số 6 biến, có nghĩa rằng để xây dựng mức độ hợp tác, Chính sách phát triển sản phẩm mới không được ưu tiên chú trọng, chỉ được xây dựng khi các biến khác đã được ưu tiên xây dựng xong. Kết quả nghiên cứu tìm ra ảnh hưởng cùng chiều của chính sách sản phẩm mới đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng. Kết quả này tương đồng với các nghiên cứu thực nghiệm trước đó như Hilletofth và Eriksson (2011),

Van Hoek và Chapman (2007), Kaur và cộng sự (2015). Điều này là hợp lý vì dưới áp lực từ đối thủ cạnh tranh, các công ty phải vừa tập trung phát triển thị trường và tìm nguồn nguyên liệu rẻ cho sản phẩm hiện tại vừa nghiên cứu và phát triển cho các sản phẩm mới. Do đó, các hoạt động phát triển sản phẩm mới cần được phối hợp với các đối tác trong chuỗi cung ứng ở cấp độ chiến lược để tạo ra sản phẩm phù hợp với giá cả cạnh tranh. Sau đó, nhờ vào sự liên kết với các nhà phân phối mà sản phẩm mới sẽ đến tay người tiêu dùng nhanh hơn.

#### **4.3.7 Công nghệ thông tin**

Về việc áp dụng công nghệ thông tin, kết quả nghiên cứu không tìm ra ảnh hưởng của công nghệ thông tin đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng. Kết quả này không đồng nhất với các nghiên cứu thực nghiệm trước đó như Gunasekaran và Ngai (2004), Angerhofer và Angelides (2006), Zacharia (2009), Harnowo (2015). Điều này có thể giải thích là công nghệ thông tin có thể giúp trong quá trình quản trị doanh nghiệp được thuận lợi và dễ dàng hơn nhưng có lẽ Công nghệ thông tin chưa thực sự ảnh hưởng đủ mạnh để có thể gọi là có ảnh hưởng đến mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng.

#### **4.3.8 Chia sẻ thông tin**

Về việc chia sẻ thông tin, kết quả nghiên cứu không tìm ra ảnh hưởng của chia sẻ thông tin đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng. Kết quả này không đồng nhất với các nghiên cứu thực nghiệm trước đó Cheng (2011), Jain, Wadhwa, & Deshmukh (2009), Sanders và Premus (2002), Mentzer và cộng sự (2000). Điều này có thể giải thích là các doanh nghiệp vẫn chưa có sự tin tưởng lẫn nhau nên việc chia sẻ thông tin sẽ rất hạn chế giữa các bên trong chuỗi cung ứng. Ngoài ra, việc e dè trong chia sẻ thông tin có thể đến từ việc sợ các đối thủ cạnh tranh sẽ biết được các bí quyết công nghệ, từ đó mất chỗ đứng trong thị trường.



## **CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ**

### **5.1. Kết luận**

Nghiên cứu được xây dựng nhằm đạt được ba mục tiêu chính: (1) Tóm tắt cơ sở lý luận về mức độ hợp tác chuỗi cung ứng; (2) Xác định các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng; (3) Từ kết quả phân tích, đưa ra một số hàm ý quản trị giúp công ty FrieslandCampina Việt Nam phát triển mức độ hợp tác chuỗi cung ứng.

Với mục tiêu đó, nghiên cứu đã đạt các kết quả sau:

*Thứ nhất*, luận văn đã tập trung trình bày các cơ sở lý luận về chuỗi cung ứng, mức độ hợp tác chuỗi cung ứng và các nhân tố tác động đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng.

*Thứ hai*, bài nghiên cứu thu thập dữ liệu từ 300 đối tác trong chuỗi cung ứng của công ty FrieslandCampina Việt Nam. Bằng phương pháp kiểm định độ tin cậy thang đo và phân tích nhân tố khám phá, bài nghiên cứu tìm ra tác động có ý nghĩa thống kê của Tín nhiệm, Mức độ thuần thực, Văn hóa, Năng lực lãnh đạo, Chính sách giá và Chiến lược phát triển sản phẩm mới đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng của công ty FrieslandCampina Việt Nam.

*Thứ ba*, luận văn đã rút ra một số hàm ý quản trị để giúp công ty FrieslandCampina Việt Nam phát triển mức độ hợp tác chuỗi cung ứng.

Tóm lại, luận văn đã có những đóng góp nhất định trong việc nghiên cứu về mức độ hợp tác chuỗi cung ứng tại công ty Friesland Campina Việt Nam. Tuy nhiên, do hạn chế về thời gian, nguồn lực và số liệu nghiên cứu, đề tài vẫn có những hạn chế nhất định. Tác giả mong nhận được những góp ý chân thành từ các thầy cô và bạn đọc để đề tài được hoàn thiện hơn. Tác giả hy vọng với kết quả nghiên cứu này sẽ cung cấp một tài liệu tham khảo về các nghiên cứu sau tiếp tục nghiên cứu và mở rộng đề tài.

## **5.2. Một số hàm ý quản trị và kiến nghị đối với FCV**

### **Mức độ tín nhiệm**

Công ty Friesland Campina phải chú trọng đến việc xây dựng hình ảnh doanh nghiệp để tăng cường mức độ tín nhiệm trong các giao dịch với đối tác, FCV nên tập trung nguồn lực để tăng cường mức độ tín nhiệm của công ty với các đối tác. Tín nhiệm sẽ được thể hiện chủ yếu qua thương hiệu bao gồm: thương hiệu, khả năng tài chính, cách thức thanh toán, phương thức thanh toán, phương thức giao hàng. Để có khả năng thanh toán và giao hàng đúng hợp đồng, vấn đề đầu tiên là tài chính. Công ty Friesland Campina Việt Nam là thành viên của Friesland Campina toàn cầu nên các yếu tố tạo nên sự tín nhiệm đã sẵn có. Ngoài ra, trong môi trường kinh doanh nhiều biến động như hiện nay, nhu cầu thị trường thay đổi liên tục cũng như nguyên liệu đầu vào chứa nhiều thay đổi về chất lượng, giá cả, chủng loại. Để các doanh nghiệp trong ngành có thể nắm bắt và làm chủ được hoạt động kinh doanh của mình thì công ty Friesland Campina phải sẵn sàng hỗ

trợ nhau. Sự hỗ trợ có thể thông qua các diễn đàn trong ngành do các hiệp hội ngành hàng địa phương tổ chức hoặc phòng xúc tiến thương mại, hoặc qua các buổi hội thảo nhóm họp giữa các doanh nghiệp liên quan trong ngành dựa trên tiêu chí có sự tin tưởng lẫn nhau.

### **Mức độ thuần thực**

Công ty Friesland Campina Việt Nam cần phải duy trì giao dịch với đối tác nhằm tăng cường mức độ thuần thực, tạo tiền đề cho mức độ hợp tác. Thật vậy, một khi đã đạt được độ thuần thực trong quan hệ đồng nghĩa với doanh nghiệp có khả năng dự đoán cung cầu và kiểm soát đối tác một cách hiệu quả thông qua các khía cạnh như các thói quen, tập quán giao dịch về phương thức thanh toán, điều kiện cơ sở giao hàng, phương thức giao hàng. Từ đó giúp cho quan hệ kinh doanh của doanh nghiệp đi vào hiệu quả. Công ty Friesland Campina cần căn cứ vào nhu cầu sử dụng nguyên liệu của ngành, lập kế hoạch chi tiết để từ đó chủ động về nguồn cung ứng. Điều này đồng nghĩa với việc phải liên kết xây dựng các chuỗi cung ứng, tập trung xây dựng nguồn nguyên liệu sữa ổn định, mạnh dạn đầu tư nuôi bò sữa trong nước và liên kết với thị trường gần Lào, Campuchia. Tuy nhiên, công ty Friesland Campina cần nghiên cứu kỹ các điều kiện về thổ nhưỡng, tự nhiên để có thể có kế hoạch phát triển phù hợp. Ngoài ra, công ty Friesland Campina cần nắm bắt kịp thời nhu cầu và xu hướng tiêu thụ của thị trường. Để làm được việc này các doanh nghiệp phải thường xuyên nghiên cứu và làm công tác dự báo thị trường tiêu thụ về giá trị, chủng loại, đối tác... Ngoài ra, công ty Friesland Campina có thể kết hợp với các doanh nghiệp trong ngành nhằm mục đích xúc tiến đầu tư, xúc tiến thương mại, trao đổi thông tin công nghệ, đào tạo kỹ thuật, kinh nghiệm sản xuất, trao đổi kinh nghiệm bán hàng. Qua đó giúp công ty Friesland Campina học hỏi kinh nghiệm và chủ động trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

### **Văn hóa hợp tác**

Để tăng cường mức độ hợp tác Công ty Friesland Campina Việt Nam phải xây dựng văn hóa hợp tác để chủ động duy trì và thiết lập các mối quan hệ giao dịch dài hạn và bền vững. Văn hóa hợp tác là một khái niệm đề cập đến khả năng, sự sẵn sàng và ý thức về việc hợp tác nhằm có những giải pháp hướng đến khách hàng. Công ty Friesland

Campina Việt Nam nên nhận thức được những sự khác biệt về văn hóa do yếu tố địa lý, vùng miền mang đến, những khác biệt này chắc chắn ít nhiều ảnh hưởng đến sự giao tiếp sẽ dẫn đến những hiểu sai về mong muốn của đối tác, dẫn đến FCV không đáp ứng được yêu cầu của đối tác và do đó mức độ hợp tác bị hạn chế. FCV cũng nên hiểu được những khó khăn của phía đối tác từ đó có sự chia sẻ, hỗ trợ cần thiết trong những lúc khó khăn cũng như thuận lợi, điều này chắc chắn sẽ giúp nâng mức độ hợp tác lên một tầm cao mới. FCV cần tham gia các các buổi tọa đàm cho từng địa bàn hoặc kết hợp thành một diễn đàn chung. Các hoạt động này cần được tổ chức được thường xuyên sẽ tạo cơ hội cho các doanh nghiệp gặp nhau, chia sẻ thông tin và ký kết những thỏa ước trong việc chia sẻ đơn hàng khi nhận được các đơn hàng lớn, hoặc liên kết lại thành lập đầu mối nhập khẩu để dễ thương thuyết với các nhà cung cấp.

### **Năng lực lãnh đạo**

Công ty Frieslandcampina cần chú trọng xây dựng đội ngũ lãnh đạo tài năng đủ sức dẫn dắt doanh nghiệp vượt qua được những khó khăn thử thách, cạnh tranh khốc liệt trong môi trường kinh doanh hiện nay để đạt những mục tiêu đã đưa ra phục vụ cho chiến lược, tầm nhìn và sứ mệnh của FCV. Đội ngũ lãnh đạo không những phải có học vấn cao, có kiến thức chuyên sâu về chuyên ngành về Sữa, về quản trị doanh nghiệp mà còn phải kinh nghiệm lâu năm trong ngành, am hiểu về thị trường ngành Sữa thế giới nói chung và của Việt Nam nói riêng. Đội ngũ lãnh đạo cũng nên nhận thức được tầm quan trọng của mức độ hợp tác coi đó là điều kiện tiên quyết trong một mối quan hệ kinh doanh. Để có thể xây dựng được đội ngũ lãnh đạo như vậy, về quản trị, FCV có thể bồi dưỡng cho cấp quản lý trong doanh nghiệp, tạo điều kiện cho cấp quản lý luân chuyển phụ trách tất cả các khâu sản xuất trong doanh nghiệp, về kiến thức Sữa có thể đưa đi đào tạo ở các công ty, tập đoàn trong nước hoặc nước ngoài...cho đến khi đủ trình độ và kinh nghiệm và ở tư thế sẵn sàng kế thừa vị trí lãnh đạo trong doanh nghiệp. Hoặc FCV có thể tuyển dụng những lãnh đạo ở những doanh nghiệp tập đoàn khác để bổ sung vào đội ngũ lãnh đạo của mình, miễn là người mà FCV tuyển dụng đáp ứng được các yêu cầu, tiêu chí, tiêu chuẩn và phù hợp với triết lý kinh doanh của FCV.

### **Chính sách giá**

Công ty FrieslandCampina Việt Nam cần xây dựng chiến lược giá linh hoạt với các đối tác. Công ty có thể sử dụng các chính sách chiết khấu cao đối với các nhà phân phối. Chính sách giá cần đảm bảo cho mức độ hợp tác lâu bền của các bên. Ngoài ra, đối với các nhà cung cấp nguyên liệu sữa, Công ty cần phối hợp tốt để có được những sản phẩm giá tốt nhưng chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu thị trường. Bên cạnh đó, công ty cần xây dựng chính sách giá với đối tác theo phân khúc sản phẩm mà họ hợp tác. Điều này có nghĩa là đối với các sản phẩm cho khách hàng cao cấp thì sẽ có chính sách giá cho nhà phân phối và nhà cung cấp khác với sản phẩm rẻ hơn. Điều này sẽ giúp công ty vừa đạt lợi nhuận và các đối tác cũng hài lòng về giá cả đảm bảo hợp tác thành công.

### **Chiến lược phát triển sản phẩm mới**

Công ty FrieslandCampina cũng cần tìm ra hướng đi hiệu quả trong việc phát triển mặt hàng mới để giới thiệu và thâm nhập sâu rộng vào thị trường. Công ty FrieslandCampina có thể cân nhắc để kết hợp với các nhà cung cấp nguyên liệu sữa rẻ để phát triển các sản phẩm mới phù hợp với nhu cầu của người dùng. Các sản phẩm này cần có đặc điểm riêng để có chỗ đứng trên thị trường. Ngoài ra, công ty FrieslandCampina phát huy tính năng động tích cực hơn nữa trong việc tìm kiếm thị trường mới thông qua đó có thể tiếp tục phát triển mạng lưới phân phối và tận dụng các thế mạnh của họ để phát triển các sản phẩm sữa với các thị hiếu mới.

### **5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo**

Tuy nghiên cứu đã đạt được một số kết quả cụ thể nêu trên nhưng cũng không thể tránh khỏi một số hạn chế nhất định cần được các nghiên cứu tiếp theo bổ sung và hoàn thiện.

#### **Hạn chế của nghiên cứu:**

- Do hạn chế về thời gian và nguồn lực, luận văn mới chỉ nghiên cứu được ảnh hưởng của một số nhân tố tới mức độ hợp tác chuỗi cung ứng mà trên thực tế còn nhiều nhân tố khác có thể cũng có tác động tới mức độ hợp tác.

- Phạm vi nghiên cứu chỉ được thực hiện tại một số tỉnh thành ở miền Đông Nam Bộ nên chưa thể nói mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động đến mức độ hợp tác trong bài

viết có thể đại diện cho mô hình các nhân tố tác động đến mức độ hợp tác trong ngành sữa tại Việt Nam.

- Mô hình chuỗi cung ứng của công ty Frieslandcampina trong bài viết cũng còn khiêm khuyết. Cụ thể nghiên cứu chưa đề cập đến mô hình chuỗi cung ứng trong đó có hình thức sản phẩm từ công ty sản xuất được phân phối trực tiếp cho khách hàng/người tiêu dùng mà không thông qua hệ thống phân phối.

#### **Gợi ý hướng nghiên cứu tiếp theo**

Từ kết quả nghiên cứu và những hạn chế đã trình bày như ở phần trên, các nghiên cứu tiếp theo có thể phát triển theo hướng sau:

- Đưa thêm các nhân tố khác vào nghiên cứu sự tác động đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng.

- Mở rộng phạm vi nghiên cứu trên nhiều tỉnh thành hơn.

- Những nghiên cứu tiếp theo cần cập nhật mô hình chuỗi cung ứng trong đó có hình thức sản phẩm được bán trực tiếp từ doanh nghiệp trung tâm mà không thông qua hệ thống phân phối.

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

Agata Rudnicka(2017) Sustainable Supply Chain Maturity Model, *Published online: 10 July 2017*, Vol. 7(3), pp. 201–209.

Akhadian S. Harnowo (2015) Roles of Information Technology in Supply Chain Management, *Electronic Theses & Dissertations*, pp.95-97.

Angerhofer, B. J., and Angelides, M. C. (2006). A model and a performance measurement system for collaborative supply chains. *Decision Support Systems*, 42(1), 283-301.

Anthony Ross, M. A. Venkataramanan, Kathryn W. Ernstberger (2007) Reconfiguring the Supply Network Using Current Performance Data, *Decision Sciences*, Vol. 29(3), pp.707-728.

Assey Mbang Janvier-James (2012) A New Introduction to Supply Chains and Supply Chain Management: Definitions and Theories Perspective, *International Business Research*, Vol. 5(1), pp.195.

Bäckstrand, J. (2007). Levels of Interaction in Supply Chain Relations. Jönköping, Sweden: Thesis for the degree of licentiate of engineering in School of Engineering, Jönköping University, *Research Series from Chalmers University of Technology*, ISSN 1652-9243 (23), pp.24-25.

Charles Clifford Defee (2007) Supply Chain Leadership, *Tennessee Research and Creative Exchange*, pp.23-46.

Chen, J. V., Yen, D. C., Rajkumar, T. M., and Tomochko, N. A. (2011). The antecedent factors on trust and commitment in supply chain relationships, *Computer Standards & Interface*, 33(3), pp.262–270.

Cheng J.-H. (2011). Inter-organizational relationships and knowledge sharing in green supply chains Moderating by relational benefits and guanxi. *Transportation Research Part E*, (47), pp.837–849.

Charu Chandra, Jānis Grabis.(2016) Scope of Supply Chain Configuration Problem.[www.springer.com](http://www.springer.com), pp.17-45.

Christopher, M. G. (1992). Logistics and supply chain management, *Pearson Education Limited 2011*, pp.1-15.

Cooper, M. C., Lambert, D. M. and Pagh, J. D. (1997). Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics. *International Journal of Logistics Management*. 8(1), pp. 1-14.

Chopra, S., & Meindl, P. (2001), Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation (2nd ed.). *Prentice Hall*, pp.3-10

Childerhouse, P., Towill, D.R. (2003). Simplified material flow holds the key to supply chain integration. *Omega—The International Journal of Management Science*, 31(1), pp.17-27.

Christopher, M., & Towill, D. (2001). An Integrated Model for the Design of Agile Supply Chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 31(4), pp.235-246.

Corbett, C. J., Blackburn, J. D. and Wassenhove, L. N. V. (1999). Partnerships to Improve Supply Chains. *Sloan Management Review* 40(4), pp. 71-82.

Denisa Mamillo(2014)The Effect of Organization Culture and Uncertainty in Supply Chain Management - *The Albanian Beer Industry, 'Club of Economics in Miskolc' TMP* Vol. 10(2), pp. 49-57.

Donald J. Bowersox, David J. Closs (1996) Brazilian Logistics: A Time ForTransition, *Gest. Prod*, vol.4 (2), pp.130-139



Foad Iravani, Sriram Dasu, Reza Ahmadi(2016) Beyond Price Mechanisms: How Much Can Service Help Manage the Competition from Gray Markets?, *European Journal of Operational Research*, Volume 252, Issue 3, pp. 789-800

Frits K. Pil, Holweg (2004) Linking Product Variety to Order-Fulfillment Strategies, Vol. 34(5), *pubsonline.informs.org* , September–October 2004, pp. 394–403

Gérard P. Cachon, Martin A. Lariviere (2005)Supply Chain Coordination with Revenue-Sharing Contracts: Strengths and Limitations, *Management Science*, 51 (1), pp.30-44.

Gunasekaran A. and Ngai E.W.T. (2004). Information systems in supply chain integration and management. *European Journal of Operational Research*,159, pp. 269–295.

Haghighat F (2008) The impact of information technology on coordination mechanisms of supply chain. *World Appl Sci J* 3(2), pp.74–81.

Handfield, R., & Bechtel, C. (2001). The Role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Journal of Industrial Marketing Management* 31 (2002), pp.367-382.

Hartmut Stadtler (2005) Supply chain management and advanced planning—basics, overview and challenges, *European Journal of Operational Research*, 163, pp.575–588.

Henk Akkermans, Paul Bogerd, Enver Yücesan, Luk Van Wassenhove (2003) The Impact of ERP on Supply Chain Management: Exploratory Findings From a European Delphi Study, *European Journal of Operational Research*, Volume 146, Issue 2, 16 April 2003, Pages 284-301

Hilletofth, P. and Eriksson, D. (2011) 'Coordinating new product development with supply chain management', *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111(2), pp. 264- 281.

Huỳnh Thị Thu Sương (2012), *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đồ gỗ, trường hợp nghiên cứu: Vùng đông nam bộ*, Luận án Tiến Sĩ, Trường Đại học Kinh tế, TP.HCM.

Iyer G (1998) Coordinating channels under price and non price competition. *Mark Sci* 17(4), pp.338–355.

Jack Van der Vorst (2004). Supply Chain Management: theory and practices, *library.wur.nl*, pp.106-110

Jain, V., Wadhwa, S., and Deshmukh, S. G. (2009). Revisiting information systems to support a dynamic supply chain: issues and perspectives. *Production Planning & Control*, 20 (1), 17–29.

John T. Mentzer, William DeWitt, James S. Keebler, Soonhong Min, Nancy W. Nix, Carlo D. Smith, Zach G. Zacharia (2001). Defining Supply Chain Management, *Journal of Bussiness Logistics*, Volume22, Issue2, Autumn 2001, pp. 1-25.

John T Mentzer, Zach G. Zacharia, Soonhong Min (2000) The Nature of Interfirm Partnering in Supply Chain Management, *Journal of Retailing*, Vol.76 (4), pp.569-568.

Julie J. Gentry & David B. Vellenga(1996) Using Logistics Alliances to Gain aStrategic Advantage in the Marketplace, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 4 (2), pp.37-44.

Kaur, N. Lemma, H. R. & Singh, R. (2015). Determinants of supply chain coordination of milk and dairy industries in Ethiopia: a case of Addis Ababa and its surroundings. *SpringerPlus*, 4(1), 498.

Lewis, I., Talalayevsky, A. (1997) Logistics and information technology: a coordination perspective. *Journal of Business Logistics* 18 (1), 141-157.

Marshall L. Fisher (1997) What is the Right Supply Chain for Your Product?, *Harvard Business Review* 97205, pp.6-16

McAllister, D.J. (1995), “Affect and Cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations”, *Academy of Management Review*, Vol. 38 (1), pp. 24-59.

Mentzer, J. T. (2001). Managing Supply Chain Collaboration. *Research Gate*, pp.83-84

Muckstadt, J. A., Murray, D. H., Rappold, J. A., & Collins, D. E. (2001). Guidelines for collaborative supply chain system design and operation. *Information systems frontiers*, 3(4), 427-453.

Nguyen Thi Hong Đàng (2006), *Ứng dụng một số mô hình lý thuyết chuỗi cung ứng trong việc cải tiến hiệu suất hoạt động chuỗi cung ứng công ty KODA*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại Học Bách Khoa, TP.HCM. pp 7-8.

Paul Childerhouse, James Aitken, Denis R. Towill (2002) Analysis and design of focused demand chains, *Journal of Operations Management* (20), pp. 675–689.

Peter Ralston (2014), Supply chain collaboration: A literature review and empirical analysis to investigate uncertainty and collaborative benefits in regards to their

practical impact on collaboration and performance, *Graduate Theses and Dissertations 13798*, pp 1-3.

Richard R. Young, (2004) Principles of Supply Chain Management, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34 (10), pp.856-857,

Sahay, B. S. (2003). Supply Chain Collaboration: the Key to Value Creation. *Work Study*. 52(2), pp.76-83.

Sharafali, M., & Co, H. C. (2000). Some models for understanding the cooperation between the supplier and the buyer. *International Journal of Production Research*, 38(15), pp. 3425-3449.

Sohn S.Y. and Lim M. (2008). The effect of forecasting and information sharing in SCM for multi-generation products. *European Journal of Operational Research*, 186, pp. 276–287.

Soonhong Min, Anthony S. Roath, Stefan E. Genchev, Haozhe Chen (2005) Supply Chain Collaboration: What's Happening?, *The International Journal of Logistics Management*, December 2005, pp.237-256.

Thomas H. Davenport (1992) Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology, *Harvard Business Review Press*, pp.1-18.

Togar, M., & Sridharan, R. (2004). The Collaboration Index: A measure for supply chain collaboration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(1), pp. 44-62.

Tsay AS, Agrawal N (2000) Channel dynamics under price and service competition. *Manuf Serv Oper Manag* 2(4), pp.372–391

Van Hoek, R.I., Chapman, P. (2007), “How to move supply chain beyond cleaning up after new product development”, *Supply Chain Management: an international journal*, Vol. 12(4), pp. 239-244.

Walter Zinn, Walfried M. Lassar (1995) Informal channel relationships in logistics, *Journal of Business Logistics*, Vol.16 (1), pp. 68-93

Watson, G. (2001). Subregimes of Power and Integrated Supply Chain Management. *Journal of Supply Chain Management*. (Spring) pp. 36-41. (2003). Proven BPR Trajectories for Effective Supply Chain Change Management. Proceedings from the 1st International Joint Conference EurOMA-POMS: The Challenges of Integrating Research and Practice, Como, Italy. *Journal of Supply Chain Management*. 37(2), pp. 4-7.

Whipple, J., & Russell, D. (2007). Building Supply chain Collaboration: A Typology of Collaborative approaches. *The International Journal of Logistics Management*, 18(2), pp.174-196.

Yikuan Lee, Gina Colarelli O'Connor (2003) New Product Launch Strategy for Network Effects Products, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.31(3), pp. 241-255.

Zacharia Z. G. (2009). An analysis of supply chain collaborations and their effect on performance outcomes. *Journal of business logistics*, 30 (2), pp.101-123.

[Http://ssc-neu.com/2017/12/16/phan-tich-co-phieu-vnm-p3-tong-quan-nganh-sua/](http://ssc-neu.com/2017/12/16/phan-tich-co-phieu-vnm-p3-tong-quan-nganh-sua/)

<https://vietstock.vn/2009/05/phan-tich-nganh-sua-viet-nam-theo-chuoi-gia-tri-582-116240.htm>

Website Viện chăn nuôi-Bộ nông nghiệp và phát triển nông thôn: <http://vcn.vnn.vn/>

Website của Student Securities Club: <http://ssc-neu.com/>

Website ngành sữa Việt Nam: <http://www.vietnamdairy.org.vn/vi/>

Phụ Lục 1

Phụ lục bảng mẫu Phiếu khảo sát

## **PHIẾU KHẢO SÁT**

Xin chào Anh/chị!

Tôi tên là Nguyễn Minh Trí, tôi hiện đang nghiên cứu đề tài: “Các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ hợp tác chuỗi cung ứng. Trường hợp nghiên cứu: Cty Frieslandcampina Việt Nam”. Anh/chị vui lòng bớt chút thời gian quý báu của mình giúp tôi trả lời các câu hỏi của phiếu khảo sát, những ý kiến đóng góp của các Anh/chị về vấn đề này là dữ liệu quan trọng cho sự thành công của nghiên cứu. Mọi thông tin Anh/chị cung cấp sẽ được giữ bí mật và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu.

Nếu Anh/chị quan tâm đến kết quả của cuộc khảo sát hoặc có yêu cầu chỉ dẫn hay đóng góp ý kiến nào, xin vui lòng liên hệ theo địa chỉ dưới đây :

Email : [trinm206@gmail.com](mailto:trinm206@gmail.com).

Rất mong nhận được sự quan tâm và giúp đỡ của các Anh/chị. Xin chân thành cảm ơn!

Xin các Anh/Chị cho biết: Anh/Chị có kinh nghiệm bao lâu trong ngành cung ứng, sản xuất, phân phối?

Xin các Anh/Chị trả lời các câu hỏi sau với mức độ:

1. Hoàn toàn không đồng ý    2. Không đồng ý 3. Bình thường    4. Đồng ý    5. Không đồng ý					
<b>A. Mức độ tín nhiệm giữa các đối tác</b>					
Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên khả năng tài chính	1	2	3	4	5
Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên quy mô	1	2	3	4	5
Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên thương hiệu	1	2	3	4	5
Tin tưởng vào doanh nghiệp dựa trên thông tin chia sẻ của đối tác	1	2	3	4	5
Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên khả năng xử lý tốt các vấn đề phát sinh trong hoạt động của chuỗi cung ứng	1	2	3	4	5
Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên năng lực cốt lõi của đối tác	1	2	3	4	5
<b>B. Mức độ thuận thực trong giao dịch</b>					
Doanh nghiệp có khả năng dự đoán được nhu cầu của đối tác	1	2	3	4	5
Doanh nghiệp biết được qui luật hoạt động giao dịch của đối tác	1	2	3	4	5
Doanh nghiệp xử lý nhanh các vấn đề phát sinh trong hoạt động giao dịch	1	2	3	4	5
Tần suất giao dịch càng cao thì giao dịch nhanh càng nhanh	1	2	3	4	5
<b>C. Văn hóa hợp tác</b>					
Doanh nghiệp thấu hiểu "Văn hóa doanh nghiệp" của đối tác	1	2	3	4	5
Doanh nghiệp hiểu những khác biệt trong giao tiếp do yếu tố địa lý	1	2	3	4	5
Doanh nghiệp sẵn sàng lắng nghe, chia sẻ khi có vấn đề phát sinh	1	2	3	4	5
Các doanh nghiệp có chung tầm nhìn, giá trị thì liên kết chặt chẽ với nhau	1	2	3	4	5
<b>D. Năng lực lãnh đạo của doanh nghiệp</b>					
Lãnh đạo doanh nghiệp có trình độ học vấn cao	1	2	3	4	5
Lãnh đạo doanh nghiệp thấu hiểu được lợi ích của mức độ hợp tác	1	2	3	4	5
Lãnh đạo doanh nghiệp có kiến thức chuyên môn quản trị doanh nghiệp	1	2	3	4	5
Lãnh đạo doanh nghiệp am hiểu về thị trường sữa	1	2	3	4	5

<b>E. Chính sách giá</b>					
Chính sách chiết khấu sẽ được áp dụng cho các đơn hàng số lượng lớn	1	2	3	4	5
Giá bán giảm nhưng chất lượng vẫn giữ nguyên giúp tăng sản lượng sản phẩm bán ra	1	2	3	4	5
Chính sách hỗ trợ bán hàng tốt sẽ giúp khả năng hợp tác bền vững	1	2	3	4	5
Giá cả ổn định sẽ giúp phát triển thị trường tốt hơn	1	2	3	4	5
<b>F. Chính sách phát triển sản phẩm mới</b>					
Phát triển sản phẩm mới để tăng thị phần	1	2	3	4	5
Phát triển sản phẩm mới để tăng doanh thu	1	2	3	4	5
Phát triển sản phẩm mới giúp doanh nghiệp kịp thời đáp ứng nhu cầu mới của thị trường	1	2	3	4	5
Phát triển sản phẩm để đa dạng hóa danh mục sản phẩm	1	2	3	4	5
<b>G. Áp dụng công nghệ thông tin</b>					
Công nghệ thông tin sẽ giúp tương tác diễn ra nhanh hơn	1	2	3	4	5
Công nghệ thông tin giúp việc lưu giữ chứng từ giao dịch an toàn và hiệu quả	1	2	3	4	5
Áp dụng công nghệ tiên tiến trong hệ thống quản lý sản xuất và cung ứng sẽ giúp đáp ứng nhanh các đơn hàng	1	2	3	4	5
Công nghệ thông tin giúp hạn chế lỗi trong cung ứng, sản xuất, phân phối.	1	2	3	4	5
<b>H. Việc chia sẻ thông tin</b>					
Thông tin cần được thường xuyên chia sẻ qua các cuộc họp trực tiếp, điện thoại, fax, thư và email	1	2	3	4	5
Các thông tin chia sẻ phải đảm bảo sự tính chất lượng, rõ ràng, chính xác, kịp thời	1	2	3	4	5
Tần suất chia sẻ thông tin cao tăng cường sự liên kết giữa các đối tác	1	2	3	4	5



Doanh nghiệp sẵn sàng chia sẻ mục tiêu phát triển, kế hoạch hành động	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Trả lời các câu hỏi sau với mức độ:

1. Hoàn toàn không đồng ý    2. Rất không đồng ý    3. Không đồng ý 4. Phân vân    5. Đồng ý    6. Rất đồng ý    7. Hoàn toàn đồng ý							
Hợp tác chuỗi cung ứng giúp doanh nghiệp tăng khả năng cạnh tranh	1	2	3	4	5	6	7
Hợp tác chuỗi cung ứng giúp các doanh nghiệp chủ động trong kinh doanh	1	2	3	4	5	6	7
Hợp tác chuỗi cung ứng giúp doanh nghiệp cải thiện hiệu quả kinh doanh	1	2	3	4	5	6	7
Hợp tác chuỗi cung ứng giúp các doanh nghiệp nâng tầm vị thế	1	2	3	4	5	6	7

## PHẦN: THÔNG TIN CHUNG

Xin Anh/chị vui lòng cho biết thông tin về Quý doanh nghiệp. Thông tin này sẽ chỉ được sử dụng cho mục đích phân tích số liệu và sẽ được đảm bảo bí mật.

### 1. Quy mô của doanh nghiệp

- ☐ Doanh nghiệp siêu nhỏ (Vốn:  $\leq 10$  tỷ, Lao động:  $\leq 10$  người )
- ☐ Doanh nghiệp vừa và nhỏ (Vốn:  $\leq 100$  tỷ, Lao động:  $\leq 300$  người )
- ☐ Doanh nghiệp lớn (Vốn:  $> 100$  tỷ, Lao động:  $> 300$  người )

### 2. Thời gian hoạt động của doanh nghiệp

- ☐ 0-5 năm
- ☐ 6-10 năm
- ☐ Trên 10 năm

### 3. Anh/ Chị giữ Chức vụ

- ☐ Chủ cửa hàng
- ☐ Cấp quản lí
- ☐ Giám đốc
- ☐ Chủ doanh nghiệp

### 4. Mô hình hoạt động

- ☐ Doanh nghiệp cung ứng sửa nguyên liệu

- ☐ Doanh nghiệp sản xuất
- ☐ Nhà phân phối cấp 1
- ☐ Hệ thống siêu thị Co.opmart, Lottemart
- ☐ Đại lý

☐ Cửa hàng bán lẻ (Retailer)

5. Loại hình của doanh nghiệp

- ☐ Công ty TNHH một thành viên
- ☐ Công ty TNHH hai thành viên
- ☐ Công ty cổ phần
- ☐ Công ty liên doanh
- ☐ Doanh nghiệp tư nhân
- ☐ Khác

Xin cảm ơn anh/chị đã tham gia!

Phụ Lục 2

## KIỂM ĐỊNH

### 1. Bảng phân tích tần suất

**Size of Firm**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Doanh nghiệp siêu nhỏ	252	84.0	84.0	84.0
	Doanh nghiệp vừa và nhỏ	43	14.3	14.3	98.3
	Doanh nghiệp lớn	5	1.7	1.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

**Life Time of Firm**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5 năm	50	16.7	16.7	16.7
	6-10 năm	59	19.7	19.7	36.3
	Trên 10 năm	191	63.7	63.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

**Position**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chủ cửa hàng	155	51.7	51.7	51.7
	Cấp quản lí	60	20.0	20.0	71.7
	Giám đốc	50	16.7	16.7	88.3
	Chủ doanh nghiệp	35	11.7	11.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

**Model of Firm**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Doanh nghiệp cung ứng sửa nguyên liệu	10	3.3	3.3	3.3
	Doanh nghiệp sản xuất	1	.3	.3	3.7
	Nhà phân phối cấp 1	30	10.0	10.0	13.7
	Hệ thống siêu thị Co.op, Lotte	12	4.0	4.0	17.7
	Đại Lý	24	8.0	8.0	25.7
	Cửa hàng bán lẻ (Retailer)	223	74.3	74.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

**Type of Business**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cty TNHH một thành viên	78	26.0	26.0	26.0
	Cty TNHH hai thành viên	7	2.3	2.3	28.3
	Công ty cổ phần	19	6.3	6.3	34.7
	Công ty liên doanh	1	.3	.3	35.0
	Doanh nghiệp tư nhân	35	11.7	11.7	46.7
	Khác	160	53.3	53.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

## 2. Bảng phân tích mô tả

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Trust1	300	1.00	5.00	2.6333	1.06269
Trust2	300	1.00	5.00	2.4400	1.03115
Trust3	300	1.00	5.00	2.8800	1.07212
Trust4	300	1.00	5.00	2.9000	1.16671
Trust5	300	1.00	5.00	3.0167	1.07715
Trust6	300	1.00	5.00	3.3067	1.05340
Maturity1	300	1.00	5.00	3.6467	1.18596
Maturity2	300	1.00	5.00	3.4067	1.19697
Maturity3	300	1.00	5.00	3.9300	1.04981
Maturity4	300	1.00	5.00	3.5400	1.18874
Culture1	300	1.00	5.00	3.6067	1.05308
Culture2	300	1.00	5.00	3.4667	1.11341
Culture3	300	1.00	5.00	3.2533	1.12845
Culture4	300	1.00	5.00	3.5200	1.17225
Leadership1	300	1.00	5.00	2.9967	1.31749
Leadership2	300	1.00	5.00	2.9433	1.28020
Leadership3	300	1.00	5.00	3.3333	1.21400
Leadership4	300	1.00	5.00	3.3200	1.28443

Price1	300	1.00	5.00	2.9533	1.24485
Price2	300	1.00	5.00	2.8033	1.18716
Price3	300	1.00	5.00	3.2067	1.25000
Price4	300	1.00	5.00	2.6867	1.11323
Product1	300	1.00	5.00	3.4133	1.21686
Product2	300	1.00	5.00	2.9300	1.28476
Product3	300	1.00	5.00	2.7600	1.21957
Product4	300	1.00	5.00	3.0900	1.27567
Technology1	300	1.00	5.00	3.5300	1.24133
Technology2	300	1.00	5.00	3.2300	1.23917
Technology3	300	1.00	5.00	3.6367	1.08717
Technology4	300	1.00	5.00	3.2700	1.23917
Information1	300	1.00	5.00	3.0800	1.40005
Information2	300	1.00	4.00	2.2467	1.18484
Information3	300	2.00	5.00	3.8567	1.12858
Information4	300	1.00	5.00	3.0067	1.38311
Valid N (listwise)	300				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Collaboration1	300	1.00	7.00	3.9800	1.69780
Collaboration2	300	1.00	7.00	3.8333	1.60441
Collaboration3	300	1.00	7.00	3.8267	1.68704
Collaboration4	300	2.00	7.00	4.7533	1.56439
Valid N (listwise)	300				

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	300	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	300	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	6

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Trust1	14.5433	19.413	.771	.874
Trust2	14.7367	19.359	.809	.868
Trust3	14.2967	19.520	.749	.877
Trust4	14.2767	18.836	.747	.878
Trust5	14.1600	19.734	.718	.882
Trust6	13.8700	21.170	.566	.904

### 3. Bảng phân tích Cronbach's anpha

#### Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	300	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	300	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.957	4

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Maturity1	10.8767	10.269	.959	.923
Maturity2	11.1167	10.518	.904	.941
Maturity3	10.5933	12.041	.799	.970
Maturity4	10.9833	10.458	.923	.935

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	300	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	300	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.833	4

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Culture1	10.2400	8.504	.602	.814
Culture2	10.3800	8.009	.644	.796
Culture3	10.5933	7.760	.680	.780
Culture4	10.3267	7.338	.724	.760

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	300	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	300	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.961	4

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Leadership1	9.5967	12.409	.981	.924
Leadership2	9.6500	12.917	.944	.936
Leadership3	9.2600	14.093	.842	.965
Leadership4	9.2733	13.571	.848	.964



## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	300	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	300	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.957	4

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Price1	8.6967	10.948	.963	.923
Price2	8.8467	11.782	.888	.946
Price3	8.4433	11.211	.915	.938
Price4	8.9633	12.678	.821	.965

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	300	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	300	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	4

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Product1	8.7800	13.410	.857	.967
Product2	9.2633	12.221	.964	.936
Product3	9.4333	13.009	.913	.951
Product4	9.1033	12.668	.907	.953

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	300	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	300	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	4

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Technology1	10.1367	10.914	.971	.915
Technology2	10.4367	11.591	.864	.949
Technology3	10.0300	12.571	.864	.950
Technology4	10.3967	11.551	.870	.947

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	300	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	300	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.972	4

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Information1	9.1100	12.553	.976	.951
Information2	9.9433	14.281	.950	.959
Information3	8.3333	14.745	.943	.963
Information4	9.1833	13.361	.882	.979

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	300	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	300	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	4

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Collaboration1	12.4133	21.461	.838	.950
Collaboration2	12.5600	22.214	.842	.948
Collaboration3	12.5667	20.501	.928	.922
Collaboration4	11.6400	21.622	.925	.924

## 4. Bảng phân tích nhân tố khám phá

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.833
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	13533.795
	df	561
	Sig.	.000

### Communalities

	Initial	Extraction
Trust1	1.000	.789
Trust2	1.000	.847
Trust3	1.000	.688
Trust4	1.000	.661
Trust5	1.000	.690
Trust6	1.000	.473
Maturity1	1.000	.956
Maturity2	1.000	.906
Maturity3	1.000	.772
Maturity4	1.000	.913
Culture1	1.000	.599
Culture2	1.000	.706
Culture3	1.000	.698
Culture4	1.000	.692
Leadership1	1.000	.976
Leadership2	1.000	.941
Leadership3	1.000	.815
Leadership4	1.000	.848
Price1	1.000	.957
Price2	1.000	.878
Price3	1.000	.904
Price4	1.000	.815
Product1	1.000	.865
Product2	1.000	.957
Product3	1.000	.913
Product4	1.000	.891
Technology1	1.000	.941
Technology2	1.000	.833
Technology3	1.000	.848
Technology4	1.000	.832
Information1	1.000	.979
Information2	1.000	.947
Information3	1.000	.938
Information4	1.000	.877
Collaboration1	1.000	.772
Collaboration2	1.000	.700
Collaboration3	1.000	.791
Collaboration4	1.000	.792

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12.555	33.040	33.040	12.555	33.040	33.040	5.403	14.220	14.220
2	4.340	11.421	44.461	4.340	11.421	44.461	4.473	11.772	25.992
3	3.640	9.578	54.039	3.640	9.578	54.039	3.766	9.911	35.902
4	2.807	7.387	61.426	2.807	7.387	61.426	3.760	9.895	45.798
5	2.517	6.624	68.050	2.517	6.624	68.050	3.755	9.881	55.678
6	2.453	6.454	74.505	2.453	6.454	74.505	3.716	9.780	65.459
7	1.861	4.898	79.403	1.861	4.898	79.403	3.527	9.281	74.740
8	1.230	3.237	82.640	1.230	3.237	82.640	3.002	7.900	82.640
9	.812	2.136	84.776						
10	.756	1.991	86.767						
11	.655	1.725	88.492						
12	.538	1.417	89.908						
13	.523	1.377	91.285						
14	.404	1.063	92.347						
15	.340	.894	93.242						
16	.293	.772	94.013						
17	.267	.701	94.715						
18	.265	.697	95.412						
19	.214	.562	95.974						
20	.194	.510	96.485						
21	.183	.482	96.967						
22	.173	.454	97.421						
23	.143	.375	97.797						
24	.134	.351	98.148						
25	.110	.290	98.438						
26	.098	.258	98.696						
27	.081	.213	98.908						
28	.078	.206	99.115						
29	.075	.197	99.312						
30	.070	.183	99.495						
31	.050	.131	99.626						
32	.036	.094	99.720						
33	.029	.076	99.796						
34	.025	.066	99.862						
35	.020	.052	99.914						
36	.017	.044	99.958						
37	.009	.023	99.981						
38	.007	.019	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Collaboration3	.851				.159		-.152	
Collaboration4	.850				.184	.116	-.127	
Collaboration1	.846	-.132					-.156	
Collaboration2	.781				.218	.101	-.156	
Trust5	.726	-.150					-.340	.131
Trust1	.715				-.141		-.374	-.302
Trust3	.714						-.374	-.167
Maturity1	.687	-.272	.226		-.346	-.223	.368	-.226
Trust2	.682			-.161			-.447	-.366
Trust4	.673	-.122			-.134		-.406	
Maturity4	.670	-.260	.212		-.333	-.197	.372	-.249
Maturity2	.649	-.245	.222		-.302	-.191	.412	-.270
Culture4	.631	-.198	.202		-.226	-.122		.372
Maturity3	.614	-.327	.221	.102	-.184	-.148	.353	-.219
Technology1	.610	-.350	.187		.539	.316	.137	
Technology3	.589	-.311	.205		.475	.313	.191	
Trust6	.583				-.214		-.273	
Technology4	.580	-.322	.195		.469	.351		
Culture1	.579	-.159	.152		-.132		.101	.428
Culture2	.560	-.194	.181		-.277	-.122	-.104	.468
Technology2	.545	-.378	.180		.508	.254	.184	
Leadership1	.544	.424	-.301		.334	-.523	.137	
Leadership2	.539	.444	-.265		.315	-.504	.149	
Culture3	.533	-.243	.158		-.382	-.166		.382
Product3	.482	.511		-.493	-.166	.347	.157	
Information1		.553	.796	.117			-.130	
Information3		.526	.791	.130			-.103	
Information2		.551	.777	.125			-.124	
Information4		.493	.768	.157	.102			
Price3	.418	.387	-.278	.632	-.110	.284		
Price1	.448	.418	-.331	.621	-.149	.249		
Price2	.438	.410	-.269	.610		.234		
Product1	.387	.408		-.608	-.220	.334	.132	
Product2	.475	.509		-.552	-.177	.330	.150	
Product4	.458	.483		-.548	-.137	.305	.175	
Price4	.426	.358	-.302	.516	-.239	.298		
Leadership4	.435	.348	-.320		.335	-.546	.145	
Leadership3	.473	.405	-.256		.320	-.485	.130	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 8 components extracted.



Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Trust2	.874			.133		.151	.184	
Trust1	.821					.123	.264	
Trust3	.752	.189	.127	.173		.119	.111	.119
Trust4	.713	.109					.103	.338
Trust5	.648	.232		.103				.428
Collaboration3	.607	.469	.235	.237		.178	.156	.187
Collaboration4	.579	.506	.238	.230		.182	.154	.186
Collaboration1	.574	.429	.208	.172		.121	.176	.372
Trust6	.556		.195				.174	.297
Collaboration2	.550	.460	.237	.265		.184		.140
Technology1	.185	.935					.128	.119
Technology3	.132	.882					.165	.134
Technology2	.139	.875					.195	
Technology4	.201	.872					.105	.120
Price1	.156		.950	.144				
Price3			.932	.109				
Price2	.107		.908	.161				
Price4	.166		.869			.146		
Leadership1	.194		.131	.943		.141		
Leadership2	.174		.141	.921		.159		
Leadership4	.143			.901				
Leadership3	.145		.123	.869		.113		
Information1					.987			
Information2					.970			
Information3					.966			
Information4					.929			
Product2	.163		.109	.138		.942		
Product1	.140					.915		
Product3	.141		.154	.129		.911		
Product4	.123			.166		.910		
Maturity1	.255	.153					.877	.289
Maturity2	.205	.178					.877	.213
Maturity4	.248	.157					.865	.251
Maturity3	.203	.281					.775	.214
Culture2	.285	.100					.159	.764
Culture3	.170						.365	.726
Culture4	.330	.169					.231	.697
Culture1	.139	.250		.114			.219	.664

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3	4	5	6	7	8
1	.577	.419	.271	.303	.021	.269	.360	.352
2	-.091	-.330	.382	.391	.514	.459	-.266	-.198
3	-.077	.189	-.315	-.306	.823	-.069	.230	.177
4	-.075	.034	.719	-.066	.158	-.663	.081	.000
5	-.092	.678	-.178	.430	.089	-.217	-.388	-.332
6	-.070	.421	.348	-.652	-.073	.424	-.253	-.153
7	-.725	.198	.098	.199	-.136	.216	.566	-.028
8	-.329	.059	.040	.089	-.045	.009	-.453	.819

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.784
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	1840.896
	df
	6
	Sig.
	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
Collaboration1	1.000	.821
Collaboration2	1.000	.825
Collaboration3	1.000	.929
Collaboration4	1.000	.923

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.499	87.465	87.465	3.499	87.465	87.465
2	.293	7.332	94.796			
3	.198	4.954	99.751			
4	.010	.249	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
Collaboration3	.964
Collaboration4	.960
Collaboration2	.908
Collaboration1	.906

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

a. 1 components  
extracted.

## 5. Bảng phân tích hệ số tương quan Pearson

**Correlations**

		Trust	Maturity	Culture	Leadership	Price	Product	Techology	Information	Collaboration
Trust	Pearson Correlation	1	.503**	.579**	.353**	.293**	.314**	.064	-.029	.730**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.272	.615	.000
	N	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Maturity	Pearson Correlation	.503**	1	.603**	.214**	.186**	.176**	.007	.023	.498**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.002	.900	.692	.000
	N	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Culture	Pearson Correlation	.579**	.603**	1	.204**	.167**	.217**	.031	.035	.550**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.004	.000	.593	.546	.000
	N	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Leadership	Pearson Correlation	.353**	.214**	.204**	1	.285**	.295**	.112	.044	.425**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.052	.443	.000
	N	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Price	Pearson Correlation	.293**	.186**	.167**	.285**	1	.222**	.016	.045	.386**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.004	.000		.000	.777	.442	.000
	N	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Product	Pearson Correlation	.314**	.176**	.217**	.295**	.222**	1	.024	.113	.356**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000		.683	.051	.000
	N	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Technology	Pearson Correlation	.064	.007	.031	.112	.016	.024	1	-.046	.049
	Sig. (2-tailed)	.272	.900	.593	.052	.777	.683		.426	.402
	N	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Information	Pearson Correlation	-.029	.023	.035	.044	.045	.113	-.046	1	-.007
	Sig. (2-tailed)	.615	.692	.546	.443	.442	.051	.426		.902
	N	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Collaboration	Pearson Correlation	.730**	.498**	.550**	.425**	.386**	.356**	.049	-.007	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.402	.902	
	N	300	300	300	300	300	300	300	300	300

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 6. Bảng phân tích hồi quy

### Regression

[DataSet1] D:\Untitled1.sav

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Information, Maturity, Technology, Price, Product, Leadership, Trust, Culture <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Collaboration

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.790 <sup>a</sup>	.623	.613	.95253	.623	60.233	8	291	.000	1.789

a. Predictors: (Constant), Information, Maturity, Technology, Price, Product, Leadership, Trust, Culture

b. Dependent Variable: Collaboration

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	437.199	8	54.650	60.233	.000 <sup>b</sup>
	Residual	264.025	291	.907		
	Total	701.224	299			

a. Dependent Variable: Collaboration

b. Predictors: (Constant), Information, Maturity, Technology, Price, Product, Leadership, Trust, Culture

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.981	.322		-3.044	.003		
	Trust	.833	.085	.478	9.795	.000	.544	1.839
	Maturity	.141	.065	.100	2.153	.032	.597	1.674
	Culture	.239	.083	.143	2.891	.004	.532	1.880
	Leadership	.179	.051	.141	3.505	.001	.801	1.249
	Price	.197	.052	.145	3.748	.000	.864	1.158
	Product	.111	.051	.086	2.198	.029	.840	1.190
	Techology	-.011	.048	-.008	-.227	.820	.983	1.018
	Information	-.029	.045	-.023	-.640	.522	.975	1.026

a. Dependent Variable: Collaboration

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions								
				(Constant)	Trust	Maturity	Culture	Leadership	Price	Product	Techology	Information
1	1	8.318	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.150	7.440	.00	.02	.01	.00	.04	.03	.00	.01	.70
	3	.140	7.706	.00	.00	.00	.00	.00	.04	.06	.71	.06
	4	.112	8.608	.00	.03	.11	.06	.14	.18	.10	.03	.00
	5	.101	9.054	.00	.00	.00	.00	.01	.54	.53	.00	.01
	6	.087	9.796	.00	.00	.00	.00	.76	.14	.26	.03	.02
	7	.039	14.544	.01	.72	.44	.00	.02	.00	.02	.00	.04
	8	.029	17.057	.35	.12	.41	.34	.00	.01	.01	.11	.11
	9	.023	19.044	.63	.10	.03	.59	.02	.04	.01	.10	.06

a. Dependent Variable: Collaboration

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.4957	7.0733	4.0983	1.20922	300
Residual	-3.53646	2.19434	.00000	.93970	300
Std. Predicted Value	-2.152	2.460	.000	1.000	300
Std. Residual	-3.713	2.304	.000	.987	300

a. Dependent Variable: Collaboration

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Trust	300	1.00	5.00	2.8628	.87820
Valid N (listwise)	300				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Maturity	300	1.25	4.75	3.6308	1.08875
Valid N (listwise)	300				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Culture	300	1.00	5.00	3.4617	.91199
Valid N (listwise)	300				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Leadership	300	1.25	4.75	3.1483	1.20534
Valid N (listwise)	300				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Price	300	1.25	4.75	2.9125	1.12996
Valid N (listwise)	300				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Product	300	1.25	4.75	3.0483	1.18667
Valid N (listwise)	300				

Phụ lục 3

## BẢNG MÃ HÓA THÔNG TIN NGƯỜI ĐƯỢC PHỎNG VẤN

1. Quy mô của doanh nghiệp	
<input type="checkbox"/> Doanh nghiệp siêu nhỏ (Vốn: $\leq 10$ tỷ, Lao động: $\leq 10$ người )	1
<input type="checkbox"/> Doanh nghiệp vừa và nhỏ (Vốn: $\leq 100$ tỷ, Lao động: $\leq 300$ người )	2
<input type="checkbox"/> Doanh nghiệp lớn (Vốn: $> 100$ tỷ, Lao động: $> 300$ người )	3
2. Thời gian hoạt động của doanh nghiệp	
<input type="checkbox"/> 0-5 năm	1
<input type="checkbox"/> 6-10 năm	2
<input type="checkbox"/> Trên 10 năm	3
3. Chức vụ	
<input type="checkbox"/> Chủ cửa hàng	1
<input type="checkbox"/> Cấp quản lí	2
<input type="checkbox"/> Giám đốc	3
<input type="checkbox"/> Chủ doanh nghiệp	4
4. Mô hình hoạt động	
<input type="checkbox"/> Doanh nghiệp cung ứng sữa nguyên liệu	1
<input type="checkbox"/> Doanh nghiệp sản xuất	2
<input type="checkbox"/> Nhà phân phối cấp 1	3
<input type="checkbox"/> Hệ thống siêu thị Co.opmart, Lottemart	4
<input type="checkbox"/> Đại lý	5
<input type="checkbox"/> Cửa hàng bán lẻ (Retailer)	6
5. Loại hình của doanh nghiệp	
<input type="checkbox"/> Công ty TNHH một thành viên	1
<input type="checkbox"/> Công ty TNHH hai thành viên	2
<input type="checkbox"/> Công ty cổ phần	3
<input type="checkbox"/> Công ty liên doanh	4
<input type="checkbox"/> Doanh nghiệp tư nhân	5
<input type="checkbox"/> Khác	6

Phụ lục 4

## PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA

Chuyên gia gồm : 5 Giám đốc, 5 Quản lý, 5 Chủ doanh nghiệp, 5 Chủ cửa hàng đã có thời gian làm việc từ 6-10 năm trong Chuỗi cung ứng.

Anh/Chị có ý kiến gì về các câu hỏi bên dưới không ?

1. Hoàn toàn không đồng ý 2. Không đồng ý						
3. Bình thường 4. Đồng ý 5. Không đồng ý						
Câu thứ						
<b>A. Mức độ tín nhiệm giữa các đối tác</b>						
1	Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên khả năng tài chính	1	2	3	4	5
2	Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên quy mô	1	2	3	4	5
3	Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên thương hiệu	1	2	3	4	5
4	Tin tưởng vào doanh nghiệp dựa trên thông tin chia sẻ của đối tác	1	2	3	4	5
5	Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên khả năng xử lý tốt các vấn đề phát sinh trong hoạt động của chuỗi cung ứng	1	2	3	4	5
6	Sự tin tưởng của doanh nghiệp dựa trên năng lực cốt lõi của đối tác	1	2	3	4	5
7	Doanh nghiệp càng tin cậy hơn với đối tác, khả năng hợp tác càng cao	1	2	3	4	5
<b>B. Mức độ thuận thực trong giao dịch</b>						
8	Doanh nghiệp có khả năng dự đoán được nhu cầu của đối tác	1	2	3	4	5
9	Doanh nghiệp biết được qui luật hoạt động giao dịch của đối tác	1	2	3	4	5
10	Doanh nghiệp xử lý nhanh các vấn đề phát sinh trong hoạt động giao dịch	1	2	3	4	5
11	Tần suất giao dịch càng cao thì giao dịch nhanh càng nhanh	1	2	3	4	5
12	Hợp đồng chỉ mang tính hình thức giữa doanh nghiệp và các đối tác do mức độ quen biết	1	2	3	4	5
13	Doanh nghiệp có khả năng kiểm soát đối tác của họ	1	2	3	4	5
<b>C. Văn hóa hợp tác</b>						
14	Doanh nghiệp thấu hiểu "Văn hóa doanh nghiệp" của đối tác	1	2	3	4	5
15	Doanh nghiệp hiểu những khác biệt trong giao tiếp do yếu tố địa lý	1	2	3	4	5
16	Doanh nghiệp sẵn sàng lắng nghe, chia sẻ khi có vấn đề phát sinh	1	2	3	4	5
17	Các doanh nghiệp có chung tầm nhìn, giá trị thì liên kết chặt chẽ với nhau	1	2	3	4	5
18	Văn hóa hợp tác càng cao, khả năng hợp tác càng lớn	1	2	3	4	5
<b>D. Năng lực lãnh đạo của doanh nghiệp</b>						
19	Lãnh đạo doanh nghiệp có trình độ học vấn cao	1	2	3	4	5
20	Lãnh đạo doanh nghiệp thấu hiểu được lợi ích của mức độ hợp tác	1	2	3	4	5



21	Lãnh đạo doanh nghiệp có kiến thức chuyên môn quản trị doanh nghiệp	1	2	3	4	5
22	Lãnh đạo doanh nghiệp am hiểu về thị trường sữa	1	2	3	4	5
<b>E. Chính sách giá</b>						
23	Chính sách chiết khấu sẽ được áp dụng cho các đơn hàng số lượng lớn	1	2	3	4	5
24	Giá bán giảm nhưng chất lượng vẫn giữ nguyên giúp tăng sản lượng sản phẩm bán ra	1	2	3	4	5
25	Chính sách hỗ trợ bán hàng tốt sẽ giúp khả năng hợp tác bền vững	1	2	3	4	5
26	Giá cả ổn định sẽ giúp phát triển thị trường tốt hơn	1	2	3	4	5
<b>F. Chính sách phát triển sản phẩm mới</b>						
27	Phát triển sản phẩm mới để tăng thị phần	1	2	3	4	5
28	Phát triển sản phẩm mới để tăng doanh thu	1	2	3	4	5
29	Phát triển sản phẩm mới giúp doanh nghiệp kịp thời đáp ứng nhu cầu mới của thị trường	1	2	3	4	5
30	Phát triển sản phẩm đa dạng hóa danh mục sản phẩm	1	2	3	4	5
31	Cần có mức độ hợp tác giữa các đối tác khi phát triển sản phẩm mới	1	2	3	4	5
32	Các sản phẩm mới sẽ cần nhà phân phối mạnh để bán ra thị trường.	1	2	3	4	5
<b>G. Áp dụng công nghệ thông tin</b>						
33	Công nghệ thông tin sẽ giúp tương tác diễn ra nhanh hơn	1	2	3	4	5
34	Công nghệ thông tin giúp việc lưu giữ chứng từ giao dịch an toàn và hiệu quả	1	2	3	4	5
35	Áp dụng công nghệ tiên tiến trong hệ thống quản lý sản xuất và cung ứng sẽ giúp đáp ứng nhanh các đơn hàng	1	2	3	4	5
36	Công nghệ thông tin giúp hạn chế lỗi trong cung ứng, sản xuất, phân phối.	1	2	3	4	5
<b>H. Việc chia sẻ thông tin</b>						
37	Thông tin cần được thường xuyên chia sẻ qua các cuộc họp trực tiếp, điện thoại, fax, thư và email	1	2	3	4	5
38	Các thông tin chia sẻ phải đảm bảo sự tính chất lượng, rõ ràng, chính xác, kịp thời	1	2	3	4	5
39	Tần suất chia sẻ thông tin cao tăng cường sự liên kết giữa các đối tác	1	2	3	4	5
40	Doanh nghiệp sẵn sàng chia sẻ mục tiêu phát triển, kế hoạch hành động	1	2	3	4	5

Tổng cộng có 40 câu hỏi được đưa ra, sau quá trình trao đổi và thảo luận đã lược bỏ câu hỏi thứ 7 của biến Mức độ tín nhiệm do chung chung không rõ ràng, câu 12 không phù

hợp trong môi trường kinh doanh và câu 13 không thực tế của biến Mức độ thuần thực, câu 18 của biến Văn hóa hợp tác chung chung không cụ thể, câu 31 chung chung không phù hợp và câu 32 không làm rõ để phát triển sản phẩm mới cần sự đầu tư của nhà sản xuất của biến Chính sách phát triển sản phẩm mới. Cuối cùng đã đưa ra được 34 câu hỏi để tiến hành phỏng vấn.