

## **CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ NGHIÊN CỨU**

### **1.1 TỔNG QUAN VỀ THỊ TRƯỜNG BÁN LẺ VÀ DOANH NGHIỆP KINH DOANH BÁN LẺ VIỆT NAM**

Việt Nam là một quốc gia có thị trường bán lẻ đầy sôi động và đa dạng về nhu cầu khi tỷ lệ dân số trẻ cao và dân số khoảng 90 triệu dân. Ngành thương mại bán lẻ của Việt Nam đang đóng góp rất lớn vào GDP hằng năm và giải quyết khoảng 6 triệu lao động cho xã hội (Nghiêm, 2012). Chỉ sau 15 năm, đến năm 2008, tổ chức A.T. Kearney công bố Việt Nam trở thành thị trường bán lẻ hấp dẫn nhất thế giới. Tuy nhiên, cùng với khủng hoảng kinh tế toàn cầu, Việt Nam đã rơi một cách không phanh từ đỉnh cao chỉ trong vòng 3 năm đã không còn được xếp hạng vì rớt khỏi top 30. Mãi tới năm 2017, Việt Nam mới quay lại danh sách này.

Một lý do quan trọng của điều này là việc quản trị chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam thiếu tính chuyên nghiệp, mang tính cục bộ, địa phương (Giang và Dương, 2014). Tính liên kết của các doanh nghiệp tham gia vào chuỗi cung ứng cho thị trường bán lẻ khá lỏng lẻo khi các nhà cung cấp mạnh ai nấy rao, các nhà bán lẻ mạnh ai nấy bán. Việc thiếu đi một “nhạc trưởng” điều khiển sự hoạt động của các thành viên trong chuỗi cung ứng khiến cho hoạt động của chuỗi trở nên hỗn loạn và thiếu các chiến lược xuyên suốt và có hiệu quả cao.

Một trong các thách thức hiện nay việc phải xây dựng một chuỗi cung ứng để trải dài hơn 3000 km từ Bắc chí Nam với nhiều dân tộc và nhiều dạng văn hóa khác nhau nhằm phục vụ sự phát triển của doanh nghiệp. Việc cấu hình mạng lưới phân phối sao cho phù hợp với từng vùng văn hóa khác nhau, công tác kiểm soát tồn kho nhằm tối thiểu hóa chi phí đặt hàng và chi phí tồn kho, trong khi vẫn duy trì được khả năng cung ứng hàng hóa liên tục, xây dựng chiến lược phân phối hợp lý để các trung tâm phân phối đảm nhiệm tốt công tác điều phối cung ứng nhưng bản thân lại không có tồn kho, bài toán quản lý và chia sẻ thông tin cho các thành viên trong chuỗi cung ứng sao cho vừa có thể giữ được bí mật kinh doanh của doanh nghiệp vừa không làm cho hoạt động của toàn

chuỗi bị ngừng trệ, ... là các vấn đề mà doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ cần phải giải quyết nhanh chóng.

Các tập đoàn bán lẻ Việt Nam mang tính biệt lập (Nghiêm, 2012), hoạt động đơn lẻ và thiếu tính liên kết (Phong, 2008). Một đặc điểm nữa trong các hệ thống phân phối của Việt Nam là kênh phân phối dài, nhiều đại lý (Tur, 2009). Điều này là do đặc thù địa lý của Việt Nam khi đất nước trải dài hơn 3000 km. Việc thiết lập kênh phân phối như thế sẽ giúp các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam có thể hiện diện tại hầu hết các tỉnh thành trên toàn quốc, cũng như đảm bảo nguồn hàng phân phối ra thị trường không bị thiếu hụt. Tuy nhiên, nó cũng dẫn tới việc gia tăng chi phí điều hành chuỗi cung ứng, khả năng phản ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh kém và gây ra nhiều rủi ro nếu hệ thống vận hành không hiệu quả. Những vấn đề khác về hệ thống cơ sở hạ tầng giao thông còn kém, chi phí vận tải và chi phí xây dựng các tổng kho phân phối quá cao khiến các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam bị “trói chặt”, chỉ có thể hoạt động hiệu quả quanh “sân nhà”. Càng phát triển ra xa trung tâm, các hệ thống bán lẻ Việt Nam hoạt động càng kém hiệu quả và không có khả năng cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài.

Mặc dù, công tác xây dựng chuỗi cung ứng rất quan trọng nhưng nhiều doanh nghiệp Việt Nam vẫn chưa ý thức được tầm quan trọng của nó trong môi trường cạnh tranh toàn cầu hiện nay (Vân và ctg, 2011). Các hệ thống bán lẻ của chúng ta vẫn đang loay hoay trong công cuộc “tiêu chuẩn hóa” các hoạt động của mình: từ việc xây dựng chuỗi cung ứng hàng hóa, phát triển các qui trình làm việc, ... đến việc xây dựng hướng phát triển loại hình bán lẻ nào. Việc thành công thiết lập chuỗi cung ứng thích hợp với đặc thù kinh doanh của doanh nghiệp sẽ nâng cao khả năng cạnh tranh, giữ vững và mở rộng thị phần, tiết kiệm chi phí và nâng cao chất lượng phục vụ nhằm giành lấy thế chủ động trong kinh doanh. Đây là vấn đề mang tính sống còn đối với mỗi doanh nghiệp, nhất là đối với các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ.

## **1.2 LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI**

Về mặt lý luận khoa học, các nhà khoa học và kinh tế trên thế giới cũng đã rất quan tâm đến hoạt động của chuỗi cung ứng. Hugos (2003) và David (2011) đều cho rằng, các doanh nghiệp khi vận hành chuỗi cung ứng đều phải chú ý đến năm lĩnh vực đó là: lưu kho, địa điểm, vận tải, sản xuất và thông tin. Sự hiệu quả trong năm lĩnh vực này sẽ giúp các doanh nghiệp trong chuỗi giảm bớt chi phí phát sinh trong hoạt động nội bộ, đồng nghĩa với tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư vào hàng hóa và tài sản tăng lên. Các nghiên cứu sau đó của Sebastian (2015), Min và Pheng (2005), Koumanakos (2008), Perry (2005), Simatupang và ctg (2002), Léger và ctg (2006), Lummus và ctg (2008), ... càng làm rõ hơn tầm quan trọng của năm lĩnh vực này đến hoạt động của chuỗi cung ứng. Tuy nhiên, các nghiên cứu này chưa đưa ra được mức độ liên quan của năm lĩnh vực đến hoạt động của chuỗi cung ứng, cũng như mối liên hệ giữa năm lĩnh vực này với nhau trong suốt quá trình vận hành của chuỗi cung ứng.

Douglas và ctg (1998) thì lại cho rằng việc xây dựng kênh phân phối cần phải quan tâm đến các hoạt động bên ngoài như marketing, dịch vụ khách hàng, ... sẽ giúp hoạt động của chuỗi cung ứng tốt hơn. Trong khi đó, một số nghiên cứu khác của Christopher và ctg (2006), Hilletofth và Hilmola (2008), Stratton và Warburton (2002, 2003), ... lại tập trung tìm ra chiến lược phù hợp cho hoạt động của chuỗi cung ứng trong các môi trường kinh doanh cụ thể vì họ nhận ra được tầm quan trọng của việc hoạch định chiến lược phù hợp cho hoạt động của chuỗi cung ứng. Sương (2012), Stock và ctg (2010) hoặc Gulati và ctg (2000) thì lại hướng nghiên cứu của mình vào sự hợp tác giữa các thành viên trong chuỗi nhằm giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng.

Tuy trên thế giới đã có rất nhiều các nghiên cứu về hoạt động của chuỗi cung ứng, nhưng chưa có một mô hình nào cụ thể nêu lên mối quan hệ giữa các nhân tố trên và mức độ liên quan đến hoạt động của chuỗi cung ứng. Không chỉ thế, hiện nay còn thiếu nghiên cứu về mức độ tác động giữa các nhân tố trên nhằm phát triển sự hoạt động của chuỗi cung ứng do doanh nghiệp trung tâm của chuỗi là doanh nghiệp đảm nhận việc phân phối hàng hóa của chuỗi đến người tiêu dùng (Defee và ctg, 2009). Trong khi đó,

khi vị trí quyết định của toàn chuỗi thuộc về doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ thì toàn bộ chuỗi cung ứng sẽ đạt được lợi ích lớn (Sanjay, 2014).

Xuất phát từ lý luận và thực tiễn trên, tác giả tập trung nghiên cứu việc phát triển và xây dựng chuỗi cung ứng nhằm đánh giá các tác động ảnh hưởng đến chuỗi và từ đó đưa ra các giải pháp thích hợp. Chính vì lý do đó, tác giả chọn đề tài “***Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng tại các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam***” làm đề tài nghiên cứu cho luận án tiến sỹ nhằm mong muốn đóng góp về mặt lý luận cho chuỗi cung ứng và là cơ sở tham khảo cho các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ tại Việt Nam trong việc xây dựng chiến lược phát triển chuỗi cung ứng nhằm giúp họ có thể tồn tại và phát triển bền vững trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt hiện nay và trong tương lai.

### 1.3 CÂU HỎI NGHIÊN CỨU

***Trong chuỗi cung ứng bán lẻ, các nhân tố nào là các nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến hoạt động của toàn bộ chuỗi cung ứng bán lẻ?***

***Mối quan hệ giữa các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ là như thế nào?***

***Các hàm ý quản trị nào cần được đưa ra nhằm giúp phát triển chuỗi cung ứng bán lẻ?***

### 1.4 MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

Trong luận án này thì mục tiêu nghiên cứu chính là xác định các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng tại các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ có vốn Việt Nam (các doanh nghiệp Việt Nam nắm giữ quyền kinh doanh) nhằm làm cơ sở khoa học để đưa ra các giải pháp giúp các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam. Dựa trên các câu hỏi nghiên cứu tại phần trên, luận án cần phải hoàn thành các mục tiêu cụ thể sau:

- Xác định các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng trong hoàn cảnh của Việt Nam.
- Xác định mối quan hệ giữa các nhân tố này và cường độ tác động của các mối quan hệ được nghiên cứu.
- Đề xuất các hàm ý quản trị phù hợp với hoạt động của chuỗi cung ứng trong ngành bán lẻ tại Việt Nam.

## **1.5 ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU**

Đối tượng được nghiên cứu trong luận án này là: Chuỗi cung ứng, hoạt động của chuỗi cung ứng và các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ. Các vấn đề liên quan đến hoạt động của chuỗi cung ứng mà doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam là doanh nghiệp trung tâm của chuỗi cung ứng mà họ đang tham gia.

Đối tượng khảo sát là các chuyên gia của ngành bán lẻ, các lãnh đạo của các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ và các nhân viên của các doanh nghiệp bán lẻ hàng đầu Việt Nam đang hoạt động ở miền Nam Việt Nam.

Phạm vi nghiên cứu của luận án: Nghiên cứu này được thực hiện dựa trên việc khảo sát các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam, đang kinh doanh tại thị trường Việt Nam và do các doanh nghiệp Việt Nam nắm giữ quyền kinh doanh.

## **1.6 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

Luận án đã sử dụng kết hợp giữa hai phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng nhằm hoàn thành các nhiệm vụ nghiên cứu đã đề ra bao gồm nghiên cứu “bàn giấy” nhằm xác định các nhân tố, phân tích hồi quy nhị biến nhằm gạn lọc khái niệm nghiên cứu và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định mối quan hệ giữa các khái niệm này

## **1.7 TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU TRƯỚC**

### **a) Các nghiên cứu của Michael Hugos và David Blanchard**

Hugos (2003, p 5-18) cho rằng tất cả các doanh nghiệp trong một chuỗi cung ứng hoạt động một cách hiệu quả thì cần phải quan tâm tới năm thành phần nhằm đem lại sự hiệu quả cho hoạt động của toàn chuỗi cung ứng. Sự hiệu quả này sẽ giúp các doanh nghiệp trong chuỗi giảm bớt chi phí phát sinh trong hoạt động nội bộ, đồng nghĩa là tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư vào hàng hóa và tài sản tăng lên.

David Blanchard cũng cho rằng 5 yếu tố trên là các thành phần cốt lõi trong hoạt động của một chuỗi cung ứng truyền thống. Tuy nhiên, David (2011) cũng chỉ ra rằng để thực hiện tốt các hoạt động trong chuỗi cung ứng, trước tiên cần phải chú ý đến công tác hoạch định và dự báo. Tiếp theo là phải thực hiện tốt khâu mua hàng, ở đây có ý nghĩa là việc chuẩn bị nguồn cung cấp nguyên vật liệu đầu vào nhằm đảm bảo chuỗi cung ứng vận hành vận hành an toàn, hiệu quả. Sau đó mới cần chú ý đến 5 yếu tố mà Michael Hugos đã đề cập. Ngoài ra, David cũng lưu ý các chuỗi cung ứng cũng cần lưu tâm đến dịch vụ khách hàng nhằm có thể làm cho khách hàng hài lòng.

#### **b) Nghiên cứu của Douglas, James và Lisa**

Trong nghiên cứu của mình, Douglas và ctg (1998) cho rằng để hoạt động của chuỗi cung ứng được hiệu quả thì không chỉ phải quan tâm đến sản phẩm, sự lưu chuyển thông tin, dịch vụ khách hàng mà còn cần phải xây dựng các kênh phân phối hiệu quả. Khác với Hugos và David, Douglas và ctg hướng việc nghiên cứu sự phát triển chuỗi cung ứng thông qua việc quản lý mối quan hệ bên ngoài, phục vụ cho nhu cầu của thị trường nhiều hơn là giải quyết các vấn đề nội tại trong chuỗi cung ứng. Tuy việc phát triển chuỗi cung ứng theo hướng thỏa mãn nhu cầu của thị trường sẽ giúp các doanh nghiệp phản ứng nhanh với các biến động thị trường, nhưng việc không chú trọng nhiều đến giải quyết các vấn đề nội tại trong toàn chuỗi cung ứng sẽ khiến hoạt động của chuỗi trở nên mỏng manh hơn và dễ bị thương tổn.

#### **c) Nghiên cứu của Huỳnh Thị Thu Sương**

Trong luận án tiến sĩ của mình, thì tác giả Huỳnh Thị Thu Sương đã cho rằng nội bộ của chuỗi cung ứng luôn phát sinh ra mâu thuẫn bắt nguồn từ sự bất cân xứng giữa cung và cầu giữa các doanh nghiệp mà cụ thể là mâu thuẫn về mục tiêu, mâu thuẫn về lĩnh vực và mâu thuẫn do nhận thức khác nhau. Sự thụ động trong quản lý do các thành

viên làm việc như một thực thể riêng biệt khiến cho hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng trở nên kém hiệu quả. Ngày nay, rất khó khăn để một doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh nếu không thiết lập những mối quan hệ hợp tác đôi bên cùng có lợi với các nhà cung cấp trong chuỗi (Stock và ctg, 2010).

**d) Nghiên cứu của Ravinder Kumar, Rajesh K. Singh và Ravi Shankar**

Ravinder, Rajesh và Ravi đã thực hiện một nghiên cứu trong nỗ lực giúp các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Ấn độ nâng cao khả năng cạnh tranh của mình thông qua việc thực hiện thành công việc phát triển chuỗi cung ứng. Ravinder và ctg (2015) nhận ra rằng các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Ấn độ và các nước đang phát triển gặp phải những vấn đề rất lớn trong khi thực hiện quản trị chuỗi cung ứng. Trong đó, các vấn đề lớn nhất mà họ gặp phải là thiếu nguồn lực và thiếu sự ủng hộ của các cấp lãnh đạo.

**e) Nghiên cứu của Henry, Rado và Scarlett**

Trong một cố gắng tìm ra các nhân tố chính ảnh hưởng đến quản trị chuỗi cung ứng tại ngành công nghiệp Pallet tại Mỹ, Henry và ctg đã đưa ra các giả thuyết và kiểm định sự tác động của 7 yếu tố sau đến hoạt động của chuỗi cung ứng, bao gồm: Sự không chắc chắn của môi trường, Công nghệ thông tin, Mối quan hệ trong chuỗi cung ứng, Sản xuất (quá trình tạo ra giá trị tăng thêm), hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng, Quản lý kinh doanh và Sự hài lòng của khách hàng.

**f) Nghiên cứu của Sandberg và Abrahamsson**

Cho rằng sự hỗ trợ của nhà quản lý cấp cao rất quan trọng cho hoạt động của chuỗi cung ứng, Sandberg và Abrahamsson đã thực hiện nghiên cứu tại hai doanh nghiệp bán lẻ tại Thụy Điển nhằm tìm hiểu vai trò của nhà lãnh đạo đối với sự phát triển của chuỗi cung ứng bán lẻ. Nghiên cứu được tiến hành thông qua việc phỏng vấn trực tiếp các nhà lãnh đạo hàng đầu tại hai doanh nghiệp bán lẻ của Thụy Điển là Dustin và Clas Ohlson trong thời gian gần hai năm từ 2006 đến 2008.

Tuy nhiên, nghiên cứu này chỉ dừng ở bước đánh giá định tính và đưa ra những kết luận định hình mô hình nghiên cứu. Để hiểu sâu hơn về tầm quan trọng của nhà quản lý cấp cao, cần phải có thêm các nghiên cứu định lượng nhằm xác định độ mạnh yếu và chiều hướng tác động của các nhân tố này. Một câu hỏi được đặt ra nữa, liệu rằng nhà

quản lý cấp cao cần phải có khả năng thực hiện được cả bốn khía cạnh nhằm đưa hoạt động của chuỗi cung ứng tới thành công hoặc chỉ cần một vài khía cạnh là đủ cũng là vấn đề cần phải nghiên cứu tiếp.

#### g) Các nghiên cứu khác

Có rất nhiều các nghiên cứu trên thế giới đã được thực hiện nhằm tìm ra chiến lược phù hợp cho hoạt động của chuỗi cung ứng trong các môi trường kinh doanh cụ thể (Christopher và ctg, 2006; Hilletofth và Hilmola, 2008; Stratton và Warburton, 2002; Stratton và Warburton, 2003, ...) cho thấy tầm quan trọng của việc hoạch định chiến lược phù hợp trong chuỗi cung ứng. Randall và ctg (2011) khi nghiên cứu các nhà lãnh đạo tại 27 chuỗi cung ứng bán lẻ hàng đầu tại Mỹ đã nhận ra rằng, đối với ngành bán lẻ, chiến lược hợp lý được các nhà quản trị áp dụng cho từng chuỗi là khác nhau và tùy thuộc vào mô hình bán lẻ mà họ đang theo đuổi. Do tình hình kinh tế thế giới càng ngày càng biến động, việc áp dụng chiến lược linh hoạt và cân bằng sẽ đem lại lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp bán lẻ.

#### h) Tổng hợp các nghiên cứu trước

Bảng 1.2: Tổng quan các nghiên cứu trước

<b>Nhân tố</b> <b>Tác giả</b>	SX	ĐĐ	VT	LK	TT	HT	CL	QL	HL	MT	IT	HQ	BM	NL	QH
Hugos (2003)	X	X	X	X	X										
David (2011)	X	X	X	X	X		X		X						
Douglas & ctg (1998)			X	X	X		X		X						
Suong (2012)						X									
Henry & ctg (2011)	X								X	X	X	X	X		X
Ravinder & ctg (2015)							X	X						X	
Sandberg & Abrahamsson (2010)								X							
Randall & ctg (2011)							X		X						



## 1.8 NHỮNG ĐÓNG GÓP VÀ TÍNH MỚI CỦA LUẬN ÁN

Luận án này có điểm mới so với các nghiên cứu trước đây là nghiên cứu sâu vào hoạt động chuỗi cung ứng của ngành kinh doanh bán lẻ với những đặc thù riêng và mang những đặc điểm của một nền kinh tế chuyển đổi vốn ít được các nhà khoa học nghiên cứu trước đây. Đây chính là “khe hở” mà hiện chưa có nhiều các nghiên cứu tìm hiểu về hoạt động của chuỗi cung ứng cho ngành bán lẻ (Randall và ctg, 2011), nhất là tại Việt Nam. Luận án này là một công trình nghiên cứu được thực hiện dựa trên các lý thuyết về chuỗi cung ứng được các nhà nghiên cứu thực hiện từ trước và dựa trên tình hình thực tế của ngành bán lẻ tại Việt Nam với số liệu được lấy từ báo cáo năm 2017 và đa phần các công trình nghiên cứu trong 15 năm gần đây.

Những kết quả của nghiên cứu này sẽ giúp các nhà quản trị trong các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam và nước ngoài tập trung sự chú ý vào một số các yếu tố quan trọng mà không cần dằn trải ra những yếu tố không quan trọng bằng nhằm đem lại sự phát triển thành công cho chuỗi cung ứng mà mình đang tham gia nói chung và cho doanh nghiệp nói riêng. Cụ thể các đóng góp của luận án như sau:

1) Từ việc tổng kết, phân tích các nghiên cứu trước, luận án đã đưa ra khái niệm mới cho riêng chuỗi cung ứng bán lẻ. Khái niệm này phù hợp với các đặc điểm riêng của ngành kinh doanh bán lẻ, và cũng phù hợp với thực tế của chuỗi cung ứng Việt Nam khi các nhà bán lẻ Việt Nam hiện nay chỉ quan tâm tới các nhà cung cấp hàng hóa trực tiếp với mình (đầu vào) mà vẫn chưa quan tâm đến việc phát triển các vùng nguyên liệu cho sản phẩm của hệ thống (nghĩa là chưa quan tâm đến đảm bảo nguồn cung ứng).

2) Luận án đã thực hiện nghiên cứu định lượng với mẫu khảo sát 201 đối tượng là lãnh đạo tại các chuỗi cung ứng bán lẻ nhằm gạn lọc lại 15 nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ đã được xác định tại nghiên cứu định tính. Phương pháp này đã đảm bảo tăng tính chính xác của phương pháp nghiên cứu định tính, tăng sự thuyết phục của mô hình nghiên cứu được luận án đề xuất, và từ đó, giúp cho kết quả nghiên cứu của luận án thêm phần tin cậy.

3) Kết quả nghiên cứu của luận án đã giúp các nhà quản trị các chuỗi cung ứng bán lẻ tập trung vào một số nhân tố thành công quan trọng (CSF – Critical Success Factor) của chuỗi cung ứng nhằm tiết kiệm nguồn lực hữu hạn của mình.

4) Nghiên cứu này cũng mở ra hướng nghiên cứu khác cho các nhà nghiên cứu khi tìm hiểu về hoạt động của chuỗi cung ứng, không chỉ trong lĩnh vực bán lẻ mà còn cho các lĩnh vực khác, các thể loại chuỗi cung ứng khác.

## **1.9 BỐ CỤC CỦA LUẬN ÁN**

- Chương 1: Tổng quan về nghiên cứu.
- Chương 2: Cơ sở khoa học về bán lẻ và chuỗi cung ứng bán lẻ.
- Chương 3: Thiết kế nghiên cứu.
- Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận.
- Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị.

## **CHƯƠNG 2: CƠ SỞ KHOA HỌC VỀ BÁN LẺ VÀ CHUỖI CUNG ỨNG BÁN LẺ**

### **2.1 TỔNG QUAN VỀ BÁN LẺ**

#### **2.1.1 Khái niệm và đặc điểm của bán lẻ**

Luận án tập trung vào việc xem xét các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ tại Việt Nam. Vì vậy, trước hết cần làm rõ khái niệm về bán lẻ và những lý thuyết bán lẻ quan trọng đang có ảnh hưởng đang kể đến cuộc chiến sống còn của các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam ngay trên “sân nhà”.

Có một điểm chung trong các khái niệm này là đều thống nhất về một số đặc điểm sau của bán lẻ:

- Cung cấp không chỉ hàng hóa mà còn là dịch vụ.
- Phục vụ cho khách hàng cuối cùng:
- Bao gồm một loạt hành động nhằm thực hiện các điều trên.

#### **2.1.2 Vai trò của bán lẻ trong nền kinh tế**

Trong một kênh phân phối, phân phối bán lẻ là bộ phận cuối cùng, là cầu nối giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng cuối cùng. Do là khâu tiếp xúc trực tiếp với người tiêu dùng nên:

- Nhằm đáp ứng nhu cầu, hàng hóa được mua trong các cửa hàng theo dân số.
- Tạo ra một số lượng việc làm đáng kể cho cộng đồng người dân, giúp ổn định trật tự và đảm bảo an sinh xã hội.
- Các tổ chức kinh doanh khác chủ yếu tham gia vào thương mại thông qua việc cung cấp nguyên liệu và dụng cụ.
- Gắn liền sự khác biệt không gian, thời gian và đa dạng trong sản xuất và tiêu dùng.

- Đại diện cho trình độ sản xuất của đất nước.

### **2.1.3 Phân loại bán lẻ**

#### **2.1.3.1 Theo loại hình sở hữu:**

- Độc lập:
- Chuỗi cửa hàng:
- Nhượng quyền thương mại:
- Hợp tác xã:

#### **2.1.3.2 Theo phương thức tiếp xúc với khách hàng:** có cửa hàng và không cửa hàng

## **2.2 TỔNG QUAN VỀ CHUỖI CUNG ỨNG**

### **2.2.1 Khái niệm về chuỗi cung ứng**

Khái niệm về chuỗi cung ứng được nghiên cứu nhiều từ những năm 80, 90 của thế kỷ trước (Hugos, 2003). Đây là giai đoạn các doanh nghiệp nhận thấy được tầm quan trọng của việc mở rộng thị trường để tăng lợi nhuận.

Thông thường, các nhà khoa học khi tiếp cận với chuỗi cung ứng thì thường theo hai hướng chính: coi chuỗi cung ứng là một tập hợp các tổ chức hoặc là một quá trình phức tạp hoặc sử dụng cả hai. Các khái niệm thuộc về hướng đầu tiên coi chuỗi cung ứng là một nhóm các công ty hoạt động và hợp tác với nhau nhằm hoàn thành các sản phẩm và dịch vụ.

Trong luận án này, sau khi tham khảo các nghiên cứu trước và dựa trên đặc điểm của ngành bán lẻ, tác giả sẽ sử dụng khái niệm sau về chuỗi cung ứng được xem xét dưới góc độ của ngành bán lẻ:

*“Chuỗi cung ứng bao gồm các hoạt động của mọi đối tượng có liên quan từ đầu vào cho đến cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ tận tay người tiêu dùng cuối cùng”*

### **2.2.2 Các hoạt động trong chuỗi cung ứng**

Nhiều nghiên cứu đã được các nhà khoa học thực hiện nhằm tìm hiểu và phân loại các hoạt động phức tạp trong một chuỗi cung ứng. Tuy có rất nhiều nghiên cứu và mô hình được các nhà nghiên cứu đưa ra nhằm mô tả hoạt động của chuỗi cung ứng, nhưng, SCOR là mô hình được sử dụng rộng rãi nhất (Liu và ctg, 2014). SCOR đã được áp dụng tại nhiều vùng khác nhau trên thế giới (Stephens , 2001) và nó phù hợp với nhiều ngành nghề khác nhau (Huo và Zhang, 2011). Theo SCOR, chuỗi cung ứng bao gồm 5 hoạt động chính như sau: Hoạch định (Plan), Nguồn hàng (Source), Phân phối (Deliver), Sản xuất (Make) và Trả về (Return)

### **2.2.3 Các giai đoạn phát triển của chuỗi cung ứng**

Các giai đoạn của chuỗi cung ứng được xác định bởi các tác giả khác nhau theo cách gần như tương tự. Điểm chung giữa các nhà nghiên cứu là đều xác định giai đoạn đầu tiên trong giai đoạn phát triển chuỗi cung ứng là trong doanh nghiệp, sau đó vượt qua ranh giới của doanh nghiệp, tập trung vào việc tăng hoạt động, tập trung vào các mối quan hệ và các bước cao hơn. Theo Stephens (2000), các giai đoạn phát triển của chuỗi cung ứng được tích hợp như sau:

1. Hoạt động như riêng biệt như vai trò của các chức năng nội bộ.
2. Sáp nhập các chức năng nội bộ của cùng khu vực.
3. Tích hợp nội bộ của các khu vực riêng biệt.
4. Tích hợp bên ngoài.

## **2.3 CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG CỦA CHUỖI CUNG ỨNG BÁN LẺ**

### **2.3.1 Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng**

Theo kết quả nghiên cứu định tính sơ bộ của tác giả, có 15 nhân tố sẽ được đưa vào trong nghiên cứu này nhằm đánh giá tác động của chúng đối với sự thành công của một chuỗi cung ứng: *Lưu kho (Inventory)*, *Sản xuất (Manufacturing)*, *Địa điểm (Location)*, *Vận tải (Transportation)*, *Thông tin (Information)*, *Môi trường không chắc*

*chấn (Enviromental Uncertainty), Công nghệ thông tin (Information Technology), Quan hệ trong chuỗi cung ứng (Supply chain Relationships), Chiến lược trong chuỗi cung ứng (Strategy), Đo lường hiệu suất hoạt động (Performance Measurement), Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng (Collaboration), Quản lý kinh doanh (Business Management), Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao (Top Management Support), Nguồn nhân lực (Human Resource) và Sự hài lòng của khách hàng (Customer Satisfaction).*

### **2.3.2 Các nhân tố thành công quan trọng ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ**

Kết quả của nghiên cứu định tính đã xác định được 15 nhân tố có ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng. Tuy nhiên, do những giới hạn về công cụ phân tích và điều kiện nghiên cứu, việc đưa 15 nhân tố này vào trong một mô hình nghiên cứu chung có thể làm cho quá trình khảo sát và việc phân tích trở nên phức tạp. Mặt khác, nhằm kiểm tra lại các kết quả đạt được thông qua nghiên cứu định tính, cần thiết phải thực hiện một nghiên cứu định lượng nhằm gạt lọc và chứng minh các kết quả trên có thể làm cơ sở cho việc xây dựng mô hình nghiên cứu chính thức cho luận án. Từ các lập luận trên, luận án đã sử dụng phương pháp xác định các nhân tố thành công quan trọng (CSF) thông qua mô hình hồi quy nhị phân (do biến phụ thuộc là biến nhị phân thành công/thất bại của chuỗi cung ứng) và công cụ phân tích SPSS 20 nhằm kiểm định lại các kết quả của nghiên cứu định tính và gạt lọc lại các nhân tố thành công quan trọng đối với hoạt động của chuỗi cung ứng.

Sau khi áp dụng phương pháp Nhân tố thành công quan trọng bằng mô hình hồi quy nhị phân, luận án kỳ vọng sẽ xác định lại được các nhân tố có ảnh hưởng đến hoạt động của chuỗi cung ứng bán lẻ theo hướng rút gọn. Việc xác định mối quan hệ giữa các nhân tố này sẽ giúp cho các nhà quản trị có thể đưa ra các quyết định quản trị chính xác nhằm giúp cho hoạt động của chuỗi cung ứng được hiệu quả hơn và nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp thành viên trong chuỗi.

### **2.3.3 Giả thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất**

Hugos (2003) đã cho rằng, *Thông tin (Information)* là nhân tố quan trọng và tác động lên các hoạt động khác trong chuỗi cung ứng như *Lưu kho (Inventory)*, *Sản xuất (Manufacturing)*, *Địa điểm (Location)*, *Vận tải (Transportation)*.

*H1a: Thông tin có tác động cùng chiều với chức năng Lưu kho trong chuỗi cung ứng*

*H1b: Thông tin có tác động cùng chiều với chức năng Sản xuất trong chuỗi cung ứng*

*H1c: Thông tin có tác động cùng chiều với chức năng Địa điểm trong chuỗi cung ứng*

*H1d: Thông tin có tác động cùng chiều với chức năng Vận tải trong chuỗi cung ứng*

Theo Minh (2017), khi nghiên cứu về chiến lược phát triển bền vững của chuỗi cung ứng bán lẻ Việt Nam, đã cho rằng chiến lược trong chuỗi cung ứng chịu sự tác động cùng chiều từ các nhân tố *Lưu kho (Inventory)*, *Sản xuất (Manufacturing)*, *Địa điểm (Location)*, *Vận tải (Transportation)*, *Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng (Collaboration)* và *Thông tin (Information)*.

*H2a: Lưu kho có tác động cùng chiều đến Chiến lược trong chuỗi cung ứng*

*H2b: Sản xuất có tác động cùng chiều đến Chiến lược trong chuỗi cung ứng*

*H2c: Địa điểm có tác động cùng chiều đến Chiến lược trong chuỗi cung ứng*

*H2d: Vận tải có tác động cùng chiều đến Chiến lược trong chuỗi cung ứng*

*H2e: Sự hợp tác trong chuỗi có tác động cùng chiều đến Chiến lược trong chuỗi cung ứng*

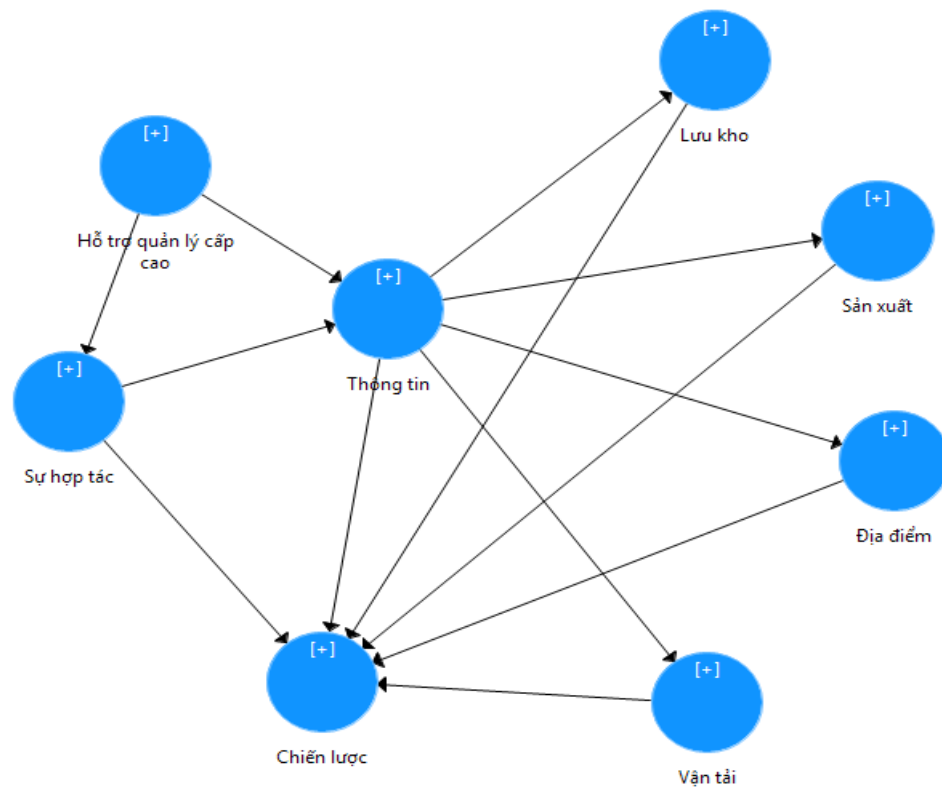
*H2f: Thông tin có tác động cùng chiều đến Chiến lược trong chuỗi cung ứng*

Theo Hojemose và ctg (2012), *Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao* là tiền đề để thiết lập sự tin tưởng giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng. Điều này sẽ giúp các thành viên hợp tác với nhau một cách nhịp nhàng hơn. Mặt khác, Wu và ctg (2004) và Mentzer và ctg (2000) đồng quan điểm khi cho rằng *Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao* đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng và hỗ trợ cho việc chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng.

*H3a: Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao có tác động cùng chiều đến Sự hợp tác trong chuỗi*

*H3b: Sự hỗ trợ của quản lý cấp cao có tác động cùng chiều đến Thông tin*

Dag và Steven (2010) cho rằng nếu *Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng* càng chặt chẽ thì khả năng tích hợp của chuỗi cung ứng càng cao và điều này sẽ mang lại tác động tích cực đến khả năng chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng (Lan và ctg, 2013), từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng. *H4: Sự hợp tác trong chuỗi có tác động cùng chiều đến Thông tin*



Hình 2.4: Mô hình nghiên cứu đề xuất

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

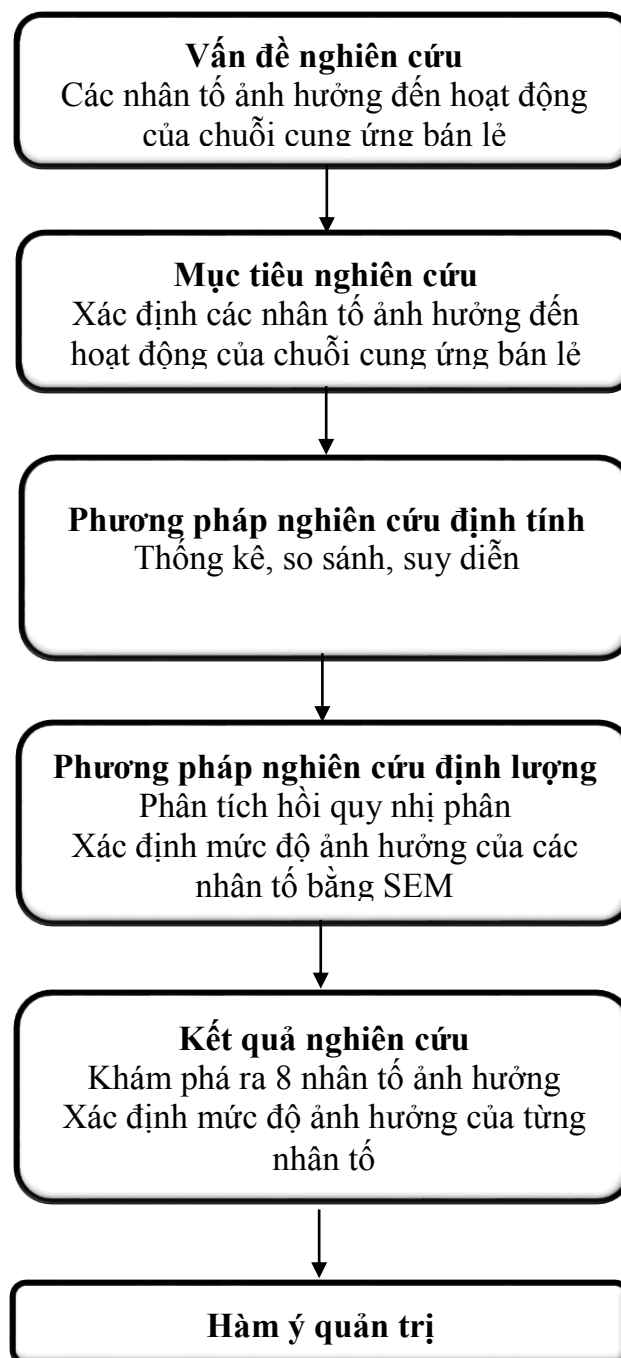


## CHƯƠNG 3: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

### 3.1 LỰA CHỌN PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Trong suốt lịch sử nghiên cứu khoa học, rất nhiều phương pháp khoa học được các nhà nghiên cứu tìm ra và phát triển. Theo Rubin và Babbie (2010), nghiên cứu khoa học xã hội có nhiều phương pháp khác nhau, nhưng có thể phân loại thành một trong bốn loại: thăm dò, mô tả, giải thích hoặc đánh giá.

### 3.2 QUI TRÌNH NGHIÊN CỨU KHOA HỌC



### 3.3 HỒI QUY NHỊ PHÂN

Hồi quy nhị phân (Binary Logistic Regression) là phương pháp hồi quy thường được sử dụng trong các nghiên cứu khoa học xã hội khi các biến kết quả có thể biểu diễn dưới dạng nhị phân (Mood, 2010; Hilbe, 2011). Mục tiêu của hồi quy nhị phân là tìm ra mô hình tốt nhất để mô tả mối quan hệ giữa một biến phụ thuộc và nhiều biến độc lập (Lee, 2005; Ohlmacher và Davis, 2003). Trong kinh doanh, phương pháp này thường được sử dụng nhằm tiên đoán xác suất thành công của một vấn đề kinh doanh (De Sousa và Miller, 2013).

. Trong nghiên cứu này, sau khi thực hiện nghiên cứu định tính, luận án đã xác định 15 nhân tố cần được xem xét tầm ảnh hưởng của nó đối với hoạt động của chuỗi cung ứng. Ngoài ra, một kết quả khác được rút ra là cần đánh giá hoạt động của chuỗi cung ứng thông qua việc đánh giá sự thành công hay thất bại trong hoạt động của chuỗi cung ứng đó. Do sự thất bại hay thành công của chuỗi cung ứng là một biến nhị phân gồm hai đáp án là thành công và thất bại nên luận án đã sử dụng mô hình hồi quy nhị phân để tiến hành khám phá các nhân tố nào là quan trọng hơn với hoạt động của chuỗi cung ứng.

### 3.4 MÔ HÌNH CẤU TRÚC TUYẾN TÍNH PLS

Trên thế giới, PLS-SEM được coi như là giải pháp thay thế hoàn hảo cho CB-SEM khi giải quyết được bài toán cỡ mẫu nhằm phát triển các nghiên cứu có quy mô nhỏ và đã được thực hiện trên nhiều lĩnh vực khác nhau (Hair và ctg, 2012; Ringle và ctg, 2012). Phương pháp phân tích PLS-SEM được lựa chọn để tiến hành nghiên cứu vì hai lý do sau đây. Thứ nhất, nghiên cứu này mang tính chất khám phá các mối quan hệ trong hoạt động của chuỗi cung ứng chứ không đặt nặng tính phù hợp của dữ liệu với mô hình nghiên cứu. Thứ hai, đây là nghiên cứu có nhiều câu hỏi cần đối tượng khảo sát có một sự hiểu biết nhất định về chuỗi cung ứng, và đây là khái niệm còn mới mẻ với đa số nhân viên của các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam.

### 3.5 THIẾT KẾ BẢNG CÂU HỎI ĐỊNH LƯỢNG

Để tiến hành điều tra, phương pháp dùng bảng câu hỏi điều tra được sử dụng nhiều nhất trong các nghiên cứu khoa học xã hội, có thể dùng để mô tả các đặc điểm của một quần thể lớn, để cung cấp các phân tích chi tiết và tổng hợp tùy theo chủ đề. Theo Malhotra (2011), khảo sát với bảng câu hỏi nên xây dựng các thông tin tìm kiếm dưới dạng các câu hỏi đầy đủ, thúc đẩy các đáp viên hợp tác và giảm thiểu các lỗi phản hồi. Các vấn đề lỗi hay xảy ra với bảng câu hỏi là do những câu hỏi trong bảng có tính tiêu chuẩn hóa quá cao, hoặc tính hợp lệ thấp, hoặc độ tin cậy quá cao.

## **CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN**

### **4.1 CÁC NHÂN TỐ THÀNH CÔNG QUAN TRỌNG ẢNH HƯỞNG ĐẾN THÀNH CÔNG CỦA CHUỖI CUNG ỨNG BÁN LẺ**

#### **4.2.1 Lý do thực hiện nghiên cứu**

#### **4.1.2 Kết quả phỏng vấn nhóm**

Buổi phỏng vấn nhóm được tiến hành vào ngày 26/08/2016, với nhóm gồm 3 chuyên gia trong ngành bán lẻ, nhằm có thể thu thập được các ý kiến từ các chuyên gia để xây dựng bảng câu hỏi cho nghiên cứu giai đoạn gạn lọc.

#### **4.2.3 Thu thập dữ liệu**

Do đối tượng nghiên cứu chuỗi cung ứng bán lẻ nên đối tượng khảo sát chính trong nghiên cứu này là những cá nhân đang làm quản lý tại các doanh nghiệp bán lẻ tại Việt Nam. Tuy nhiên, vì nguồn lực có hạn nên nghiên cứu sẽ được thực hiện tại thành phố Hồ Chí Minh trong khoảng thời gian từ tháng 8/2016 đến tháng 10/2016. Đây là thành phố lớn nhất của Việt Nam và cũng là trung tâm kinh tế hàng đầu của cả nước. Không chỉ thế, thành phố Hồ Chí Minh là nơi tập trung nhiều doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ hàng đầu và gần 70% số lượng siêu thị tại Việt Nam (KIS, 2017). Số liệu khảo sát được thu thập thông qua việc phỏng vấn trực tiếp bằng bảng câu hỏi tại nơi làm việc của các đối tượng khảo sát hoặc thông qua email được gửi trực tiếp đến tài khoản thư cá nhân của người đó.

Việc thu thập dữ liệu được thực hiện thông qua hai phương thức: phỏng vấn trực tiếp bằng bảng câu hỏi các nhà quản lý doanh nghiệp bán lẻ và thông qua Email. Tổng cộng có 240 phiếu khảo sát được thực hiện. Trong đó, có 89 phiếu được thu thập bằng hình thức phỏng vấn trực tiếp tại một số địa điểm ở Thành phố Hồ Chí Minh. 151 phiếu còn lại được thu thập thông qua việc phản hồi bằng khảo sát bằng Email. Tuy nhiên, sau khi phân loại thì chỉ có 112 phiếu khảo sát được thực hiện bằng hình thức Email đạt yêu cầu. Các phiếu khác bị loại vì thiếu thông tin hoặc thông tin bị sai.

#### 4.1.4 Kết quả nghiên cứu

**Tổng hợp các biến trong phương trình**

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
<b>LuuKho</b>	<b>-.597</b>	.287	4.326	1	<b>.038</b>	.550
<b>SanXuat</b>	<b>-1.451</b>	.507	8.199	1	<b>.004</b>	.234
<b>DiaDiem</b>	<b>-.788</b>	.326	5.825	1	<b>.016</b>	.455
<b>VanTai</b>	<b>1.039</b>	.467	4.947	1	<b>.026</b>	2.825
<b>ThongTin</b>	<b>-1.122</b>	.476	5.562	1	<b>.018</b>	.326
MoiTruong	.036	.396	.008	1	.927	1.037
CongNghe	.095	.382	.061	1	.805	1.099
QuanHe	-.683	.399	2.932	1	.087	.505
<b>ChienLuoc</b>	<b>.767</b>	.360	4.535	1	<b>.033</b>	2.154
HieuSuat	.261	.426	.374	1	.541	1.298
<b>HopTac</b>	<b>1.318</b>	.430	9.392	1	<b>.002</b>	3.737
KinhDoanh	.478	.417	1.315	1	.252	1.613
<b>QuanLy</b>	<b>1.931</b>	.545	12.557	1	<b>.000</b>	6.895
NhanLuc	-.208	.381	.297	1	.586	.812
KhachHang	.828	.427	3.756	1	.053	2.290
Hằng số	-2.638	1.924	1.880	1	.170	.071

## 4.2 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC

### 4.2.1 Thu thập dữ liệu

Việc thu thập dữ liệu được thực hiện với hai giai đoạn. Giai đoạn 1, nghiên cứu thu thập dữ liệu của 30 nhân viên đang làm việc tại các hệ thống thuộc quyền sở hữu của Saigon Co-op bằng phỏng vấn trực tiếp với bảng câu hỏi nhằm đánh giá mức độ hiểu biết và điều chỉnh câu chữ cho phù hợp với tình hình của Việt Nam. Tuy nhiên, khi kết quả khảo sát cho thấy 100% đáp viên có trình độ học vấn trung cấp và 80% đáp viên có trình độ học vấn cao đẳng không hề hiểu về vấn đề nghiên cứu. Nhiều người trong số họ không hề biết khái niệm chuỗi cung ứng là gì (chiếm 23,3%), và có nhiều người lẫn lộn giữa hai khái niệm hậu cần và cung ứng (33,3%). Điều này là dễ hiểu vì đây là khái niệm khá mới ở Việt Nam, và chỉ có bậc đại học trở lên mới tiếp xúc với khái niệm này.

Tại giai đoạn 2 của nghiên cứu, luận án chọn đối tượng khảo sát là các nhân viên có trình độ đại học trở lên đang làm việc tại các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam ở thành phố Hồ Chí Minh, thuộc quyền sở hữu của Saigon Co-op, Satra và Vingroup. Đây là ba hệ thống bán lẻ Việt Nam lớn nhất đang hoạt động tại thành phố Hồ Chí Minh, trung tâm kinh tế lớn nhất của Việt Nam. Việc khảo sát được tiến hành với phương pháp chọn mẫu thuận tiện, phỏng vấn trực tiếp bằng bảng câu hỏi đã soạn sẵn. Thời gian thực hiện nghiên cứu từ tháng 08/2017 đến tháng 11/2017. Tổng cộng có 311 phiếu khảo sát hợp lệ được thu thập để tiến hành phân tích trên phần mềm SmartPLS 3.0.

#### 4.2.2 Kết quả nghiên cứu

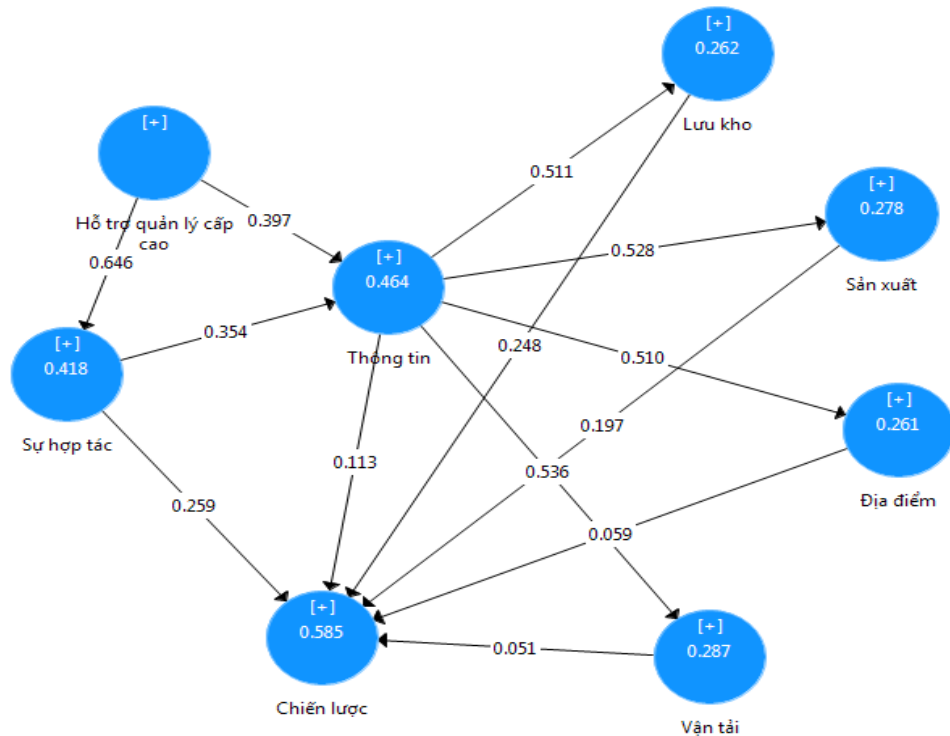
##### 4.2.2.1 Kiểm tra độ tin cậy của thang đo:

	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp	Trung bình phương sai trích (AVE)
Chiến lược	<b>0.859</b>	<b>0.899</b>	<b>0.640</b>
Hỗ trợ quản lý cấp cao	<b>0.825</b>	<b>0.877</b>	<b>0.589</b>
Lưu kho	<b>0.865</b>	<b>0.903</b>	<b>0.651</b>
Sản xuất	<b>0.768</b>	<b>0.852</b>	<b>0.591</b>
Sự hợp tác	<b>0.838</b>	<b>0.886</b>	<b>0.608</b>
Thông tin	<b>0.827</b>	<b>0.878</b>	<b>0.590</b>
Vận tải	<b>0.812</b>	<b>0.869</b>	<b>0.571</b>
Địa điểm	<b>0.842</b>	<b>0.888</b>	<b>0.614</b>

##### 4.3.4.2 Kiểm tra độ phân biệt và hiện tượng đa cộng tuyến

	Chiến lược	Hỗ trợ quản lý cấp cao	Lưu kho	Sản xuất	Sự hợp tác	Thông tin	Vận tải	Địa điểm
Chiến lược								
Hỗ trợ quản lý cấp cao	<b>0.786</b>							
Lưu kho	<b>0.766</b>	<b>0.676</b>						
Sản xuất	<b>0.774</b>	<b>0.689</b>	<b>0.787</b>					
Sự hợp tác	<b>0.763</b>	<b>0.771</b>	<b>0.688</b>	<b>0.703</b>				
Thông tin	<b>0.658</b>	<b>0.748</b>	<b>0.599</b>	<b>0.656</b>	<b>0.727</b>			
Vận tải	<b>0.694</b>	<b>0.637</b>	<b>0.771</b>	<b>0.762</b>	<b>0.708</b>	<b>0.649</b>		
Địa điểm	<b>0.694</b>	<b>0.610</b>	<b>0.866</b>	<b>0.727</b>	<b>0.650</b>	<b>0.604</b>	<b>0.827</b>	

#### 4.3.2.3 Đánh giá mô hình cấu trúc



Hình 4.2: Mô hình nghiên cứu chính thức

#### 4.4 THẢO LUẬN VỀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Kết quả của nghiên cứu cũng cho thấy có ba yếu tố tác động mạnh nhất đến sự thành công khi phát triển chuỗi cung ứng. Thứ nhất, các nhà quản lý cấp cao cần dành nhiều sự quan tâm và ủng hộ cho các hoạt động của chuỗi cung ứng, tạo điều kiện cho các nhân viên dưới quyền có thể thực hiện các công việc được giao một cách thuận lợi, cũng như đối phó một cách hiệu quả với các sự thay đổi của môi trường kinh doanh (Ab Talib và Abdul, 2014). Bảng dưới đây cho thấy mức độ tác động của *Sự ủng hộ của quản lý cấp cao* đến *Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng* và *Thông tin* là mạnh nhất trong các mối quan hệ. Điều này đã giúp các nhà quản trị thấy rõ tầm quan trọng của mình trong việc giúp phát triển hoạt động của chuỗi cung ứng.

Thứ hai, cần nâng cao sự hợp tác giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng nhằm tăng năng suất, tăng khả năng sẵn sàng và giảm thiểu nguy cơ không tuân thủ các cam

kết đã đưa ra (Stevens và Johnson, 2016). Kết quả nghiên cứu định lượng cho thấy sự hợp tác này chịu ảnh hưởng rất mạnh từ các quyết sách và từ sự ủng hộ của các nhà quản lý cấp cao. Bảng dưới đây cũng cho thấy *Sự hợp tác trong chuỗi cung ứng* có cường độ tác động tới việc triển khai và thực hiện chiến lược trong chuỗi cung ứng là mạnh nhất trong các nhân tố.

	Chiến lược	Hỗ trợ quản lý cấp cao	Lưu kho	Sản xuất	Sự hợp tác	Thông tin	Vận tải	Địa điểm
<b>Chiến lược</b>								
<b>Hỗ trợ quản lý cấp cao</b>	0.418		0.320	0.330	0.646	0.625	0.335	0.319
<b>Lưu kho</b>	0.248							
<b>Sản xuất</b>	0.197							
<b>Sự hợp tác</b>	0.401		0.181	0.187		0.354	0.189	0.181
<b>Thông tin</b>	0.401		0.511	0.528			0.536	0.510
<b>Vận tải</b>	0.051							
<b>Địa điểm</b>	0.059							

Tiếp theo, tăng khả năng chia sẻ và chất lượng thông tin trong chuỗi là vấn đề sống còn của các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ. Thông tin được chia sẻ có chất lượng sẽ giúp tăng khả năng cạnh tranh cho chuỗi cung ứng (Narasimhan và Nair, 2005; Li và ctg, 2006). Tuy nhiên, hầu hết các chuỗi cung ứng đều phải đối mặt với sự “bóp méo” thông tin từ các thành viên trong chuỗi do nỗi lo về bảo mật thông tin (Mason-Jones và Towill, 1997). Theo kết quả của nghiên cứu chính thức, *Thông tin* có tác động mạnh nhất đến *Vận tải*, sau đó là *Sản xuất*, *Lưu Kho*, *Địa điểm*, cuối cùng là *Chiến lược trong chuỗi cung ứng*.

Cuối cùng, tác động của nhân tố *Vận tải* trong mô hình nghiên cứu chính thức là rất nhỏ bé. Điều này hoàn toàn trái ngược với kết quả của nghiên cứu “gạn lọc”. Có thể thấy tác động của *Vận tải* lên *Chiến lược trong chuỗi cung ứng* là rất nhỏ. Tuy nhiên, không thể bỏ qua sự ảnh hưởng của *Vận tải* đến hoạt động của chuỗi cung ứng. Hiện tượng “đứt hàng” xảy ra thường xuyên trong lúc cao điểm sẽ khiến năng lực phục vụ khách hàng của các cửa hàng bị giảm sút nghiêm trọng, nhiều khi không mang lại được hiệu ứng như mong đợi.



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

### **5.1 KẾT LUẬN**

Các đóng góp về mặt lý thuyết, mô hình nghiên cứu và ý nghĩa mà luận án này đem lại sẽ giúp các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam có các hành động và chính sách thích hợp nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của chuỗi cung ứng mà mình đang phát triển. Luận án cũng là tài liệu tham khảo có giá trị để các nhà nghiên cứu khác về chuỗi cung ứng bán lẻ phát triển lý thuyết của mình. Các nghiên cứu về lĩnh vực khác cũng có thể sử dụng các kết quả của luận án này làm nền tảng cho lý thuyết của nghiên cứu.

### **5.2 HÀM Ý QUẢN TRỊ**

#### **5.2.1 Hàm ý về nâng cao vai trò của lãnh đạo**

Các nhà lãnh đạo cấp cao trong chuỗi cung ứng bán lẻ Việt Nam cần thể hiện trách nhiệm của mình.

Doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ cần là trung tâm của chuỗi cung ứng.

#### **5.2.2 Hàm ý về tăng cường sự hợp tác trong chuỗi cung ứng**

Doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ cần nâng cao vị thế của mình để củng cố quyền lực.

Doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ cần chủ động xây dựng chiến lược cho chuỗi cung ứng.

Hợp tác xây dựng kho hàng chung.

#### **5.2.3 Hàm ý về nâng cao khả năng vận chuyển**

Các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam cần nâng cao năng lực vận tải hàng hóa.

Áp dụng công nghệ thông tin nhằm nâng cao khả năng điều phối xe, hoặc mở rộng chuỗi cung ứng bằng việc chấp nhận các doanh nghiệp địa phương.

#### **5.2.4 Hàm ý về việc nâng cao hiệu quả chia sẻ thông tin trong chuỗi cung ứng**

Chuỗi cung ứng bán lẻ cần xây dựng văn hóa chia sẻ thông tin trong chuỗi.

Doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ cần phải triển khai giải pháp ERP.

### **5.2.5 Hàm ý về chiến lược trong chuỗi cung ứng**

Chuỗi cung ứng bán lẻ cần thực hiện chiến lược liên kết và hợp tác nhằm mở rộng hoạt động kinh doanh.

Thực hiện chiến lược phát triển bền vững thông qua chuỗi cung ứng xanh.

## **5.3 HẠN CHẾ CỦA NGHIÊN CỨU**

Hạn chế thứ nhất của nghiên cứu này là nghiên cứu chỉ được thực hiện tại thành phố Hồ Chí Minh. Việc chỉ nghiên cứu tại thành phố Hồ Chí Minh sẽ làm cho dữ liệu mà nghiên cứu thu thập được không mang tính tổng quát và đại diện cho toàn bộ các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ tại Việt Nam.

Thứ hai, do hạn chế về nguồn tài chính và thời gian, nghiên cứu dụng các phương pháp thu thập mẫu có độ tin cậy kém. Mặt khác, đối tượng khảo sát tập trung chủ yếu ở các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ Việt Nam, nhất là nghiên cứu định lượng thì chỉ khảo sát tại ba doanh nghiệp Việt Nam lớn nhất tại thành phố Hồ Chí Minh. Các nhà phân phối bán lẻ nước ngoài hoặc các liên doanh bán lẻ vẫn chưa được nghiên cứu tới. Những hạn chế này khiến cho nghiên cứu chưa có được cái nhìn tổng quát về ngành kinh doanh bán lẻ của Việt Nam.

Các nghiên cứu khác có thể tiến hành nghiên cứu lặp lại với đối tượng khảo sát là các doanh nghiệp bán lẻ đang hoạt động tại Hà Nội, Hải Phòng, Đà Nẵng hoặc các thành phố khác của Việt Nam. Mặt khác, vùng nông thôn Việt Nam hiện nay tập trung chủ yếu các nhà phân phối bán lẻ truyền thống. Một hướng nghiên cứu khác là điều tra các doanh nghiệp bán lẻ nước ngoài, các liên doanh bán lẻ nhằm đối chiếu, so sánh và đem lại một cái nhìn khác cho nghiên cứu này.